

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE EĞİTİM
KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Alper DEĞERLİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Prof.Dr. Oya ERDİL

GEBZE
2010

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE EĞİTİM
KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Alper DEĞERLİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Prof.Dr. Oya ERDİL

GEBZE
2010



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 14.01.2010 tarih ve 770-006 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 04.01.2010 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Alper DEĞERLİ'nin tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Prof. Dr. Erçan GEGEZ

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPCI

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE EĞİTİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

YAZAR ADI : Alper DEĞERLİ

Günümüzde her sektörde rekabetçi değerler artmakta ve örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Bu değişen koşullara ayak uydurabilmek ve rakiplere karşı üstünlük sağlamasında insan faktörünün en önemli unsur olduğu değerlendirilmektedir.

İşin niteliğinden, yönetimden, çalışma arkadaşlarından, başarı değerlendirme ve terfi sisteminden ve maddi tatminden meydana gelen iş tatmini; kar amacı taşıyan ya da taşımayan tüm kurum ve kuruluşlarda önemli bir olgudur. Her ne kadar üniversitelerin hizmet odaklı yapılar olduğu değerlendirilse de; üniversiteler bilgiyi üreten, kullanan ve yayan kurumlardır ve bu sürecin gerçekleşmesini sağlayan akademik personelin de iş tatminlerini yüksek tutmak büyük önem taşımaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın ana amacı, Marmara Bölgesi'nde yer alan üniversitelerde ve genel anlamda akademik örgütlerde algılanan örgüt kültürü tipini belirlemek ve algılanan bu kültürün iş tatminine olan etkisini saptamaktır. Bu kapsamda klan, hiyerarşi, pazar ve adokrasi kültürlerinin hangilerinin iş tatmini ile anlamlı ve pozitif yönde ilişki kuracağı araştırılacaktır. Örgüt kültürü ve iş tatminine ilişkin sorulardan oluşan anket formu Marmara Bölgesi'ndeki 30 üniversitenin ulaşılabilen akademik personeline uygulanmış olup bu kapsamda elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular detaylı bir şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır. Mevcut çalışmanın akademik örgütlerde mevcut kültür algılamada ve yorumlamada katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION AND A RESEARCH ON EDUCATIONAL INSTITUTION

AUTHOR : Alper DEĞERLİ

The competitive values are increasing in every sector nowadays and this makes organizations very hard to remain. It is evaluated that human factor is the most important element to keep face with changing conditions and to win the rivals.

Job satisfaction, which consists of structure of work, management style, colleagues, evaluation of success and promotion, and pecuniary satisfaction, is an significant issue for all institutions and enterprises whether purpose of profit or not. Notwithstanding universities are serve basis organizations, universities are such organizations that produce, use and spread knowledge, and for that reason it is so important to keep job satisfaction level high of academic personnel who provide this process occurs.

The main objective of this research is to designate the perceived culture type and its effect to job satisfaction in universities in Marmara region and for general in academic organizations. For this reason, it will be researched which of clan, adhocracy, market and hierarchy culture types will have positive effect on job satisfaction. Questionnaire which stems from organizational culture and job satisfaction questions implemented on reachable academic staff in thirty universities in Marmara and data obtained within this scope, was analyzed by using SPSS 16.0 statistics package program. Grabbed data of research was tried to be construed in detail. This research is thought to be useful for perceiving and construing.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde benden bilgilerini ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Oya ERDİL'e ve tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca tez çalışmam boyunca bana engin bilgileri, görüş ve önerileriyle katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. Ercan GEGEZ'e, benden maddi manevi desteğini esirgemeyen eşim Başak DEĞERLİ'ye, değerli arkadaşım Erdem DİLAVERLER'e ve emeği geçen herkese teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv

1.GİRİŞ	1
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	3
2.1. Kültür Kavramı.....	3
2.1.1. Kültürün Tanımı	3
2.1.2.Kültürün Özellikleri	5
2.2.Örgüt Kültürü Kavramı	8
2.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	8
2.2.2.Örgüt Kültürünün Oluşumu	16
2.2.3.Örgüt Kültürünün Önemi	22
2.2.4.Örgüt Kültürünün Boyutları	26
2.2.5.Örgüt Kültürünün Düzeyleri	31
2.2.5.1.Gözlemlenebilir Uygulamalar	33
2.2.5.1.1.Semboller	35
2.2.5.1.2.Dil.....	36
2.2.5.1.3.Hikaye ve Mitler.....	38
2.2.5.1.4.Lider ve Kahramanlar.....	40

2.2.5.1.5.Törenler	41
2.2.5.2.Benimsenen Değerler	43
2.2.5.2.1. Değerler	43
2.2.5.2.2.Normlar	45
2.2.5.3.Temel Varsayımlar	46
2.2.6.Örgüt Kültürüne İlişkin Yaklaşımlar.....	48
2.2.6.1.Kültürü Bir Değişken Olarak Ele Alan Yaklaşımlar.....	48
2.2.6.1.1.Bağımsız Bir Değişken Olarak Kültür	48
2.2.6.1.2.İçsel Bir Değişken Olarak Kültür.....	49
2.2.6.2.Bir Kök Metaforu Olarak Kültür.....	50
2.2.7.Örgüt Kültürü Modelleri	51
2.2.7.1.Deal&Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	51
2.2.7.2.Harrison&Handy Örgüt Kültürü Modeli.....	52
2.2.7.3.Trompenaars Örgüt Kültürü Modeli	53
2.2.7.4.Killman Örgüt Kültürü Modeli	54
2.2.7.5.Schneider Örgüt Kültürü Modeli.....	55
2.2.7.6.Jones Örgüt Kültürü Modeli.....	56
2.2.7.7.Miles & Snow Örgüt Kültürü Modeli	57
2.2.7.8.Cameron&Quinn Örgüt Kültürü Modeli.....	58
3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	63
3.1.İş Tatmini Tanımı ve Önemi.....	63
3.2.İş Tatmini Kuramları	64
3.2.1.Kapsam Kuramları	65
3.2.1.1.Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	65
3.2.1.2.Herzberg Çift Faktör Kuramı	67
3.2.1.3.McClelland Başarı-Güç Kuramı.....	68
3.2.1.4.Alderfer ERG Kuramı	69

3.2.2.Süreç Kuramları	70
3.2.2.1.Porter İhtiyaç Tatmini	70
3.2.2.2.Vroom Bekleyiş Teorisi	70
3.2.2.3.Skinner Davranış Koşullandırma	71
3.2.2.4.Adams Eşitlik Kuramı.....	71
3.2.2.5.Lock Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı.....	71
3.3.İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	72
3.3.1.Bireysel Faktörler	72
3.3.1.1.Yaş.....	72
3.3.1.2.Cinsiyet.....	73
3.3.1.3.Eğitim	74
3.3.1.4.Tecrübe.....	76
3.3.1.5.Kişilik.....	77
3.3.1.6.Unvan	78
3.3.2.Örgütsel Faktörler	78
3.3.2.1.İşin Kendisi	78
3.3.2.2.Yönetim.....	79
3.3.2.3.Çalışma Arkadaşları	80
3.3.2.4.Terfi.....	81
3.3.2.5.Ücret.....	81
3.4.İş Tatminini Ölçme Teknikleri	82
3.4.1. İş Tanım Endeksi.....	82
3.4.2. Minnesota Tatmin Anketi.....	83
3.4.3. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi.....	84
3.4.4. Yönetmel İş Tatmin Ölçeği	84
3.5. Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve İlişkileri Üzerine Çalışmalar.....	84

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN EĞİTİM KURUMLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI	93
4.1. Araştırmanın Amacı.....	93
4.2. Araştırmanın Kapsamı	93
4.3. Araştırmanın Modeli.....	94
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	94
4.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi	95
4.5.1. Araştırmanın Güvenilirliği	95
4.5.2. Verilerin Analizi.....	96
5.SONUÇ.....	139
KAYNAKLAR DİZİNİ.....	144
ÖZGEÇMİŞ	168
EKLER	169

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
4.1. Unvanların Frekans Dağılım Tablosu	96
4.2. Cinsiyetlerin Frekans Dağılım Tablosu	97
4.3. Yaş Gruplarının Frekans Dağılım Tablosu	97
4.4. Üniversite Türünün Frekans Dağılım Tablosu	98
4.5. Üniversite Frekans Dağılım Tablosu	98
4.6. Örgüt Kültürü Ortalamaları	100
4.7. Devlet Üniversiteleri Örgüt Kültürü Ortalamaları	101
4.8. Vakıf Üniversiteleri Örgüt Kültürü Ortalamaları	101
4.9. Akademik Örgütlerdeki Örgüt Kültürü Ortalamalarına Genel Bakış	102
4.10. Ankete Katılan Akademik Personel İçin Üniversite Örgüt Kültürü Ortalamaları	102
4.11. İş Tatmini Ortalamaları	104
4.12. Devlet – Vakıf Üniversiteleri İçin İş Tatmini T-Testi Çıktısı	105
4.13. Devlet Üniversitelerinde İş Tatmini Ortalamaları	106
4.14. Vakıf Üniversitelerinde İş Tatmini Ortalamaları	107
4.15. Ankete Katılan Akademisyenler Bağlamında Üniversite İş Tatmini Ortalamaları	108
4.16. Cinsiyet – İş Tatmini İlişkisi İçin T-Testi Çıktısı	109
4.17. Yaş – İş Tatmini İlişkisi İçin ANOVA Testi	109
4.18. Yaş – İş Tatmini İlişkisi İçin Varyans Homojenliği Çıktısı	110
4.19. Yaş – İş Tatmini İlişkisi İçin ANOVA Testi Çıktısı	110
4.20. Akademik Unvan – İş Tatmini İlişkisi İçin ANOVA Testi	111
4.21. Akademik Unvan – İş Tatmini İlişkisi İçin Varyans Homojenliği Çıktısı	111

4.22. Akademik Unvan – İş Tatmini İlişkisi İçin ANOVA Testi Çıktısı	112
4.23. Örgüt Kültürü – İş Tatmini Regresyon Analizi Sonuçları	114
4.24. Devlet Üniversitelerinde Örgüt Kültürü – İş Tatmini Regresyon Analizi Sonuçları	115
4.25. Vakıf Üniversitelerinde Örgüt Kültürü – İş Tatmini Regresyon Analizi Sonuçları	116
4.26. Örgüt Kültürü – İşin Kendisi Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Devlet Üniversiteleri)	118
4.27. Örgüt Kültürü – İşin Kendisi Boyutu ANOVA Çıktısı (Devlet Üniversiteleri)	118
4.28. Örgüt Kültürü – İşin Kendisi Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Vakıf Üniversiteleri)	119
4.29. Örgüt Kültürü – İşin Kendisi Boyutu ANOVA Çıktısı (Vakıf Üniversiteleri)	120
4.30. Örgüt Kültürü – Yönetim Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Devlet Üniversiteleri)	121
4.31. Örgüt Kültürü – Yönetim Boyutu ANOVA Çıktısı (Devlet Üniversiteleri)	122
4.32. Örgüt Kültürü – Yönetim Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Vakıf Üniversiteleri)	123
4.33. Örgüt Kültürü – Yönetim Boyutu ANOVA Çıktısı (Vakıf Üniversiteleri)	123
4.34. Örgüt Kültürü – Çalışma Arkadaşları Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Devlet Üniversiteleri)	125
4.35. Örgüt Kültürü – Çalışma Arkadaşları Boyutu ANOVA Çıktısı (Devlet Üniversiteleri)	125
4.36. Örgüt Kültürü – Çalışma Arkadaşları Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Vakıf Üniversiteleri)	127
4.37. Örgüt Kültürü – Çalışma Arkadaşları Boyutu ANOVA Çıktısı (Vakıf Üniversiteleri)	127
4.38. Örgüt Kültürü – Terfi Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Devlet Üniversiteleri)	128
4.39. Örgüt Kültürü – Terfi Boyutu ANOVA Çıktısı (Devlet Üniversiteleri)	129

4.40. Örgüt Kültürü – Terfi Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Vakıf Üniversiteleri)	130
4.41. Örgüt Kültürü – Terfi Boyutu ANOVA Çıktısı (Vakıf Üniversiteleri)	130
4.42 Örgüt Kültürü – Ücret Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Devlet Üniversiteleri)	132
4.43. Örgüt Kültürü – Ücret Boyutu ANOVA Çıktısı (Devlet Üniversiteleri)	132
4.44. Örgüt Kültürü – Ücret Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Vakıf Üniversiteleri)	133
4.45. Örgüt Kültürü – Ücret Boyutu ANOVA Çıktısı (Vakıf Üniversiteleri)	134
4.46. Örgüt Kültürü Tipleri – İş Tatmini Boyutları İlişki Tablosu	135
4.47. Baskın Kültür Geçerli Kültür Olarak Alındığında Örgüt Kültürü Tipleri İçin İş Tatmini Ortalamaları	136
4.48. Baskın Kültür Geçerli Kültür Olarak Alındığında ANOVA Testi	137
4.49. Hipotez Durumları	138

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Örgüt Kültürü Düzeyleri	33
2.2. Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipleri Modeli	61
3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	66
3.2. Herzber'in Çift Faktör Kuramı	68
4.1 Araştırmanın Modeli	94

1.GİRİŞ

20. yüzyılın başlarında örgütler birer kapalı sistem olarak değerlendirilmekte ve çevreden bağımsız bir yapı, insan faktörünü yadsıyan bir algı dönemin hakim düşüncesi idi. Ancak geçen yıllar örgütün çevre ile etkileşiminin kaçınılmaz ve insan faktörünü de sistemin merkezinde olduğunu göstermiştir.

Dış çevre ile gerçekleşen bu etkileşim, örgütlerin iç yapısına da yansımaktadır. Örgüt kültürü, örgütün iç çevre unsurları ile iç içe olduğundan, iç çevre de örgüt kültürünü şekillendirmede etkin rol oynamaktadır.

İlk olarak Elliott Jaques tarafından yazılan ve 1951 tarihli “The Changing Culture of a Factory” adı ile literatüre giren örgüt kültürü için Schein, örgüt tarafından dış çevre ile uyum ve içsel bütünleşme problemlerinin çözümü sırasında icat edilmiş, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu yüzden de örgüt üyelerine öğretilmesi istenen, doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıpları tanımını yapmıştır.

Günümüzde örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır.

Genel olarak örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınan iş tatmini kavramı ise, Schermerhorn ve arkadaşlarınca çalışanların fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepki ve çalışanların psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesi olarak ele alınmıştır.

Ülkenin ihtiyacı olan nitelikli insan gücünü yetiştirme sorumluluğunu yüklenen akademik personelin verimli ve huzurlu çalışabilmeleri için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir ve bu nitelikli insan gücünü yetiştiren akademik örgütlerde istenilen nitelikte çıktı sağlayabilmenin ön koşulu bu insan gücünü yetiştiren akademik personelin iş tatmininin sağlanmasından geçmektedir.

Bu bağlamda rekabetçi değerler yaklaşımı ile akademik örgütlerdeki mevcut örgüt kültürü tipleri belirlenmeye çalışılmış, algılanan örgüt kültürü tiplerinin akademik personelin iş tatminine olan etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürü kavramı, boyutları, düzeyleri açıklanmış, örgüt kültürü tipleri modelleri ele alınmıştır. İkinci bölümde iş tatmininin tanımı ve önemi yapılmış, iş tatminini etkileyen unsurlar ele alınmış, iş tatminini ölçmede sık kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiş ve son olarak örgüt kültürü ile iş tatmini ilişkisi, bugüne kadar yapılmış yabancı ve yerli ampirik çalışmalar bağlamında incelenmiştir. Çalışmada son olarak uygulama çalışması yapılmış ve elde edilen veriler SPSS programı yardımı ile yorumlanmaya çalışılmıştır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Kültür Kavramı

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, örgütlerin ulusal ve uluslararası platformda rekabet edebilmeleri için rekabet güçlerini arttırmaları gerekmektedir. Rekabet gücünü artırmak ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmeleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmeleri ile mümkündür. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirmektedir. En basitinden en ilerisine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç, kültürdür (Köse ve ark., 2001, s.1).

2.1.1. Kültürün Tanımı

Kökeni Latince'deki “cultura” sözcüğüne dayanan kültür kavramı, önceleri toprağı işleme, tarımsal ürünler ekip yetiştirme süreci anlamında kullanılmıştır. Kültür kavramının ilk tanımı 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından “bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün” olarak ifade edilmiştir (Kaya, 2008, s.120).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Kültür” kelimesi; tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak tanımlanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=k%FCIt%FCr&ayn=tam>, 11 Ağustos 2009).

Kültür; antropolojiden biyolojiye kadar birçok değişik bilim dalları tarafından çeşitli tanımlamaları yapılmış, birçok araştırmacının ortak çalışma konusu olmuş,

üzerinde çok tartışılan, bununla birlikte tanımı konusunda tam bir fikir birliği bulunmayan bir kavramdır. Birey, grup ve toplumlarla ilgili çoğu sorun, kültür ve buna bağlı kavram ve süreçlerle açıklanmakla beraber; kültürün ne olduğunu ya da ne olmadığını tanımlamak pek kolay görünmemektedir. Bu nedenle kültür ile ilgili yapılan tanımlamalar, bu kavramın içine aldığı tüm öğeleri kapsamakta yetersiz kalmaktadır. Biyoloji, felsefe, antropoloji, güzel sanatlar, tarih, sosyoloji gibi bilim dallarında ve günlük dilde değişik şekillerde kültür tanımları yapılabilmekte; kültür kavramına her bilim adamı, yazar, araştırmacı hatta birey, farklı anlamlar yükleyebilmekte, değişik şekillerde kültür tanımı yapabilmektedir. Bu nedenle kültür kavramının tanımı, en uygun şekilde kültür tanımlarının biraraya getirilmesi suretiyle ele alınabilmektedir (Güvenç, 1985, s.110).

Ünlü bir antropolog olan Clifford Geertz'e göre kültür; bireylere, kendi dünyasını tanımladığı, duygularını ifade ettiği, kendi kararlarını verdiği bir inançlar, ifadesel simgeler ve değerler çerçevesi sunan, insanın kendi deneyimlerini yorumlamasını sağlayan ve eylemlerine rehberlik eden bir anlam dokusudur (Geertz, 1973, s.144-145).

Deal ve Kennedy için kültür; insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve diğer bireyleri algılama biçimini belirler ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine aktarılan tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlar (Deal and Kennedy, 1982, s.38).

Schein ise kültürü; belirli bir grup tarafından dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkma yöntemi olarak, doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebepten o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından ortaya çıkarılmış ve geliştirilmiş temel varsayımların bir motifi olarak tanımlar (Schein, 2004, s.16).

Ergil kültürü; bir toplumun üyeleri tarafından sergilenen düzenli eylemleri, nesneleri, duygu ve düşünceleri içeren yaşam biçimleri bütünü olarak yorumlamıştır (Ergil, 1984, s.19).

Koçel'e göre kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2001, s.25).

Genel anlamda kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olay ve bireyleri algılama biçimini belirlemekte ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine aktarılan tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Berberoğlu, 1991, s.39).

2.1.2.Kültürün Özellikleri

Toplumsal yapıya ve sosyoekonomik, sosyokültürel koşullara bağlı olarak kültürün özellikleri değişebilmektedir. Kültürün özelliklerinde, kültürün tanımındaki farklılıklara bağlı olarak farklılaşma olmaktadır (Bakan ve ark., 2004, s.14). Bununla birlikte, kültürün başlıca özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Kültür paylaşılır:

Kültür, paylaşılan idealler, duygular, değerler ve davranış standartlarıdır. Bireyin eylemlerini gruplar için anlaşılır kılan ortak belirleyicidir. İnsanlar ortak bir kültürü paylaştığından dolayı belirli koşullarda diğer kişilerin nasıl davranacaklarını ve davranışlara nasıl karşılık verebileceklerini kestirebilirler (Haviland, 2002, s.65). Çünkü kültür, onu oluşturanların ortak olarak kabul ettikleri inanç, değer ve normları içeren veri setlerinden oluşmaktadır (Trice and Beyer,1993, s.5).

Kültür öğrenilir:

Toplulukların sürekliliklerinin sağlanması, ekonomik ilişkiler sayesinde gerçekleşmekle beraber; gelenekler, semboller ve hikayeler aracılığıyla yayılan ve yerleşen inançlar, değerler ve anlamlar da bu sürekliliğin sağlanmasında rol oynamıştır. Bu kültürel özellikler bazı davranış formlarının onaylanmasında, bazılarının ise yasaklanmasında etkili olmuştur. Böylelikle insan davranışları, nelere inanmaları ve neleri anlamlı bulmaları konusunda kendilerine öğretilenlerden güçlü bir şekilde etkilenmiştir (Anthony, 1994, s.22).

Toplumun her bireyi çocukluğundan itibaren belirli davranışları sergilemeyi ve dış çevre şartlarına alışmayı öğrenir. Belirli kültüre sahip bu insanlar gruplar halinde toplumsal yaşama katılır. İnsan içinde bulunduğu topluma ait olan kültürel yapıyı ve kültürel öğeleri de toplumsal yaşam içinde öğrenir (Erdoğan, 1997, s.137).

Kültür sembollere bağlıdır:

Simge, belli bir dil ya da kültürde bir durumu ya da nesneyi temsil eden sözlü ya da da sözlü olmayan bir işarettir (Doğan, 2007, s.17). Kültür ise paylaşılan değer, inanç, norm ve davranış örüntüleri olarak büyük ölçüde sembollerden oluşan ve semboller (dil, efsane, mit, ideoloji) yoluyla öğrenilen ve aktarılan bir sistemdir (Şişman, 2002, s.14). Kültürün en önemli sembolik yönü dildir ve ancak dil sayesinde insanlar kültürlerini bir kuşaktan diğerine aktarabilirler (Haviland, 2002, s.74).

Kültür bütünleştiricidir:

Kültür karmaşık bir bütündür ve bütünü oluşturan öğeler de karşılıklı bir etkileşim içindedir. Dolayısıyla kültürün bir ögesinde meydana gelebilecek bir değişiklikler başka değişimleri beraberinde getirecektir. Bunun yanı sıra kültür, insanların içinde yer aldıkları sosyal çevre ve fiziki çevre ilişkilerini düzenleyici bir mekanizmadır (Şişman, 2002, s.14).

Kültür bir toplumun bireylerini yalnızca paylaşılan değerler, duygular, inançlar olarak değil aynı zamanda bireylere yüklediği yükümlülükler itibari ile de bütünleştirir (Doğan, 2007, s.18).

Kültür dinamikdir:

Genellikle insanların direnç göstermesine karşın tüm kültürler zaman içinde ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda değişim göstermektedirler. Bir toplumsal çevredeki koşullar değişim gösterdikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalmaya başlayacak ve değişecektir (Oktay, 2000, s.98). Bu değişim ise uyum yoluyla gerçekleşecektir. Kültürler zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum gösterirler. Ayrıca kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde de değişebilirler (Güvenç, 2002, s.103).

Kültürün kabul edilmesi ve aktarımı çoğu zaman farkında olmadan ve bilinçsizce yapılmaktadır. Kültürel iletişimin sembolik olmasından dolayı gerçek anlamından farklı kültür anlamları ortaya çıkabilmektedir. Yaşam koşullarındaki değişimler mevcut kültürleri etkilemekte; bu nedenle de kültür sürekli bir biçimde değişmektedir (Trice and Beyer, 1993, s.8).

Kültür Tarihi ve Süreklidir:

Kültür bir kuşaktan diğerine öğrenme ve şartlanma yoluyla geçerek süreklilik kazanır. Kültür sosyal bir olgu olarak belirli bir tarihe sahiptir. Kültür dendiğinde akla önce töreler gelir. Çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar (Güvenç, 2002, s.102). Bu çözümler, yeni kuşaklara eğitim ve sosyalizasyon yoluyla aktarıldığı için tarihi bir süreklilik özeliği gösterir (Doğan, 2007, s.17).

Kültür Toplumsaldır:

Kültür, toplum içinde yaşayan bir kişinin özel istek ya da davranışları değil, bir insan topluluğu tarafından ortaklaşa paylaşılan davranış, tutum ve değerlerden

oluşur. Sosyal bir grubun, ister aile, ister bir işletme, isterse bir ulus olsun, ortaklaşa paylaştığı alışkanlıklar ve değerler kültürdür. Bütün kültürler, kendi devamlılıklarını sağlamaya çalışır ve bu çabalarında birbirleriyle benzerlikler gösterir (Erdoğan, 1997, s.154). Dolayısıyla bir toplumu diğerinden ayırmak için kültür bir tür “marka” gibidir. Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik biçimde taşır (Bakan ve ark., 2004, s.15).

2.2.Örgüt Kültürü Kavramı

Günümüzün hızla değişen ortamında, örgütlerin ürün ve hizmetini kullanan müşteriler, örgütle bağı olan tedarikçiler, dağıtıcılar, devlet ve diğer kişi ve kuruluşlar, örgütlerden yeni beklentiler ve isteklerde bulunmaktadır. Bu isteklere cevap olarak verimliliğin, etkinliğin ve yaratıcılığın sağlanarak özel sektör kuruluşları için rekabet avantajının sağlanması; kamu kuruluşları içinse topluma daha fazla katma değer yaratarak kamu yararını en yükseğe çıkarmak günümüzde zorunluluk halini almıştır. Bunu gerçekleştirmenin yolu çalışanları kurum hedeflerine doğru motive etmek, onlarda örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu oluşturarak kurum amaçlarıyla bireyin amaçlarını örtüştüren örgütsel kültürü oluşturmaktır (Kaya, 2008, s.121).

2.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Bilim ve teknolojiye yaşanan hızlı ilerlemelerin yoğunlaştırdığı toplumlararası iletişim ile artan siyasal ve ekonomik ortaklıklar sonucunda, günümüzde kültürel farklılıklara karşı duyarlılık doğal olarak belirginleşmiştir. Örgüt araştırmalarında güncellenen kültür kavramı; makro düzeyde örgüt yapılarının, mikro düzeyde de çalışanların işleri ile ilgili tutum, değer ve davranışlarının ülkeler arasında bir farklılık gösterip göstermediğini açıklamada önemli bir rol üstlenmiştir (Wasti, 1995, s.503).

Örgüt kültürü kavramının örgüt bilimine kazandırılmasında diğer sosyal disiplinlerin katkıları bulunmaktadır. Ouchi ve Wilkins örgüt kültürünün temel olarak örgüt sosyolojisi alanındaki bilim insanlarının çalışmalarını yansıttığını, bunun yanında antropoloji ve bilişsel psikoloji disiplinlerinin de bu kavrama önemli katkılar yaptığını ifade etmişler. Elliott Jaques tarafından yazılan ve 1951 yılında İngiltere’de basılan “The Changing Culture of a Factory” adlı kitap, kültürün yönetim literatüründe kullanıldığı ilk çalışma olarak bilinmektedir (Erdem, 2007, s.63).

1980’lerin ortalarına kadar hak ettiği önemi pek göremeyen hakkında pek az çalışma yapılan örgüt kültürü (Ouchi and Wilkins, 1985, s.458) konusunda ilk kapsamlı çalışmalar, 1980’li yılların başından itibaren gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Çalışmalar ulusal kültürlerin örgütler üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmakla kalmamış aynı zamanda örgütlerin de kendine özgü kültürlerinin olduğunu göstermiştir (Eroğlu ve Özkan, 2009, s.50).

Örgüt kültürü (organizational culture) kavramı literatüre Pettigrew’in (1979) yazmış olduğu “On Studying Organizational Cultures” adlı makale ile girmiştir. Kurum kültürü (corporate culture) kavramı ise ilk defa 1976 yılında Silverzweig ve Allen tarafından kullanılmış, ancak kavramın popülerleşerek yaygınlaşması Deal ve Kennedy’nin (1982) aynı adı taşıyan kitabı “Kurum Kültürü” ile Peters ve Waterman’ın aynı yıl yayınlanan “Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış” kitaplarının satış başarısı sonucu gerçekleşmiştir (Hofstede et al, 1990, s.286).

Yine 1980’li yılların başında Ouchi’nin “Z Kuramı”, Pascal ve Athos’un “Japon Yönetim Tarzı” gibi kitapların yayımlanmasıyla birlikte de örgüt kültürü kavramı, örgütler ve yönetim ile ilgili literatürde popüler hale gelmiştir (Şişman, 2002, s.73).

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının üç temel nedeni vardır:

1. Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir.

2. Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamak yönünde ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların gelişimini sağlamıştır.

3. Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde, örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır (Terzi, 2000, s.20.)

20. yüzyılın son çeyreğinden bu yana giderek artan bir ilgi ile incelenen ve çalışmalara konu olan örgüt kültürü konusunda birçok tanımlama yapılmış olmakla beraber, kavramın çok boyutlu olması sonucu tam bir görüş birliğine varılamamıştır.

Örgüt; bir takım değerlerden meydana gelen, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt çalışanları tarafından ortaya atılan bir kavramdır (Mondy, Holmes ve Flippo, 1980, s.128). Bu noktadan hareketle örgüt kültürünü; ilk olarak Pettigrew, belirli zaman grup için geçerli olan ve grup içindeki herkes tarafından kabul edilen anlamlar topluluğu olarak tanımlamıştır (Pettigrew, 1979, s.574).

Hofstede ise örgüt kültürünü; her örgüt üyesinden bir diğerine farklılık gösteren, aklın kolektif bir şekilde programlanması olarak görmüş (Hofstede, 1980, s.21) ve günlük uygulamalar ile ilgili paylaşılan algılamaları, örgüt kültürünün çekirdeği olarak ifade etmiştir (Hofstede et al, 1990, s.311).

Deal ve Kennedy (1982) örgüt kültürünü, iş yapma ve yürütme biçimi olarak tanımlar. Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, örgütün çalışma biçiminden ücret biçimine, iş görenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir. Peter ve Waterman (1982) örgüt kültürünü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan,

Çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, organizasyon içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak tanımlarken (Özkalp, 1996, s.142); benzer bir ifade ile örgüt kültürünü, yazılı olmayan, genellikle biçimsel olarak yazılı olanla gerçekte olan arasındaki boşluğu dolduran ve farkında olunmayan mesajlar, paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler ve normların bütünü olarak nitelendirmek de mümkündür (Deshpande and Parasuraman, 1986, s.29).

Bate için ise, örgüt kültürü, insanın zihninde var olan ve ne “oralarda bir yerde” kendi başına var olan ne de direkt gözlemlenebilir bir kavramdır. Örgüt kültürünü; örgüt üyelerince benimsenip paylaşılan, düşünce, değer ve anlamlar olarak nitelendirmek de mümkündür (Bate, 1984, s.45).

Gagliardi ise örgüt kültürünü, bir rgt diğerlerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi olarak görmüştür (Gagliardi 1986, s.114).

Arosyaswamy ve Byles rgt kültürünü farklı bir boyutta i uyum (kaynaşma) derecesi ve dış uyum (strateji ve ortam ile bağlantılar) derecesi bazında kavramsallaştırarak ele almıştır. Yazarlara göre kültür, belirli bir zamanda, herhangi bir örgütün değerlerine ve ideolojilerine ilişkin üstü kapalı, paylaşılan ve iletilebilen anlayışlar bütünüdür (Arosyaswamy and Byles, 1987, s.648).

Camerer ve Vepsalainen de örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin ummadıkları çalışma koşulları ile karşılaştıklarında, onlara rehberlik eden, genele yaygın ve açık şekilde anlaşılan kurallar seti olarak ortaya koymuşlardır (Camerer and Vepsalainen, 1988, s.115).

Organizasyonlar değerlerini, davranışsal beklentilerini, ortak deneyimlerini ve kendi imajlarını çalışanlarına paylaşılan ortak sembol sistemi ile iletir. Barnett’e göre bu ortak sembol sistemi örgüt kültürüdür (Barnett, 1988, s.334).

Diğer bir örgüt kültürü tanımına göre örgüt kültürü; efektif bir hareket enerjisi sağlayarak ve kimin ait, kimin ait olmadığını tanımlayarak üyelerin anlam ve

gerçeklikler karşısındaki biliş ve algılarını biçimlendiren, böylece örgütsel davranış kalıplarını kontrol eden sosyal bir güçtür (Ott, 1989, s.69).

Schein genel geçer bir tanımla örgüt kültürünü; içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir örgütün üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayım örüntüleri olarak tanımlar (Schein, 2004, s.22).

Örgüt kültürü; sıklıkla örgütü bir arada tutan ve zamanla genişleyen inançlar, semboller, törenler ve mitler gibi paylaşılan değerlerle ifade edilmektedir (Smircich, 1983, s.344).

Peters ve Waterman'a göre ise örgüt kültürü; baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır (Peters and Waterman,1995, s.24).

Erengül 1997 yılında örgüt kültürünü, aynı örgütte çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimi olarak nitelendirmiştir (Erengül, 1997, s.25).

Daft için ise örgütsel kültür, bir organizasyona yeni katılanlara öğretilen ve organizasyon üyeleri arasında paylaşılan değerler, inançlar, anlama ve düşünme şeklidir (Daft, 1998, s.368).

Brown için örgüt kültürü, organizasyon içinde var olan ortak olarak sahip olunan ve göreceli bir sabitlik gösteren inançlar, tutumlar ve değerlerdir (Brown, 1998, s.7).

Elliot Jagues'a göre örgüt kültürü, bütün üyeler tarafından paylaşılan alışılmış geleneksel düşünce biçimleri ve davranış kalıplarıdır. Yeni üyeler örgüt tarafından

kabul görebilmek için bunları öğrenmek zorundadır (Rosenfeld and Wilson, 2000, s.270).

Örgüt kültürünü toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürü olarak gören Eren ise, bu nedenle örgüt kültürünü bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlar (Eren, 2001, s.135).

John Van Maanen örgüt kültürünü, örgütü oluşturan bireyleri paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler ile açıklamaktadır. Buna göre kültür kendi başına görülmemekte, ancak sunulduğu zaman görünür bir hale gelmektedir (Köse ve ark., 2001, s.227).

Schwartz ve Davis'e göre de örgüt kültürü, örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren normları yaratan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış beklentiler, değerler ve inançlar kalıbıdır (Bakan ve ark., 2004, s19).

Örgüt kültürü, organizasyonun çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da görülebilir. Bu açıdan örgüt kültürü; çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004, s.207).

Görüldüğü gibi örgüt kültürü hakkında çok sayıda tanım var olmakla birlikte; kavramı genellikle belirten anlam, üyelerin davranışını etkileyen, paylaşılan, inanç ve değer seti şeklindeki soyut unsurlarla, sembol şeklinde ifade edilen (dil, tören, hikaye, kıyafet, gelenek, vb.) ve örgüt içinde doğrudan gözlenebilen unsurların bileşkesinden ortaya çıkmaktadır. Bu açıklamaların ışığı altında bütüncül bir bakış açısıyla örgüt kültürü; bir grup insan tarafından paylaşılan, soyut (inanç, norm ve değerler) unsurlarla, bu soyut unsurları taşıyan, daha görünür yüzeydeki somut sembollerin ve uygulamaların (hikaye, gelenek, dil, merasim, kıyafet vb.) bir bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Halis, 2001, s.111).

Örgüt kültürü; yönetsel ve örgütsel davranışlara rehberlik etmek ve onları şekillendirmek için paylaşılan ve varsayılan, insanlar ve iş hakkında temel değerlerden ve inançlardan oluşan bir yapıya sahiptir (McCarthy, 1998, s.168).

Tıpkı bireyler gibi bir kişiliği olan örgütler de katı veya esnek, uzak veya destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık olabilmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009, s.51).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s.121).

Örgüt analizcileri; örgüt üyelerinin deneyimlerini nasıl yorumladıklarına, bu yorumlamaların davranışlarını nasıl etkilediğine ve paylaşılan bu yorumlamalara, anlamlarına ve bilgisine nasıl ulaştıklarına odaklanmaktadır (Van Muijen, 1998, s. 117).

Örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olan örgüt kültürü, sadece örgüte ilişkin bir betimleme değil, aynı zamanda örgütün kendi içinde bir betimlemesidir (Vural, 2003, s.42).

Bu sebeple örgüt; gözlemlenebilir uygulamalar, davranış kalıpları ve diğer görünen karakteristikler ile sembolik çıkarımlar analiz edilerek anlaşılmalı ve yorumlanmalıdır (van Muijen et al, 1999, s.553).

Örgüt kültürü ile ilgili araştırmalar farklı terminoloji ve metodoloji kullanmalarına karşın, sonuçlar oldukça benzerdir. Bu durum; tüm şirket ya da kurumların örgüt kültürüne sahip olduğunu göstermektedir. Bazı örgütler diğerlerine göre daha güçlü kültüre sahiptir ve bu kültürler bireylerin ve örgütün performansı üzerinde güçlü bir pozitif etki yaratmaktadır (Kotter and Heskett, 1992, s.9).

Her örgütün kendi kimliği yani bir kültürü olduğunu söyleyen Berberoğlu da, bu kültürler arasındaki benzerliklerin aynı toplumun birer alt kültürü olmasından kaynaklandığını öne sürmüştür (Berberoğlu, 2003, s.192). Bununla birlikte her örgütü şekillendiren kültür birbirinden farklıdır ve bu farklılığı yaratan temel boyutlar; davranışsal normların, beklentilerin, uygulama ve örgütsel değerlerin farklılığıdır (Vanderberghe, 1999, s.175). Berberoğlu; örgüt kültürleri arasındaki bu farklılıkların, örgütlerin kendilerine özgü amaçlarından ve faaliyet yapılarından kaynaklandığını da ifade etmiştir (Berberoğlu, 2003, s.192).

Ancak unutulmamalıdır ki, örgüt kültürü, bireylerin değil organizasyonların karakteristiğidir. Ancak örgüt kültürü bireylerin fiili ve düşünsel davranışları ile anlaşılmakta ve ölçülmektedir (Hofstede, 1998, s.479). Diğer bir ifade ile kültür, organizasyonu, organizasyon içindeki insanlar yolu ile etkilemektedir (Masland, 1985, s.158).

Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak, aynı zamanda kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve çalışanların moralini de etkilemektedir (Berberoğlu, 1999, s.64).

Diğer bir ifade ile örgüt kültürü, çalışanların örgütsel olaylar ve örgütsel süreçlere dair temel varsayımlarla ilgili yorumlarını biçimlendirir. Schein (1991) kültürün; grup üyelerinin günlük hayatlarına anlam yükleyerek, nasıl davranacağına dair kuralları belirleyerek ve en önemlisi öngörülemeyen ve belirsiz çevre ile başa çıkma korkusunu azaltarak örgüt üzerinde büyük etken olduğuna dikkat çekmiştir (Sorensen, 2002, s.72-73).

Değinilmesi gereken diğer önemli bir nokta örgütte tek bir kültürün var olduğu konusundaki yanlış inançtır. Birçok örgütün az ya da çok iyi geliştirilmiş “kültür şemsiyesi”ne sahip olmasının yanı sıra, örgütsel alt sistemler de kültürlere sahiptirler. Bir örgütteki tüm üyelerin benzer değer eğilimlerini benimsemeleri beklenemez. Aksine örgütteki çeşitli gruplar (örneğin işlevsel açıdan farklılaşan bölümlerde çalışanlar, farklı meslek grupları gibi başlıca örgüt kademeleri) birçok farklı, hatta

karşıt değer eğilimlerini benimseyen örgütsel alt kültürlerle sahip olabilmektedir (İlhan, 2006, s.275-276).

Başarılı olan örgütlere bakıldığında, örgütün amaçlar ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır (Köse ve ark., 2001, s.227).

Örgüt kültürünün kendi başına tüm sorunları yok eden sihirli bir değnek olduğunu söylemek de son derece yanlıştır. Örgüt kültürünün işletmeleri başarıya ulaştırması için öncelikle örgüt stratejilerinin kültür ile uyumunun sağlanmış olması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin çeşitli örgütsel süreçlere katılımını ve örgüte bağlanmasını sağlamış kültürler aynı zamanda güçlü kültürler olarak adlandırılmaktadır. Ancak, örgüt üyelerinin davranışlarına etki etmeyi başarmış güçlü kültürler tek başına örgütsel başarıyı sağlamaya yetmeyeceği de unutulmamalıdır (Murat ve Açıkgöz, 2007, s.2).

Örneğin, kültürü anlamak otomatik olarak bir kaynak artışı sağlamayacaktır. Bununla birlikte liderlerin örgüt kültürünü doğru yorumlamaları, kaynak yaratmak için belirli bir yaklaşımı nasıl gerçekleştireceği ya da katılımı nasıl arttıracığı konusunda bir karara varmak için birçok olası yola bakış açısını genişletecektir (William, 1988, s.5-6).

2.2.2.Örgüt Kültürünün Oluşumu

Her örgüt herhangi bir şekilde oluşmuş bir yapıya sahiptir. Bir filtre gibi üyeleri örgütte tutan bu yapı, çalışanlar tarafından ortak olarak yapılan davranışlar bütünüdür ve örgüt üyelerinin hareketlerinde ve düşüncelerinde kendiliğinden oluşmuş benzer bilgi birikimleri olup, kişilerin davranışları için benzer yöntemler geliştiren ve onlara işleyişle ilgili problemlerin detayları hakkında bilgi veren özelliklerdir. Örgütsel kültürün oluşumunda, personelin sisteme uygun davranması

kaygısının dışında temelde dışsal baskılar, sosyal değerler ve spesifik örgütsel faktörlerden etkilenmektedir (Karahan, 2008, s.459).

Bireyler; davranışları için inanç sistemleri, normlar ve kültür bağlamında gerçek yaklaşımlar ile kendileri tarafından yaratılan, algılanan ve kültürel etkileşim yolu ile oluşturulan bir durum edinirler ve kültürü biçimlendirirler (Hood and Koberg, 1994, s.160).

Örgüt kültürü, örgütün etkin üyelerince bilinçli olarak yaratılabileceği gibi kendiliğinden de oluşabilmektedir (Demirci ve Aydemir, 2006, s.313).

Örgüt kültürünün oluşumu dinamik bir öğrenme süreci olarak tanımlanabilir. Ancak kültürün devamlılığının örgütün faaliyetlerinin tekrarlardan oluşan ve değişmeyen bir yapıda olduğu anlamına gelmeyeceği unutulmamalıdır (Gagliardi, 1986, s.120-124).

Şirketin yapısı da örgüt kültürünün belirginleşmesinde çok önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bir aile şirketinin örgüt kültürü ile halka açık bir şirketin ya da bir kurumun kültürleri birbirinden çok farklı bir biçimde oluşacaktır. Ayrıca örgüt kültürü üzerinde şirketin ya da kurumun ait olduğu ülkenin ulusal kültürünün etkisi de bu oluşumda etkin rol oynayacaktır. Örgütler aynı ülkede ve aynı sektörde olsalar dahi yine de örgüt kültürlerindeki farklılıklar derin, hatta kimi zaman ulusal kültür farklılıkları kadar derin olabilecektir (Mitchell, 2002, s.180-181).

Dolayısıyla bir örgütün inançları, tutumları ve değerleri; örgüt içi unsurlara, örgütün içinde bulunduğu dış çevrenin özelliklerine ve örgütün tarihine bağlı olarak gelişmektedir. Örgütün kurucuları, liderleri, örgütün yaşı, yapılan iş ve örgüt üyelerinin özellikleri iç çevre faktörleri olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu sektörel ve toplumsal özellikler ise dış çevre faktörleri olarak kültürel yapıyı etkiletmektedir. Bu iç ve dış faktörler, örgütlerin kültürel özellikler açısından birbirleriyle olan benzerliklerini ve farklılıklarını açıklamaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001, s.35).

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç faktörler olarak; kurucular, faaliyet alanı, yöneticiler ve yönetim yaklaşımı, alt kültürler, ödül sistemi, çatışma toleransı ve iletişim kalıpları sayılabilir (Bakan ve ark., 2004, s.28).

Örgütler farklı sektörlerde eylemlerini sürdürürler. Bu durum örgütlerin teknolojik ihtiyaçlarını becerilerini ve kullanmaları gereken kaynakları belirleyecektir. Farklı çevrelerin farklı talepleri örgütlerin kültürlerini bu çevrelerin çizdiği sorumluluklar çerçevesinde değiştirmek zorunda bırakmaktadır (Terzi, 2000, s.30). Bu çevresel dış faktörler arasında da toplumun yapısı, genel kültür, içinde bulunulan sektör, devlet ve yasalar, tüketiciler ve rakipleri saymak mümkündür (Bakan ve ark., 2004, s.28).

Örgüt kültürünün oluşum aşamalarına bir başka yaklaşım ise aşağıdaki aşamaları içermektedir (Doğan, 1997, s.63):

Birinci aşamada; tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.

İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru, iyi ve değerli olduğu, biraz risk taşıdığı, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar. Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer ve fon bulmaya çalışır.

Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Her örgütün tarihsel geçmişi diğer örgütlerden farklı bir sürece sahip olmakla beraber, kuruluş sürecinin temel adımları fonksiyonel olarak birbirine benzemektedir. Bu adımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Schein, 1991, s.14-15):

- Bir kişi yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
- Kurucu grup, ortaya konan fikrin en iyisi olduğu konusunda anlaşmaya dayalı olarak yaratılmıştır. Ortaya konan fikir gerçekleştirilebilir ve bazı riskleri almaya değerdir.
- Kurucu grup, rgt kurmak için birleştirilmiş bir çaba içinde hareket etmeye başlar.
- Kurucu ya da kurucu gruba bağlı olarak, diğer üyeler örgüte dahil edilirler ve böylece grup kendi tarihini oluşturmaya ve geliştirmeye başlar.

Gagligardi ise örgüt kültürünün oluşumundaki temel aşamaları dörde ayırmaktadır (Bakan ve ark., 2004, s.27):

Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve evre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün yeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

İkinci aşamada, lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azaltacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilecektir.

nc aşamada, istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt yeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte zamanla

göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.

Son aşamada ise sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Genel olarak örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili üç temel görüş bulunmaktadır (Duygulu ve Eroğlu, 2006, s.2):

Birincisi; (Robbins, 1988, s.307; Wilkins ve Quchi, 1983, s.472; Peters ve Waterman, 1987, s.132; Pettigrew, 1979, s.574), kuruluş sürecinde örgüt kurucularının oynadığı rolden kaynaklanır.

Gruplar ya da örgütler rastlantısal olarak ya da kendiliğinden meydana gelmez, genel olarak bilinçli bir şekilde yaratılırlar. Çünkü bazı şeyleri başarabilmek için bir grup insanın davranışların nasıl düzenlenebileceğini görebilmek amacıyla bir kişi liderliği ele alır. İşletmeler, bir pazar içinde yeni bir ürün yada hizmet yaratabilme ile ilgili nasıl bir birleştirilmiş çabaya ihtiyaç duyacağına dair bir vizyona sahip bir girişimci tarafından yaratılırlar. Bu girişimci, yeni bir grup oluştururken birbirinden farklı geçmişlere sahip birden fazla insanı bir araya getirecektir. Bu bireyleri aynı amaç çevresinde harekete geçirebilmek için girişimcinin veya kurucunun kendi felsefe ve değerlerini bu gruba tam anlamıyla aktarabilmesi ve benimsetebilmesi zorunludur (Schein, 1991, s.14).

Geleneksel olarak kültürün oluşumunda örgütün kurucuları etkisi büyüktür. Bu kişiler örgütün nasıl olması gerektiği hakkında bir vizyon sahibidir. Örgüt kültürü, kurucuların önyargı ve varsayımları arasındaki etkileşimden ve ilk üyelerin kendi deneyimlerinden ortaya çıkar. Örnek olarak, IBM'nin kurucusu Thomas J. Watson 1956 yılında ölmüş olmasına karşın; kurduğu araştırma geliştirme, ürün yenilikleri, çalışanların kıyafetleri ve ücret politikaları hakkındaki görüşleri halen IBM firmasında kullanılmaktadır (Robbins, 1988, s.307).

Kurucuların felsefesi ile başlayan örgüt kültürü, çalışan seçiminde kullanılan kriterleri etkiler. O anki üst yönetimin hareketleri kabul edilir, var olan ve olmayan davranışların genel çerçevesini oluşturur. Çalışanların nasıl sosyalleşeceği, seçim sürecinde yeni çalışanlar ile örgütün değerlerinin eşleşmesinde ulaşılan başarıya ve üst yönetimin sosyalleşme yöntemleri konusundaki tercihleri ile direkt ilgilidir (Robbins, 1988, s.313).

Hellgriel, Slocum ve Woodman'a göre de tepe yönetim, örgüt kültürünün oluşumunda kilit role sahiptir. Çünkü örgüt kültürü kendi yüzünü yönetim uygulamaları ile gösterir. Tepe yönetim bu uygulamaları ortaya koyacak ve yönetecek güce sahiptir. Aynı zamanda bilgiyi, çalışanlara daha yakın bir konumda olan ve çalışanlara bilgi akışını sağlayacak daha düşük seviyedeki yöneticilere iletirler. Böylece tepe yönetimi daha düşük seviyedeki yöneticilere yardımcı olarak örgüt değerlerini çalışanlar ile paylaşabilmiş olur (Hellriegel et al, 1995, s.487-488).

İkinci görüş; üyelerin iç bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla girdikleri etkileşiminden kaynaklanır.

Tüm örgüt ve gruplar bir şekilde yeni üyeler ile sosyalleşir, ancak bu süreç bunun ne kadar kesin, kapsamlı ve uzun olacağına bağlı olarak değişkenlik gösterir. Genel olarak hızlı sosyalleşmenin avantaj olduğu açıktır. Bireysel olarak, sosyalleşme yeni işin neden olduğu endişe ve belirsizliği hızlı bir şekilde azaltır. Organizasyon açısından ise, yeni çalışanların hızlı bir şekilde etkin çalışmasını sağlamaktadır. Eğer etkin bir kültür söz konusu ise, sosyalleşme süreci örgütün başarısına katkıda bulunur (Hellriegel et al, 1995, s.487-488).

Sonuncu görüş ise; örgüt üyelerinin, örgüt kimliği, denetim, bireysel gereksinimler ve kabul görme sorunlarına yönelik geliştirdikleri çözümlerin oluşturduğu durumdur.

Seçim süreci, performans değerlendirme kriteri, ödül alışkanlıkları, eğitim ve kariyer gelişim uygulamaları ve ilerleme prosedürleri; işe alınan kişilerin örgüt ile

uyumunu sağlar, destekleyenleri ödüllendirir ya da bunu reddedenleri cezalandırır (ve hatta işten çıkartır) (Robbins, 2003, s.690).

Böylece ortak amaçlar için bir örgüt bünyesinde bir araya gelen çalışanlar, ortaklaşa yaptıkları eylem ve işlemler için yüceltici, haklı çıkarıcı ve yargılayıcı ölçütler geliştirirler. Böylece örgütün içinde bir kültürel yapı oluşmaya başlar (Başaran, 1989, s.10).

2.2.3.Örgüt Kültürünün Önemi

1980’li yıllarda örgüt kültürü, örgütsel başarıyı sağlamada potansiyel unsur olarak görülmeye (Peters and Waterman, 1982; Schein, 1985) başlanmıştır (Key, 1999, s.218).

Son yıllardaki çalışmalar örgüt kültürünün, şirketlerin uzun dönemdeki finansal performansı üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Örgüt kültürü şirketlerin başarı ya da başarısızlığı üzerindeki etkisini belirlemede gittikçe daha önemli bir faktör haline gelmektedir (Kotter and Heskett, 1992, s.11).

General Electric, General Motors, IBM, Mitsubishi, Sony, Phillips ve Siemens gibi dünyanın en önemli firmalarına bakıldığında; bu firmaları dünyanın en büyükleri yapan stratejik düşünceleri, açık örgüt yapıları, yönetim sistemleri ve başarılı liderleri bir bütün olarak düşünüldüğünde, bu bütünün örgüt kültüründen başka bir şey olmadığı gözükmemektedir (Schwartz and Davis, 1981, s.30).

Bu örneklerle bakıldığında, örgüt kültürünün örgütün yöneticileri ve çalışanları açısından sağlayacağı yararların yadsınamaz bir gerçek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle örgüt kültürünü anlamak değerlendirmek günümüzün baş döndürücü hızla değişen dünyasında başarı ya da başarısızlığın temel nedeni olabilmektedir (Harris, 2003, s.26). Örgütsel kültür, çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizması olarak da adlandırılabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s.121).

Örgüt kültürü, çalışanların belli standart, norm ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşma hususunda daha kararlı ve tutarlı davranmalarına, böylece yönetici-çalışan uyumunun artmasına yardımcı olur. Ayrıca iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek örgüt verimliliğini arttırır (Eren, 2001, s.115). Örgüt için bir denge kaynağı görevi görerek, örgüt çalışanları için bir güvenlik duygusu sağlarken, işlerini istekli bir şekilde yapmaları konusunda da teşvik edici bir rol oynamaktadır (Terzi, 2000, s.57).

Örgüt kültürü, örgütün gerçekte nasıl çalıştığı konusunda geniş bir bakış açısı sağlar (Wilkins, 1983, s.25). Diğer bir ifade ile örgüt kültürü aynı zamanda kendi dünyamıza nasıl anlam katacağımızı ve olayları nasıl yorumlayacağımızı etkileyerek güçlü bir mekanizma işlevi görür (Shah, 2007, s.3).

Örgüt kültürü aynı zamanda bir organizasyonun yönetim sisteminin temelidir. Bu temel, ana prensipleri açıklayan ve pekiştiren yönetim uygulamaları ve davranışlarının bir sonucudur. Bu prensipler ya da inanlar örgüt üyeleri tarafından paylaşılır (Pool, 2000, s.33).

Paylaşılan bu değerler örgütün her yönüne etki ederek örgütsel yaşamı şekillendirir. Verimlilik, performans, bağlılık, kendine güven ve etik davranışlar gibi sonuçları ortaya çıkaran, örgüt kültürüdür (Ritche, 2000, s.1).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağ vazifesi görmektedir. Bir örgüt, ancak organizasyon yapısı içinde yer alan üyelerinin uyum içinde benimsenmiş ortak amaçlar, standartlar, değerler, felsefe ve ideolojileri paylaşması halinde var olabilir ve amaçlarını gerçekleştirebilir (Eren, 2001, s.373).

Organizasyonda sosyal anlamda bir manyetik alan yaratan kültür, çalışanların davranış ve yaklaşımlarını yönlendiren ve biçimlendiren bir kontrol mekanizması olarak görev yapar.

Örgüt kültürü, bir organizasyonda dört önemli fonksiyonu yerine getirir:

Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır: Çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmelerini, kurum için çalışmanın aynı zamanda o kurumun başarılarına da ortak olarak görmelerini sağlar. Çalışanların, kurum için çalışıyor olmasının yanı sıra kurum kimliğini de benimsetir.

Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır: Çalışanların kendilerini kuruma adanmalarını sağlar. Kurum için yeni bir şeyler yapmak, kuruma kazandıracaklarına yenilerini eklemekte çalışmalar yapmalarını destekler. Kurumu sahiplenen çalışan, kurum için özveride bulunmak durumunda kaldığında bundan rahatsızlık duymaz. Dolayısıyla kuruma bağlılık yüksek düzeyde gerçekleşir.

Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir: Çalışanların kurumun amaçlarına ulaşmasında yapamayacakları şey olmaz. Tutkuyla işlerine bağlı olurlar ve çalışmalarında hep başarıyı ve kurumun daha iyiye gitmesini hedefler. Kendi çıkarlarından çok kurum çıkarlarını düşünecek boyutta bağlılık sağlanır.

Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir: Çalışanların tutum ve davranışlarında kurum kültürüne uygun ve aynı zamanda çevreye uygun olarak düzenlenmesini sağlar. Çalışanların kültüre uyum sağlaması aşamasında davranışlarını biçimlendirir (Barutçugil, 2004, s.209).

Örgüt kültürünün önemini ve örgüte sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha tutarlı olmalarına, böylece yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur.

Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkılar sağlar. Böylece yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirir.

Örgüt kültürü, örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde önemli role sahiptir. Kültür; personel arasında birliktelik sağlar ve takım ruhunu geliştirir ve örgüte bağlılığı artırır. Paylaşılan bir örgüt kültürü ile örgüt içi grup ve ikiliklerin de önüne geçmeyi sağlar.

Amaç ve algıdaki farklılıklardan kaynaklanan örgüt bünyesindeki çatışmalar, örgüt kültürü sayesinde gelişen bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılır.

Örgüt kültürü; semboller, törenler, kahramanlar, sloganlar ve hikâyeler yardımı ile nesilden nesile aktarılır ve örgütsel yaşamı sürekli tutar.

Kültür, bir örgüt için tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o örgütün kültürü vasıtasıyla yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde örgüt kültürünün etkisi görmek mümkündür (Eren, 2001, s.168-169).

Andrew Brown ise “Organizational Culture” adlı kitabında örgüt kültürünün örgütteki koordinasyon ve kontrol süreçlerini güçlendirdiğini, örgütteki belirsizliği azalttığını, bununla birlikte motivasyonu artırdığını ve rekabet üstünlüğü sağladığını ifade etmiştir (Brown, 1998, s. 89-90).

Rollinson ve Broadfield ise örgüt kültürünün önemini aşağıdaki maddelerle özetlemiştir (Rollinson, 2002, s.530):

Kültür; örgüt kültürünün örgüt üyeleri tarafından paylaşılması sonucu örgütü bir çatı gibi çevreler.

Kültür, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirir ve yeni üyelerin de davranışlarını düzenler.

Örgütte özel ve genel olan şeylerin neler olduğunu örgüt kültürü belirtir.

Örgüt kültürü, belirli semboller ve bireylerin anlamlı bulduğu davranış, dil gibi gözlenebilir şeylere sahiptir.

Örgüt kültürü; örgüt üyelerini bir arada tutan ideolojiyi, değerleri ve varsayımları içeren görülemeyen bir dürtü gücüne sahiptir.

Görüldüğü üzere olumlu ve güçlü bir örgüt kültürü; örgütsel performansın, örgütsel bağlılığın, motivasyonun ve iş tatmininin artışı gibi kişisel ve kurumsal birçok olumlu etkiyi beraberinde getirmektedir. Çalışma kapsamında örgüt kültürünün iş tatminine olan etkileri incelenecektir.

2.2.4.Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü, örgütü diğerlerinden ayıran ve farklı kılan, örgüt üyelerince paylaşılan temel felsefeyi temsil etmektedir. Paylaşılan bu felsefe ise örgütün temel değerlerinden meydana gelmektedir. Örgüt kültürünün boyutlarını, kavramın soyutluğundan dolayı kesin çizgilerle belirlemek zor olmakla birlikte, örgüt kültürünün birbirine bağlı ve ilişkili bazı boyutlarından söz etmek mümkündür. Örgüt kültürünün varlığı bir gerçeklik ise, tanımlanabilen ve ölçülebilen, açık ve belirli boyutlarının da var olması kaçınılmazdır (Robbins, 1990, s.438).

Örgüt kültürü çalışmaları, örgütteki kültürü geniş kapsamlı ve çok boyutlu olarak tanımlamıştır. Tanımlar derin ve geniş bir kültürü yansıtmakta ve bunlar büyük oranlarda organizasyonel aktivitelerle bağdaştırılmaktadır (Morrison et al, 2006, 39).

Örgüt kültürünü, birçok boyut ile karakterize edilmiş karmaşık bir fenomen olarak nitelendirmek mümkündür. Örgüt kültürünü analiz eden bilim adamları, örgüt

kültürünü değişik sayıda boyut ile tanımlamışlardır. Hatta bu çalışmaların bazıları ortaya koydukları boyut ve anlamları bağlamında birbirine oldukça yakındır.

Genel olarak örgüt kültürü ile ilgili araştırmalar üçe ayrılırlar: Birinci grup; sadece kültürü tanımlayan bilimsel çalışmalar (Schein, Nahavandi and Malekzadeh, Spivak), ikinci grup, örgüt kültürünü boyutlandıran çalışmalar (van der Post et al, Veiga et al, Sarros et al) ve üçüncü grup ise ilk iki gruptaki çalışmaların teorik veya ampirik geçerliliğini araştıran çalışmalardır (Marcoulides and Heck, Child and Olie, Denison, Larsson and Finkelstein, Kangis et al, Horwitz et al, Nahm et al) (Ginevičius¹ and Vaitkūnaitė, 2006, s.201).

Hofstede ve arkadaşları (1990) yaptıkları önemli bir ampirik çalışmada örgüt kültürünün bir işletmede çalışan bireylerden değil, bu bireylerin oluşturdukları departmanlar bazında incelenmesini savunmaktadırlar. Anılan çalışmada, değerler sistemi, temel sosyo-kültürel boyutları temsil emektedir ve örgütün özünü oluşturan bu kültürel boyutlar aşağıda belirtilmiştir (Yahyagil, 2004, s.7):

- Süreç - sonuç odaklı olmak (process oriented vs result oriented)
- Çalışan - iş odaklı olmak (employee oriented vs job oriented)
- Şirketle özdeşmiş - profesyonel yaklaşım (parochial vs professional)
- Açık - kapalı iletişim sistemi (open system vs closed system)
- Yapısal – esnek/yapısal kontrol sistemi (loose and tight control)
- Piyasa odaklı - normatif yaklaşım (pragmatic / market-oriented vs. normative)

Bu kavramsal boyutların kullanılması Hofstede'nin anılan çalışmalarında olduğu gibi, uluslararası nitelikteki kültür araştırmalarında anlamlı sonuçlar vermiştir. Bu amaçla geliştirilen 4 temel sosyokültürel boyut mevcuttur. Bunlar;

- Güç aralığı (power distance)
- Bireycilik-ortaklaşıcılık (individualism-collectivism)
- Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance)

- Erkeksi – dişicilik değerler (masculinity-femininity)

Bu dört boyuta daha sonra kısa ve uzun süreli zaman oryantasyonu (time-orientation) boyutu (Hofstede, 2001, s.11) da eklenmiştir.

Sosyokültürel boyutlar açısından benzer bir diğer çalışma da Trompenaars (1994) tarafından yapılmış olup, bir sosyal çevreyi oluşturan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin niteliği esasına göre 5 farklı boyut tanımlaması yapılmıştır. Hofstede ile önemli paralellik içeren bu sosyokültürel boyutlar şu şekilde sıralanabilir (Yahyagil, 2004, s.8):

- Kuralcılık ve (ayrıcalıklık) zelsellik (universalism-particularism)
- Bireycilik ve (toplumsalcılık) ortaklaşacılık (individualism-communitarianism)
- Duygusallık ve mantık odağı (neutral-emotional)
- zgn ve yaygın (specific-diffuse)
- Kazanılmış ve sonradan-elde edilmiş statü algısı (achievement-ascription)

Genel olarak örgüt kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde esas olan 10 boyuttan söz edilmektedir (Aydoğan, 2004 , s.209).

- Bireysel inisiyatif boyutu: Örgüt alışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir.
- Risk toleransı boyutu: Çalışanların ne derecede saldırgan ve rekabetçiliğe, yeniliklere açık olmaya, risk almaya teşvik edildiğidir.
- Yn boyutu: Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir.
- Bütünleşme boyutu: Örgütü oluşturan birimlerin ne dereceye kadar birlikte ve koordineli bir biçimde faaliyette bulunduğunun derecesidir.
- Yönetim desteği boyutu: Örgüt içinde yöneticilerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.

- Kontrol boyutu: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmelikler ile çalışanların davranışların kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısıdır.
- Kimlik boyutu: Çalışanların uzmanlık alanları veya belirli çalışma gruplarından ziyade örgütü bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesidir.
- Ödül sistemi boyutu: Ödüllerin kıdem, kayırma yerine ne dereceye kadar çalışanların performanslarına bağlı olarak verilme derecesidir.
- Fikir ayrılıklarına verilen tolerans boyutu: Çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmalara ve açık eleştirilere gösterilen toleransın derecesidir.
- İletişim modelleri boyutu: Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığıının derecesidir.

Likert; Sistem 4 yönetim yaklaşımında örgütsel değişkenleri; liderlik, güdüleyici güçler, iletişim süreçler, etkileşim süreçleri, karar verme süreçleri, amaç belirleme süreçleri, kontrol süreçleri performans beklentileri ve eğitim olarak 9 maddede sıralamıştır (Likert, 1967, s.197-211).

Litwin ve Stringer ise bu boyutları; yapı, sorumluluk, ödül, risk, yakınlık, destek, standartlar, çatışma ve kimlik olarak tanımlamıştır (Litwin and Stringer, 1968, s.81-82).

Gordon ve Cummins de örgütsel açıklık, karar verme, örgütsel birleşme, yönetim tarzı, performans uyumu, örgüt canlılığı, tazmin ve insan kaynakları yönetimi olarak 8 boyut belirlemiştir (Gordon and Cummins 1979, s.29).

Peters ve Waterman mükemmel örgütün sekiz boyutunu; harekete karşı önyargı, müşterilere yakınlık, otonom ve girişimci iderlik, insane verimliliği, başarılı yönetilen değer sistemleri, işini bilme, basit örgüt yapıları ve dağıtılmış otorite olarak belirtmiştir (Peters and Waterman, 1982, s.13-15).

Hewlett-Packard şirketinin örgüt kültürü boyutları ise müşteri odaklılık, çalışkanlık, aile ortamı, çalışana verilen önem, örgüt içi işbiliği, girişimci ruh,

yönetim tarzı, sosyal yakınlık davranışı ve kâr olarak tanımlanmıştır (Fombrun et al, 1984, s 220).

Rossiter ise örgüt kültürünü; yetki devri, bölümler arası takım çalışması, çalışanları sonuçlara katkıda bulunmaları amacıyla güçlendirme, çalışanların teknoloji ile entegrasyonu ve son olarak paylaşılan amaçlar olarak beş boyutta gruplamıştır (Rossiter, 1989, s.15).

Robbins, örgüt kültürünün ölçülebilen boyutlarını; bireysel girişim, risk toleransı, yönetim, entegrasyon, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödül sistemi, çatışma toleransı ve iletişim modelleri olarak sıralamıştır (Robbins, 1990, s.430).

Allen ve Dyer ise örgüt için; performans kolaylaştırma, işe katılım, eğitim, lider-ast etkileşimi, kanun ve prosedürler, yüzleşme ortamı olarak yedi boyut tanımlamıştır (Allen and Dyer, 1980, s.194-197).

Denison ise; çalışma örgütü, iletişim akışı, insanlara verilen önem, karar verme uygulamaları, etki ve kontrol, bürokrasinin azlığı, koordinasyon, iş reddi, ödül, iş açıklığı, yönetim desteği, yönetsel takım kurulması, yönetsel amaçlara vurgu, yönetimin çalışma kolaylığı, eş düzey desteği, eş takım kurulması, eş amaçla vurgu, eş çalışma kolaylığı, grup çalışması, tatmin, amaçların bütünlüğü başlıkları altında yirmi bir boyut belirlemiştir (Denison, 1990, s.43-45).

House'a göre de örgüt kültürü; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, örgütsel ortaklık, grup içi ortaklık, cinsiyet eşitliği, iddialı olma, gelecek odaklılık, performans odaklılık ve insan odaklılık boyutlarından meydana gelmektedir. Son dönemde birçok araştırma tarafından bu boyutlar kullanılmıştır (Cuong and Swierczek, 2008, s.160).

Van der Post, de Coning, ve Smit ise; insan kaynakları uzmanları ile ortaklaşa gerçekleştirdikleri bir panelde, belirledikleri toplam 114 boyutu kategorilendirmiş ve 15 boyutlu bir sentez ortaya çıkarmışlardır. Belirledikleri boyutlar; çatışma çözümü, kültür yönetimi, müşteri odaklılık, değişim eğilimi, çalışanların katılımı, amaçların

belirliliği, insan kaynaklarının yönlendirilmesi, örgüt ile ilgili tanımlar, otorite, yönetim tarzı, örgüt odaklılık, örgüt bütünleşmesi, performans yönetimi, ödül yönetimi ve görev yapısıdır (Post et al, 1997, s.153).

Ginevičius ve Vaitkūnaitė ise toplam 53 çalışmayı derleyerek; iletişim, yönetim tarzı, ödüllendirme ve özendirme sistemi, karar alma, strateji ve amaçlar, işbirliği ve dayanışma, koordinasyon ve bütünleşme, inovasyon, adaptasyon, öğrenme, normlar, kurallar ve değerler, organizasyon yapısı, dış çevre ile ilgili konularda davranış, örgütsel iklim, kontrol mekanizması, ilgi, bilgi aktarımı, çalışanlara ilgi, uzlaşma, çalışanların sorumluluk ve özgürlük dereceleri, çalışanları güçlendirme, çalışanları seçme sistemi, vizyon, misyon ve politik yatırımlar olarak yirmi beş değişken boyut tanımlamış; bu yirmi beş boyutu kendi aralarında gruplandırmak sureti ile de 12 boyutlu örgüt modelini ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar; katılım, işbirliği, bilgi aktarımı, öğrenme, müşterileri önemseme, uyum, stratejik yönetim, ödül ve teşvik sistemi, kontrol sistemi, iletişim, anlaşma, koordinasyon ve bütünleşmedir (Ginevičius and Vaitkūnaitė, 2006, s.203-208).

Yukarıdaki çalışmalarda ele alınan boyutların farklılığı da göstermektedir ki; gruplamalar birbine yakın olmakla beraber örgüt kültürünün boyutları hakkında net bir fikir birliği bulunmamaktadır.

2.2.5.Örgüt Kültürünün Düzeyleri

Örgüt kültürü düzeylerini açıklamak için kullanılan kavramlardaki büyük bir çoğunluk aynı şeyi ifade etmeye çalışmakla birlikte konuyla ilgili literatürde tam bir görüş birliği bulunmamaktadır.

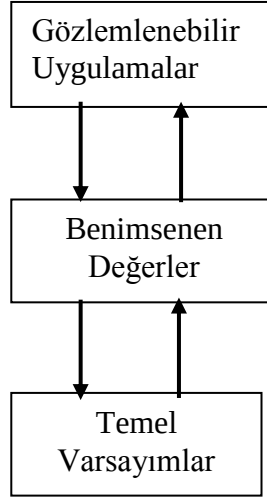
Örgüt kültürünün düzeyleri, bazı araştırmacılar tarafından, yüzeysel ve daha derin düzeydeki görülemez gerçekler şeklinde iki farklı düzeyde ele alınmıştır. Görülebilir düzey, örgütün içinde gözlenebilen kültür unsurlarını temsil etmektedir. Örgüt üyelerinin kıyafeti, örgüte ilişkin hikayeler, semboller, törenler kutlamalar vb. kültür analizinde görülebilir ipuçlarıdır. Daha derin düzeyde

ise davranışa biçim veren değer ve normlar yer almaktadır. Benzer şekilde örgüt kültürünün düzeylerini inceleyen bazı araştırmacılar ise, unsurları, görünüm ve değişme kabiliyeti bakımından ele almışlardır. Onlara göre daha derin düzeyde ve değiştirmenin son derece güç olduğu kültür, örgütteki insanlar tarafından paylaşılan değerleri ifade etmektedir. Daha görünür düzeyde ise, üyelere yol gösteren somut davranış modelleri yer alır (Halis, 2001, s.112-113).

Hofstede örgüt kültürü düzeylerini en derinden dışa doğru değerler, törenler, kahramanlar ve semboller şeklinde sıralamıştır. En derindeki bu değerler; davranış ve tutum ve davranışlara yön veren, değiştirilmesi en zor kültürel düzey olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan düzey bu değerlerdir. Törenler, değerlerden sonra davranış ve tutumların oluşturulmasında öneme sahipken; kahramanlar ise bu davranış ve tutumlardaki rol modelleridir. En dış düzeyde de kültüre ilişkin semboller yer almaktadır (Hofstede, 1994, s.9).

Her örgüt üyesinin, kendisi farkında olmasa bile, örgütün yazılı olmayan yanı olan kültürün bir parçası olduğunu söyleyen Daft; örgütün temel değerleri ile çelişen program ve stratejiler belirlendiğinde, örgüt kültürün buna doğal bir reaksiyon göstereceğini ifade etmiştir. Daft'a göre örgüt kültürünün iki temel düzeyi bulunmaktadır. İlki, örgüt üyelerince paylaşılan, kıyafet ve davranış şekilleri, semboller, hikayeler ve seremoniler gibi görülebilir ve gözlenebilir davranışlardır. Bu kavramlar örgüt üyelerinin zihinlerindeki derin değerlerin birer yansımasıdır. Gerçek kültür ise bu derinlerdeki değerler, inançlar, varsayımlar ve düşüncelerle ilgi süreçlerle ifade edilmektedir (Daft, 1995, s.333-334).

Örgüt kültürü konusunda en çok kabul gören yaklaşım ise Schein'in gözlemlenebilir uygulamalar, benimsenen değerler ve temel varsayımlardan oluşan 3'lü örgüt kültürü düzeyi yaklaşımıdır.



Şekil 2.1. Örgüt Kültürü Düzeyleri

Kaynak: Edgar Schein, (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, s.26.

Schein (1992) örgüt kültürü kavramını 3 ayrı katman şeklinde açıklamaktadır. Buna göre, eğer kültür kavramı bir buz dağına benzetilecek olursa, suyun üstünde kalan düzey bireyler tarafından “gözlemlenebilir uygulamalar” (artifacts) olup, davranış biçimlerinden, teknolojiye kadar tüm gözlemlenebilir nesnelerdir. Orta düzey “benimsenen değerlerden” (values) oluşmakta ve çalışanlar tarafından paylaşılan, ancak gözlemlenemeyen yargıları içermektedir. Düzeyin merkezinde ise “temel varsayımlar” (basic assumptions) bulunmaktadır. Bunlar, bireylerin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini (düşünsel boyutunu) yansıtan, ancak gözlemlenemeyen üçüncü düzeydir (Yahyagil, 2004, s.58).

2.2.5.1.Gözlemlenebilir Uygulamalar

Örgüt kültürünün en üst düzeyinde yer alan gözlemlenebilir uygulamalar; semboller, dil, hikaye ve mitler, lider ve kahramanlar ile törenlerden oluşmaktadır.

Gözlemlenebilir uygulamalar; örgütün mimarisi, dili, teknolojisi, tören ve seremonileri, mit ve hikayeleri gibi örgütün gözlemlenebilen düzeyidir. Gözlemlenmesi ve algılanması kolay olmasına karşın tanımlanması ve çözümlenmesi en zor olan boyut, bu boyuttur (Schein, 2004, s.26).

Gözlemlenebilir uygulamalar, örgüt kültürünün üç boyutu içinde en görülebilir olanıdır ve dolayısıyla örgüt üyelerinin örgütü nasıl algıladıklarını belirlediği için, örgüt iklimine en yakın olan boyuttur. Gözlemlenebilir uygulamalar, örgütün günlük ritüelleri, seremonileri ve resimlerinden oluşur. Örgüte ilk defa bulunan kişi bu gözlemlenebilir uygulamalara dayalı olarak örgüt hakkında bir fikir ya da bir başka deyişle duygu oluşturur (Işık ve Gürsel, 2009, s.191).

Dyer gözlemlenebilir uygulamaları sözlü, davranışsal ve fiziksel uygulamalar olarak üçe ayırmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mitler, hikâyeler ve dil sözlü uygulamaları; adetler ve törenlerde yapılan eylemler davranışsal uygulamaları; teknoloji, fiziksel çevrenin düzenlenmesi ve kullanılan üniformalar gibi unsurlar da fiziksel uygulamaları oluşturmaktadır (Terzi, 2000, s.39).

Bowditch ve Buonu da gözlemlenir uygulamaları beş alt gruba ayırmışlardır (Bakan ve ark., 2004, s.53):

Materyal nesneler: Yıllık raporlar, örgütün ürettiği ürünler, pazarlama broşürü gibi.

Fiziksel donanımlar: Ofis bölgesinin kullanım şekli, büronun ve araba park alanının görünümü gibi.

Teknoloji: Bilgisayarlar, faks makineleri, üretimde kullanılan alet ve makineler gibi.

Dil: Şakalar, anekdotlar, hikâyeler ve argo terimler gibi.

Semboller, kurallar, sistemler, prosedürler ve programlar: Ödüllendirme, değerlendirme ve terfi gibi.

2.2.5.1.1.Semboller

Semboller; örgüt içinde ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 48).

Şişman ise sembolleri; bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesneler bütünü olarak tanımlamıştır. Kültürel semboller değişebilir, bir kültürden diğer bir kültüre aktarılabilir. Bir sosyal sistem içinde egemen olan bir takım değerler, belirli sembollerle daha somut, gözle görülür hale gelmektedir. Semboller, kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı öğeleridir. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımlarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutarak sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedir (Şişman, 2002, s. 96).

Bir sembol kültürel düzeye ait işaretlerle yüklüdür, iç ve dış çevreye bir mesaj iletir. Bu semboller dış çevreyle ilişkiler, davranışlar, fiziksel yapı (renk, örgütsel alanların mimari ve materyal düzenlemesi gibi) zaman yönetimi, adetler, tarih ve logo olarak tanımlanabilir (Erdem,1996, s.44).

Arçelik 2002 yılında, bir sanayi şirketinden teknoloji üreten global bir şirkete dönüşmesini vurgulamak ve değişen örgüt kültürünü ifade etmek amacıyla 40 yıllık logosunu değiştirmiş; müşteri beklentilerine göre şekil alabilme gücünü, esnekliğini ve kararlılığını sembolize eden yeni logosunu kullanmaya başlamıştır (<http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2002/12/11/219352.asp>, 9 Aralık 2009).

Semboller, örtülü kültürel değerleri ve inançları anlaşılır kılar. Semboller aynı zamanda önemli bir harici fonksiyon olarak işlev görür. Kahramanlar ve hikayeler yalnızca örgüt içinde bilinirken, örgütsel semboller örgütün diğer insanlar tarafından bilinmesini ve ayırt edilmesini sağlar (Masland, 1985, s.112).

Örgüt içindeki bireyler gibi, örgüte yeni giren bireylerde örgütsel yaşamı ve bu yaşamda egemen olan değerleri, inançları, normları, büyük ölçüde örgütsel semboller yoluyla tanımakta ve öğrenmektedir (Köse ve Ünal, 2003, s.19).

Sembol ve semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları kabarmakta, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artmaktadır. Semboller, üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine de aracılık etmektedir. (Eren, 2001, s.137).

Sembollerin bir diğer önemi ise, kendileriyle ilgili olmayan anlamları ortaya çıkaran işaretler olmasıdır (Anthony, 1994, s.91).

Bu bağlamda semboller, çok yönlü anlamları bünyesinde barındırır ve örgütsel stratejiyi anlaşılır kılarak harekete geçmek için güç verirler (Van Buskirk and McGrath, 1999, s.805).

Daft'a göre törenler, adetler ve hikayelerin hepsi birer semboldür ve örgütün derin değerlerini sembolize ederler (Daft, 2000, s.317).

2.2.5.1.2.Dil

Dil, her şeyden önce bir iletişim ve anlaşma aracı ve kültürün temel bir ögesidir. Dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil her şeyden önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi olarak örgüt üyelerinin davranışlarını etkiler. Dilin yazıya dönüşmesiyle veya dilden dile, nesilden nesile aktarılan anlatımlarla insan geçmişi hatırlar (Erdoğan, 1997, s. 145).

Dil kültürün en önemli parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisidir. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır. Bu dili örgütün üyeleri en iyi biçimde anlayabilir ve kullanabilir. Örgüt

üyeleri bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterir ve kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, üyelere topluluk hissi ve grup kimliği kazandırır. Örgütler veya örgütün alt birimleri islerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgün örgütsel dil kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder (Terzi, 2000, s.56).

Dil ayrıca, örgüt üst yönetiminin insanları eyleme sevk etmede, örgütsel etkinlik ve eylemleri gerçekleştirmede kullanabileceği önemli bir araçtır (Şişman, 2002, s.98).

Dil, sadece bizim dışımızda gelişen, kültürel ve tarihsel mirasımızın bir parçası olarak bize sunulan bir kavram değil; içimizde de var olan, yarattığımız ve bizi etkileyen de bir kavramdır. Toplum tarafından kurulan ve devam ettirilen dil, tavsiyeleri ve sosyal değerlendirmeleri somutlaştırmaktadır (Pettigrew, 1979, s.575).

Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından biridir. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilmekte ve kullanabilmektedir (Güçlü, 2003, s.154).

Jargonlar, marşlar, şarkılar, şakalar, jestler, espriler ve sloganlar kültürün yaşatılmasında ve aktarılmasında kullanılan dil elemanlardır. Örnek olarak JIT, TQM, ISO9000 gibi jargonlar inşaat mühendislerinin birbirleri ile daha kolay ve hızlı iletişim kurmalarına yardımcı olmaktadır (Mallak, 2001, s.19).

Robbins de çoğu örgüt ve örgüt içi birimin, bir kültürü veya alt kültürü belirleyecek bir dil kullandığına dikkat çekmiş, örgüt üyelerinin bu dili öğrenmelerinin kültürü kabul ettiklerinin bir göstergesi olduğunu söylemiştir. Kültürün yaşatılması ve sürdürülmesinin dil sayesinde gerçekleştiğini vurgulayan Robbins, örgütlerin zamanla, kilit personel, müşteri veya ürünü tanıtmak için özgün terimler geliştirdiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda yeni çalışanlar bu tarz bir jargonu 6 ay içinde benimsemekte; bir kere özümseme gerçekleştikten sonra da bu durum

kültür veya alt kültürün üyelerini ortak bir payda altında toplayan bir bağ haline gelmektedir (Robbins, 2003, s.538).

2.2.5.1.3.Hikaye ve Mitler

Hikayeler, daha derin kültürel kalıp ve geçmiş olayların aktarımıdır. Hikayeler gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni üyeleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir. Hikaye, bir fikir hakkında öznel bir yol veya tam açıklayıcı bir ifadeden ziyade o fikrin örneğini temsil eder. Hikayeler, bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklık ve meşruiyet kazandırır. Örgüt kahramanları hakkındaki hikayeler, örgüte örnek teşkil eder ve örgütün öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar (Terzi, 2000, s.50).

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcıları olan hikayeler; örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görmektedirler (Unutkan, 1995, s.49).

Hikayeler doğru olsun veya olmasın, çalışanların kendilerine ders çıkarmalarını, motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Temel değerlerin örgüte yeni katılanlara iletilmesinde kullanılan hikayeler, yeni elemanların örgüt içi sosyalleşmelerinin sağlanmasında etkin rol oynamaktadır (Akıncı, 2001, s.164).

İşten kovulma, düşük seviyedeki çalışanların terfi durumları, kriz anlarında örgütün davranış şekli, kural ihlali halinde karşılaşılabilecek durumlar, örgütün çalışanlara nasıl yardım ettiği, çalışanların örgüt içinde ve dışındaki engellerle nasıl başa çıkacağına ilişkin konular örgüt hikayelerinin temelini oluşturmaktadır (Fairholm, 1994, s.90).

Hikaye, geçmişte örgütte yaşanmış gerçek olaylara dayanır, yeri ve zamanı geldikçe tekrarlanır ve üyeler tarafından benimsenerek paylaşılır. Genellikle

kahramanların başarılarından söz ederken bunların yaptıkları ve yasadıkları konu ve olaylar anlatılır. Bu olaylarda kahramanları başarıya götüren davranışları ve bu davranışların altındaki değerler, inanışlar, alışkanlıklar, sosyal ve ahlaksal normlar ortaya konarak özellikle yeni örgüt üyelerine davranışlarında rehber edinecekleri örgüt kültürü aşılanmış olur (Eren, 2001, s.137).

Mit ise bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini ve tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir işletmenin değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir veya işletmenin önemli bir değeri, bir veya birden fazla kişinin örnek eylemi ile vurgulandığında bu eylem mite dönüşür (Erdem, 1996, s.41).

Mitler ayrıca, kişinin yapmaya hazırlandığı şeyin daha önce yapıldığı konusunda güven veren ve kuşkularını azaltıp yaratıcılığı teşvik eden olaylar olması bakımından önemlidir (Terzi, 2000, s.52).

Örgüt içinde paylaşılan bir mit, işletme içi sadakati geliştirme konusunda da büyük bir etken olarak öne çıkmaktadır (Bolman and Terence, 1991, s.225).

Bu duruma örnek olarak bir McDonald's yöneticisinin bir McDonald'sın önünde arabasından inerek yağlı kağıt parçalarını toplaması, sadece McDonald's içinde değil, tüm işletme literatüründe mitleşmiştir (Erdem, 1996, s. 41).

Hayali bir ürün olan mitlere karşın hikayeler, gerçekler üstüne kurulmuştur ve uzun süredir örgütte bulunan üyeler kadar yeni örgüt üyelerinin de davranışlarını şekillendirmektedir (Higgins and McAllaster, 2004, s.69-70).

Bu özelliği ile örgüt üyelerinin birbirlerine, örgüt dışındakilere ve örgüte yeni katılanlara anlattıkları hikayeler, bugünü örgütsel tarihin içine koyar ve önemli olaylara ve kişiliklere dikkat çeker (Boylu ve Sökmen, 2006, s.8).

Kemp ve Dwyer için ise hikayeler genel olarak ise başarılarla, felaketlerle, kahramanlarla, kötü adamlarla ve norm dışı davranışlarla ilgilidir. Örgütün tarihinden ortaya çıkan bir olaylar dizisine odaklanan kültürel hikayeler; örgütsel değerlerin ve inançların koruyucusu durumundadır (Kemp and Dwyer, 2001, s.81-84).

Hikayeler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgüt kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişecektir (Çelik, 2002, s.41).

Örgütlerin kültürlerini, yönetim felsefelerini ve politikalarındaki mantığı çalışanlara iletmeye sembolik yaklaşım olarak kullanılan hikayeler (Vural, 2003, s.164); örgütün kültürel bir belirleyicisi ve eşsizliği ile benzersizliğinin de tanımlayıcısıdır (Feldman et al, 1983, s.439).

Etkili hikayeler diğer bir yandan da sosyal bir harita görevi görerek, örgüt üyesinin kolayca uyum sağlamasına ve bu yeni kültürde büyük hatalar yapmaktan kaçınmasına yardımcı olur (Wilkins, 1984, s. 48).

Örgüt üyeleri hikayelerden bahsedip bunların iletmeye çalıştığı mesajları düşündükçe, bunların temsil ettiği kavramların akılda kalması daha kolay olacaktır (Özkalp ve Kirel, 1996, s.211).

2.2.5.1.4.Lider ve Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar nasıl örgütün özünü oluştursa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyip ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden kimselerdir (Kozlu, 1986, s.67).

Liderler örgüt kültürünü tek başlarına oluşturmazlar bile, bu kültürün büyümesi ve gelişmesinde çok önemli bir rol oynarlar (Anthony, 1994, s.39).

Kahramanlar ise örgütün temel değerlerini temsil eden, kültürel açıdan yöneticilere ve çalışanlara rol modeli olan kişilerdir (Daft, 2000, s.317).

Liderler, örgütte birtakım standartlar yaratır ve mevcut standartları korurken aynı zamanda kendi davranışları, olaylar karşısındaki yaklaşımları ve verdikleri kararlar ile örgütün diğer çalışanlarına örnek rol modeli oluştururlar. Kahramanlar, örgüt değerlerini kendilerinde cisimlendirerek kültürü nakleder (Gordon, 1996, s.493).

Liderler, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, işletmeyi ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir ve örgüt kültürüne son derece önemli etkileri vardır. Oysa, kahramanlar yönetimin herhangi kademesinden çıkabilmekte; lider olamamalarına rağmen, bireysel yetenekleri, davranış biçimleri, meslek ilkelerini uygulamadaki başarıları, bu kişileri özenilecek, taklit ve takip edilecek bir kahraman haline getirebilmektedir. Kahramanlar bu nitelikleriyle örgütün kültürel değerlerini güçlendirmektedirler (Kozlu, 1986, s.67).

Kahramanlar örgütün ideallerinin ve değerlerinin insan formu olarak da adlandırılabilir. Örgüt için uygun davranışları açıklayan ve kritik kararları alan insanlar olduklarından örgüt için çok önemli bir konumdadırlar. Örgütü benzersiz yapan şeyleri koruyan ve standartları belirleyen rol modelleridir (Masland, 1985, s.161).

2.2.5.1.5.Törenler

Törenler, tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Terzi, 2000, s.48).

Diğer bir ifade ile törenler, katılımcılara genellikle bir izleyici kitlesine kültürel değerleri iletmek amacıyla detaylı bir şekilde hazırlanan canlı, planlanmış aktivitelerdir (Akıncı, 2001, s.166).

Törenler aynı zamanda örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar (Eren, 2001, s.181).

Belirli bir olay söz konusu olduğunda bir izleyici kitlesi karşısında ortaya konan önemli etkinlikler olan törenler, örgütün temel değerlerini, amaçlarını vurgulamaya ve kuvvetlendirmeye katkısı bakımından oldukça önemlidir (Reitz, 1987, s.544).

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

Diğer bir ifade ile törenler bir örgütte düzenin sürdürülmesini, yeni üyelerin örgüte tanıtılmasını, örgütsel sembollerin örgüt üyelerine aktarılmasını ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlamaktadır (Fairholm, 1994, s.84).

Ayrıca örgütsel törenlere katılanlar; zaman, mekan, eylem ve sorumluluk gibi bazı öğeleri de paylaşmaktadırlar (Bates, 1984, s.267).

Trice ve Beyer, törenlerin diğer kültür düzeylerinden farklı bazı özellikleri olduğunu belirtmiş, bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Trice and Beyer, 1984, s.655):

- Önceden planlanmış ayrıntılı uygulamalardır.
- Sosyal etkileşim yoluyla iletilirler.
- Çoğunlukla, belirli bir kitlenin yararı için düzenlenir.
- Çeşitli sosyal sonuçlar doğurur.

Genel hatları ile ifade etmek gerekir ise törenler, örgüt üyelerinin kendi kültürlerine ait mitleri, kahramanları ve sembolleri kutladıkları özel olaylardır. Böylece törenler, önemli kültürel normlara ve değerlere örnek teşkil ederler ve onları teşvik ederler (Wagner and Hollenbeck, 1992, s.697).

2.2.5.2.Benimsenen Değerler

Benimsenen değerleri değerler ve normlar başlıkları altında incelemek mümkündür.

2.2.5.2.1. Değerler

Örgütsel düzeyin en dışında yer alan gözlemlenebilir uygulamaların altında örgütçe benimsenmiş değerler yer almaktadır.

Değerler; neyin doğru veya yanlış, iyi veya kötü olduğunu belirlemeye yarayan ve esas kaynağı temel varsayımlar olan ölçütlerdir (Şişman, 2002, s.3).

Değerler; örgütün amaçlarını, hedeflerini ve düşüncelerini örgütün standartlarına yansıtmakta ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesinde kendini göstermektedir (Dyer Jr., 1988, s.203).

Değerler, toplum kültüründe ve dolayısıyla örgüt kültüründe önemli bir yere sahiptirler. Bu bağlamda değerler, grubun veya toplumun, kişilerin davranış örneklerinin, amaçların ve diğer sosyo-kültürel şeylerin önemlerini ölçmeye yarayan ölçütlerdir (Tezcan, 1987, s.49).

Birçok örgüt, kendi değerlerini açığa çıkaran bir değerler sistemi yaratma eğilimindedir. Tanımlanabilir değerler sistemi ve davranış şekilleri örgütün stratejisi, yapısı, sistem ve süreçleri, liderlik tarzı, kural ve prosedürlerini de yansıtır. Örgütsel

değer güçlendiren davranış şekilleri örgüt içinde hangi davranışın ödüllendirilip hangi davranışın cezalandırıldığı yoluyla anlaşılmaktadır (Higgins and McAllaster, 2004, s.69).

Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın nedeni sorulduğunda, cevaplar genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere işaret etmektedir (Schein, 1988, s.21).

Paylaşılan inançlar anlamına gelen temel değerler (Czinkota et al, 2005, s.270); örgütlerin onu diğerlerinden ayıran kişiliğini tanımlar. Bu şekilde çalışanlar kişilik ve özellik kazanırlar. Müşterek hedeflere doğru sevk içinde çalışanları yöneltmesi, temel değerlerin etkinliğini oluşturur (Deal and Kennedy, 1982, s.22).

Değerlerin hem içerik, hem yoğunluk nitelikleri vardır. İçerik niteliği tutumların önemli olduğunu gösterirken, yoğunluk niteliği içeriğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koyar. Bir kimsenin değerleri, yoğunluk çerçevesinde ele alındığında, o kimsenin değer sistemi tanımlanabilmektedir. Her bireyin değer sistemini oluşturan bir değerler hiyerarşisi vardır ve bu sistem; özgürlük, zevk, kendine saygı, dürüstlük, itaatkarlık ve eşitlik gibi değerlere göreceli olarak verilen önemle tanımlanmaktadır (Robbins, 2003, s.63).

Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimin, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bu temel değerleri, değişen koşullara uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir. (Köse ve ark., 2001, s.229).

Örgüt kültürü değerlerinin yayılımı ve önemi, anlam ve bağlılığı sağlayan sosyal bir kimlik arayan üyelerin kimlik oluşumunun psikolojik süreci ile temelde bağlıdır (O'Reilly et al, 1991, s.492).

Hofstede ve arkadaşları, değerlerin; ülke, yaş ve eğitim düzeyi gibi demografik kriterlere bağlı olarak değerlerin değişeceğini belirtmişlerdir (Hofstede et al, 1990, s.311).

Weiss'e göre ise örgüt kültüründe bulunması gereken değerler şunlardır (Bakan ve ark., 2004, s.38):

- İnsanlara saygılı davranma ve değer verme, örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olmalıdır.
- Örgütte yönetim, yeni fikirlere ve önerilere açık olmalı ve değer vermelidir.
- Optimum standartlarda hizmet amaçlanmalıdır. Hizmet en yüksek değer olarak kabul edilmelidir.
- Örgütte müteşebbis ruhuna önem ve değer verilmelidir.
- Örgütte sinerjiye değer verilmelidir. Örgütte çalışan bireylerin beceri ve yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanılarak örgütün gelişmesi sağlanmalıdır.
- Liderliğe değer verilmelidir.
- Örgütte mevcut değerlere uygun ve tutarlı davranılmalıdır.

2.2.5.2.2.Normlar

Kültür, genellikle bir toplumda bulunan normların ve değerlerin toplamı olarak düşünülmüştür. Bu kapsamda normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak ortaya konur. Kültürel normlar, kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler ve davranışları yönetir (Erdoğan, 1997, s.148-149).

Steinhof ve Owens normları, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler olarak tanımlamıştır (Steinhof and Owens, 1989, s.10).

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler ve yazılı değildirler, ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.47).

Krech'e göre normlar; adetler ve örfler olmak üzere iki gruba ayrılır. Grubun iyiliği ve sağlığı bakımından uyulmasında hayati bir önem taşımayan ve uyuma zorlayıcı vasıtası belli olmayan normlara adetler denir. Örf olan normlar ise toplum için hayati önemi olan davranışları belirler ve kendisine özgü ahlaki değerleri içerir. Örfler toplumun üyeleri tarafından sosyal yaptırımlar vasıtasıyla etkin bir şekilde uygulanır (Krech, 1971, s.123).

Hatta örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, çalışanların örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar (Köse ve ark., 2001, s.230-231).

Normlar ödül ve ceza yöntemi ile korunurlar. Ödüllendirme normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 1986, s.76).

Benimsenen değerlerin bir alt boyutu olarak gösterilebilecek normlar ile değerler arasındaki en önemli fark ise, değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşması, bununla birlikte normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Berberoğlu, 1991, s.39). Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran, dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran, 1982, s.112).

2.2.5.3.Temel Varsayımlar

Örgüt kültürünün üçüncü düzeyi ise bilinçdışı özellik taşıyan temel varsayımlardır. Temel varsayımlar hem örgütsel bütünleşme hem de örgüt çevre ilişkilerine yönelik olup, örgütsel değerlerin de oluşmasında temel rol oynar. Bunlar;

dış dünyayı algılama biçimi, güç ve otorite ilişkileri, statü algısı, belirsizlikten kaçınma, ortaklaşa davranışçılık, cinsiyet ve zaman algısı ve insan faaliyetlerinin doğası olarak ele alınmaktadır (Doğan,2007, s.117).

Örgüt kültürünün en alt düzeyi oluşturan temel varsayımlar, çalışan davranışına en fazla etki eden kültürel düzey olarak ortaya çıkmaktadır (Nelson and Quick, 2005, s.367).

Bir örgüt kültürü ögesi olarak temel varsayımlar, örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. Söz konusu varsayımlar; bir grubun üyelerine, durum ve ilişkileri algılama, düşünme, hissetme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturmaktadır (Şişman, 1994, s. 83).

Doğruluğu sorgulanmaksızın inanılan ve takip edilen bu düşünce, duygu ve algılar sistemi olan temel varsayımlar, uzun zaman benimsenmiş değer ve inançlar neticesinde de oluşabilmektedir. Temel varsayımların değişmesi veya değiştirilmesi ise oldukça zordur (Schein, 2004, s.31).

Örgüt üyelerince tartışılmaya açık olmayan ve sorgusuzca kabul edilen temel varsayımların (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.46) değerler sisteminden farkı; temel varsayımların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla temel varsayımların, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Temel varsayımlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verir niteliktedir (Bozkurt, 1996, s.91).

Schein temel varsayımların örgüt kültürünü anlamada (ve değiştirmede) anahtar rolü üstlendiğini belirtmiştir. Varsayımların en iyi nesnel teknikler ile incelenebileceğini öne sürmüş ve “motive edilmiş çalışan grubunun” örgütsel bilince ulaşmak için kendi varsayımlarını geliştirmesi gerektiğini söylemiştir (Hatch, 1993, s.659).

Bu sayede varsayımlar, örgütsel sorun çözme süreci içerisinde başarısı kanıtlanmış yöntemler olduklarından, zaman içerisinde çalışanların sorgulama alanından çıkarak bilinçaltına yerleşecektir (Sathe, 1983, s.8).

Bilinçaltında paylaşılan bu temel varsayımların fark edilmesi, bunlara sahip olan insanlar için bile oldukça zordur (Anthony, 1994, s.30).

2.2.6.Örgüt Kültürüne İlişkin Yaklaşımlar

Literatürde örgüt kültürü ile ilgili olarak iki temel yaklaşım gözlemlenmektedir. Birinci grup yaklaşım, kültürü bir değişken olarak görmekte, ikinci grup ise kültürü örgütün kendisi olarak ele almaktadır.

2.2.6.1.Kültürü Bir Değişken Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlar daha geleneksel ve nesnel sosyal gerçeklik görüşüne dikkat çekmekte ve geleneksel olarak kabul edilmiş değişkenlerin yanı sıra sosyokültürel alt sistemleri ele alan örgüt modelleri geliştirme üzerine yoğunlaşmaktadırlar (Alvesson, 1993, s.13).

2.2.6.1.1.Bağımsız Bir Değişken Olarak Kültür

Bu alandaki çalışmalarda kültürün örgüt dışında oluştuğu ve üyeleri aracılığıyla örgüte taşınan açıklayıcı bir değişken olduğu varsayılmaktadır. Örgüt üyelerinin bireysel tutum ve davranış şekillerini örgüt içerisinde sergilediklerine inanılmaktadır. Bu çerçevede kültür; bir arka plan faktörü, bağımsız bir değişken, inançların desteklenmesinde etkili bir kavramsal çerçeve olarak değerlendirilmektedir (İlhan, 2006, s.282-283).

Bu yaklaşımı temel alan çalışmalar makro düzeyde, kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken, mikro düzeyde değişik kültürlerden gelmiş her kademedeki bireylerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve aykırılıkları irdelemektedir (Eren,2001, s.140).

2.2.6.1.2.İçsel Bir Değişken Olarak Kültür

Bu tür araştırmalarda kültür, örgütleri bir arada tutan sosyal bir yapıstırıcı olarak görev yapmakta, uyum yapan ve düzenleyici bir mekanizma olarak görülmektedir. Bu kurama göre kültür, örgütsel verimliliğe ve sistematik dengeye katkıda bulunmaktadır. Bu yaklaşımda; örgütsel bağlılığın inşa edilmesinde, yönetim felsefelerinin iletilmesinde, rasyonellik ve uygunluk eyleminde, personelin motive edilmesinde, sosyalleşmeyi kolaylaştırmada ve sosyal stabilizasyonu arttırmada kültürün önemi üzerinde durulmaktadır (İlhan, 2006, s.283).

Kültürü bir iç değişken olarak gören yaklaşıma göre örgütler, kendileri kültür üreten ve ortaya bir ürün çıkaran sosyal araçlardır. Bu bağlamda her kültür, kendi tarihinin, gelişmesinin ve mevcut şartların eşsiz bir ürünüdür. Örgütler geniş bir kültürel içeriğin içinde incelendiğinde bu yaklaşım, örgütlerin içinden gelişen sosyokültürel niteliklerin önemini vurgular (Maull et al, 2001, s.304).

Kültürü bir değişken olarak kabul eden her iki yaklaşım da örgüt kültürünü etkileşimde bulunduğu dış çevre ve içsel özellik ve ilişkilere göre şekillenen bir kavram olarak ele almaktadır. Kültürü bağımsız bir değişken olarak ele alan yaklaşımda kültür ortamın bir parçası iken, kültürü içsel bir değişken olarak gören yaklaşımda kültür örgütün içinde bulunduğu mevcut koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir kavram olarak ele alınmaktadır (Smircich, 1983, s.346).

2.2.6.2.Bir Kök Metaforu Olarak Kültür

Bu bakış açısından sosyal dünya, objektif bir gerçek olarak görülmemekte ve ölçülememekte; elle tutulur, gözle görülür, somut bir biçimde belirlenmemektedir. Dolayısıyla gerçek, insanların paylaştıkları anlam ve semboller sistemi yoluyla paylaşılmakta ve yeniden üretilmektedir. Kültür bir metafor olarak ele alındığında örgütler, insan bilincinin göstergeleri, ifade edilen formları olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımı benimseyenler, kültürün onu oluşturan anlamsal, düşünsel ve sembolik yönleri üzerine yoğunlaşmaktadır; kültürün çıktılarıyla ya da ekonomik boyutlarıyla pek ilgilenmemektedirler. Bu bakış açısında araştırmacının dikkati örgütlerin neyi başaracağından ve nasıl daha verimli bir biçimde çalışacağından, örgütlerin nasıl başardığına ve organize etmekle neyin kastedildiğine yönelmektedir (İlhan, 2006, s.283-284).

Bilişsel Perspektif

Buna göre, örgüt üyeleri sadece hareket eden, davranışlarda bulunan varlıklar değil, düşünen, iletişimde bulunan, paylasan, ilişki kuran ve akıl yürüten canlılardır. Bu yaklaşım, örgütü bilgi sistemi olarak görmekte ve bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre köklü örgüt kültürünün oluşturulabileceğini savunmaktadır (Eren, 2001, s. 141).

Örgütsel Sembolizm

Bu bakış açısından sosyal dünya, objektif bir gerçek olarak görülemez ve ölçülemez; elle tutulur, gözle görülür, somut bir biçimde belirlenemez. Dolayısıyla gerçek, insanların paylaştıkları anlam ve semboller sistemi yoluyla yapılandırılır ve yeniden üretilir (Şişman, 2002, s. 110).

Yapısal/Psikodinamik Yaklaşım

Bu yaklaşımda ise örgüt kültürü insanın bilinçaltında yatan düşünceleri toplumun bilinen sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştırdığı yapısal bir oluşumdur.

Yüzeyde görünen oluşumların derininde, insanın bilinçaltının yarattığı düşünce kalıpları vardır (Eren, 2001, s. 141).

2.2.7.Örgüt Kültürü Modelleri

Literatürde örgüt kültüründe baskın kültür tipleri üzerine oluşturulmuş birçok model bulunmaktadır. Örgütlerdeki baskın kültürü açıklamaya çalışmış modellerden bazıları aşağıda sunulmuştur.

2.2.7.1.Deal&Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil, aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri süren Deal&Kennedy örgüt kültürünü dört grupta toplamışlardır :

Sert Erkek, Maço Kültürü

Bu kültürün egemen olduğu örgütler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve başarılarının geri beslemesini hızlı alan işletmelerdir. İçgüdülerin önemli olduğu bu kültürde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir.

Çok Çalış /Sert Oyna Kültürü

Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü, geri bildirimin hızlı ancak riskin düşük olduğu yapılarda görülür. Bu tip örgütlerin kültürel değerleri, müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir. Deal ve Kennedy'ye göre; Sert Erkek, Maço Kültürü “bir dağ bul ona tırman” felsefesi üzerine kurulmuş ise Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü “bir ihtiyaç bul ve onu doldur” felsefesi üzerine kurulmuştur.

Şirketin Üzerinde İddiaya Gir Kültürü

Geri bildirim hızının düşük ve çevresel riskin yüksek olduğu örgütlerde görülür. Verilen kararların uygulama sürecinin uzun zaman aldığı ve başarı elde etmenin riskli olduğu bu kültürlerde tecrübeye büyük önem verilir. Belirli bir çalışma disiplininin olmadığı bu kültür tipinde, insanlar günün herhangi bir saatinde örgütte bulunup çalışabilirler.

Süreç Kültürü

Detaylara ve kağıt çalışmalarına büyük önem verilen bu kültürde çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça zordur. Dolayısıyla bu kültüre bürokrasi kültürü de denmektedir. Teftiş ve denetimin var olduğu bu kültürde unvanlar ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir.

2.2.7.2.Harrison&Handy Örgüt Kültürü Modeli

Bu modele göre örgüt kültürü dört gruba ayrılmaktadır:

Güç Kültürü

Otokratik bir yönetimin sisteminin hakim olduğu bu örgüt kültürü tipinde merkezileşme en belirgin özelliiktir. Tepe yöneticiler tarafından alınan kararlar, hiyerarşik yapının alt katmanları tarafından uygulanır ve bu süreçte kararlara katılım yoktur. Bu sayede bürokrasi ve prosedürlerden arınmış örgütün reaksiyon gösterme hızı ve hareket kabiliyeti çok fazladır (Terzi, 2000, s.79).

Rol Yönelimi

Rol yönelimi kültüründe yetki, kural, prosedür ve iş tanımları esastır. Önceden kestirilebilirlik yüksektir ve istikrar üzerinde durulur. Ortaya çıkması muhtemel

rekabet ve çatışmalar; prosedür, kural ve anlaşmalarla yok edilmeye çalışılır. Gücün kaynağı örgüt hiyerarşisindeki pozisyonudur ve örgütsel işlevlerin oluşturduğu bu kültürde bürokratik özellikler ve ilkeler ön plandadır (Şişman, 2002, s.142).

Görev Kültürü

Görev kültüründe proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Esnek ve uyum sağlayabilen yapılarda öne çıkan bu kültür, örgüt üyelerine daha fazla bağımsızlık tanımaktadır ve esas olan çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesidir (Unutkan, 1995, s.58).

Kişi Kültürü

Diğer üç yönelimin aksine kişi yöneliminde asıl olgu kişidir. Kişi kültüründe örgüt, kişilere hizmet etmek için vardır. Bireyler birbirlerini örnek olma, yardım etme ve ilgi gösterme yollarıyla etkilerler. Bireylere üst düzeyde otonomi tanınır. Örgüt içindeki roller kişisel tercih ile öğrenme ve gelişmeye duyulan ihtiyaca göre belirlenmekte ve öncelik bireysel çıkar ve amaçlara verilmektedir (Şişman, 2002, s.142).

2.2.7.3.Trompenaars Örgüt Kültürü Modeli

Trompenaars'ın örgüt kültürü yaklaşımı ise aile, eiffel , hazır roket ve kuluçka makinesi olmak üzere örgütleri dört grupta incelemiştir (Goić and Bilić , 2008, s.44-45).

Aile Tipi Örgüt Kültürü

Organik ilişkilerin ön planda olduğu aile kültüründe yöneticiler çalışanlar bir ebeveyn gibi yakındır. Sezgisel ve hata düzeltici bir düşüncenin hakim olduğu kültürde örgüt üyelerine aile üyeleri gibi davranılır.

Eiffel Tipi Örgüt Kültürü

Mekanik sistem içerisinde rollerin belirlendiği Eiffel tipi örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasında mesafe söz konusudur ve hiyerarşik kademeler oldukça fazladır. Mantıksal, analitik ve dikey yapılanma söz konusu olduğu bu kültürde kurallar ve prosedürler söz konusudur.

Hazır Roket Kültürü

Amaçlar üzerine belirlenmiş görevlerin ön planda olduğu bu kültür tipinde problem merkezli ve profesyonel bir düşünce hakimdir. Sosyal eşitliğe dayanan hazır roket kültüründe insanlara birer uzman olarak yaklaşılır.

Kuluçka Makinesi Kültürü

Paylaşılan yaratıcı süreçlerden doğan spontane ilişkilerin yaygın olduğu bu kültürde bireysel yapı ön plandadır. Kuluçka makinesi kültürünün hakim olduğu örgütler; sürekli gelişen, üreten, süreç yönelimli ve yaratıcı örgütlerdir.

2.2.7.4.Killman Örgüt Kültürü Modeli

Kültürün örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıktığını ortaya koyan Killman'a göre, çalışanların verimlilik ve iş yapma arzusunu örgütteki karar alma, haberleşme, hiyerarşik yapı gibi unsurlar etkiler. Killmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır (Eren, 2001, s.146-147):

Bürokratik Kültür

Bürokratik kültür; hiyerarşik yapıların var olduğu, tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarını açık, seçik belirlenmiş, iş yapma mekanizmaları kontrol sistemleri oluşturmuş örgütler için kullanılır. Bürokratik kültür; genel olarak belli bir büyüklükte, yapısal olarak oturmuş ve olgunlaşmış örgütlerde ortaya çıkar. Mevcut

kültürü değiştirmenin oldukça zor olduğu bu örgütler, geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçme konusunda oldukça tutucudurlar.

Yenilikçi Kültür

Değişen dünyada işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve yeniliklere ayak uydurabilmeli için dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Örgütlerin sürekli ve hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültür yenilikçi kültürdür. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde kültür; hızlı değişim ortamında ve küreselleşen dünya ortamına ve ihtiyaçlara uyum sağlamada rol oynar. Yenilikçi kültürün liderleri girişimci, atak, yenilikçi ve değişimden destekleyen kişilerdir. Yenilikçi kültür her şeyi ve herkesi harekete geçiren sosyal enerjiyi oluşturur ve yeni stratejilerin yaratılmasına katkıda bulunur

2.2.7.5.Schneider Örgüt Kültürü Modeli

Schneider örgüt kültürü tiplerini kontrol, işbirliği, yeterlilik ve gelişme olmak üzere dört grupta toplamıştır (Schneider, 2000, s.4-5):

Kontrol Kültürü

Temelde kesinlik, tahmin edilebilirlik, güvenlik, doğruluk ve bağlılık kavramlarını güvence altına almak için var olmuştur . Bu kültüre sahip örgütlerde örgütün başarısı ve bekasını güvence altına almak, korumak ve geliştirmek önceliklidir. Bu kültürde karar verme süreci analitik, tarafsız, formüle yönelik ve emredicidir. Gücün en önemli unsur olduğu askeri örgütlerde öne çıkmaktadır.

İşbirliği Kültürü

Bu kültürün anahtar sözcüğü sinerjidir. Birliktelik, yakın ilişkiler, adanmışlık ön plana çıkan kavramlardır. Karar verme sürecinin insana yönelik, organik ve gayri resmi olduğu bu kültürde temel konuyu deneyim ve gerçekler arasındaki bağ

oluşturur. Bağlılığın altının çizildiği, takım ve aile kavramlarının ön plana çıktığı, yardım kuruluşlarında ve insan-odaklı çalışan örgütlerde öne çıkmaktadır.

Yeterlilik Kültürü

Yeterlilik kültüründe öne çıkan kavram fark yaratmadır. Yenilikçi ve benzersiz ürün ya da hizmet yaratma bu kültürün ayırt edici özelliğidir. Bu tip kültür daha çok araştırma ve reklam şirketlerine uygundur.

Gelişme Kültürü

Bu tip kültürde kilit kelime gelişimdir. Karar verme süreci öznel ve insan odaklıdır. Neyin desteklendiği ve neyin yapılacağı arasındaki ilişki temel konudur. Dini kuruluşlarda ve terapi faaliyetlerinde bulunan örgütlerde ön plana çıkmaktadır.

2.2.7.6.Jones Örgüt Kültürü Modeli

Jones ise örgüt kültürlerini üretim, bürokratik ve profesyonel olmak üzere üç gruba ayırmıştır (Jones, 1983, s.461-464):

Üretim Kültürü

Üretim sürecinin rutin ve işlerin standart olduğu durumlarda ön plana çıkan üretim kültüründe devamsızlık ve zaman kaybını önlemek için yakın gözetim ve katı kurallar uygulanmaktadır.

Bürokratik Kültür

Hiyerarşi, yetki, statü, biçimsel prosedür ve ilişkilerin son derece açık ve belirgin bir şekilde tanımlandığı bürokratik kültür; hem rutin hem de rutin olmayan işlerin olduğu ve süreçlerin anlaşılması güç derecede karmaşıklaştığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Profesyonel Kültür

Profesyonel kültür; rutin olmayan ve zor nitelikteki işlerin, işlerinde özelleşmiş vasıflı kişiler tarafından yapıldığında ortaya çıkmaktadır. Görevlerin değişkenlik ve zorluk derecesi yüksek olduğundan işlerin yerine getirilmesi için nitelikli personele ihtiyaç duyulmaktadır.

2.2.7.7.Miles & Snow Örgüt Kültürü Modeli

Miles ve Snow, örgütlerin uzun yıllardan beri sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamıştır (Eren, 2001, s.104-105):

Koruyucu Kültür Tipi

Koruyucu örgüt tipinin hakim olduğu örgütler muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu sebepten bu tarz örgütler riski düşük hamleleri tercih etmekte ve yöneticiler güvenli bir şekilde dar bir pazara yoğunlaşmayı tercih etmektedirler. Bu tür örgütler geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verirler. Koruyucu kültüre sahip örgütlerde yöneticiler güveni ve istikrarı ön planda tutar ve riski sevmeyen bir tutum izler.

Geliştirici Kültür Tipi

Yenilikçiliği ifade eden bu kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk alırlar. Sürekli değişimin ve belirsizliğin sağladığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmamaktadırlar.

Analizci Kültür Tipi

Denge ve değişim olmak üzere iki farklı yöne sahip bu kültüre sahip örgütler durgun büyüme ya da endüstri ve rakipler büyüdükçe kendilerini ona göre ayarlamayı tercih ederler. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve etkinlik araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek geliştirilen temkinli stratejilerdir.

Tepki Verici Kültür Tipi

Bu tip örgütlerde, değişim baskısı çevreden ve rakiplerden gelmekte, ancak yöneticiler etkin bir şekilde cevap verememektedirler. En son noktada yani kriz anında; rakipler, ortaklar veya çalışanlardan çok yoğun baskılar gelince tepki gelir. Bu tip örgütlerde strateji; iflas etmemek ve yaşamak üzerinedir.

2.2.7.8.Cameron&Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen rekabetçi değerler kültür modeli de literatürde oldukça kullanılan modeldir. Cameron ve Quinn örgütlerde algılanan kültürünü, geliştirdikleri modeldeki dört farklı kültür tipi açıklama yoluna gitmişlerdir. Bu kültür tipleri; insan ilişkileri ve gelişimini ifade eden klan kültürü, dış çevreye uyumu ifade eden adokrasi kültürü, rekabeti ifade eden pazar kültürü ve kural ve düzenlemeleri ifade eden hiyerarşi kültürüdür.

Klan Kültürü

Klan kültürünün baskın kültür olduğu örgütler; ortak değerlerin paylaşıldığı, birlik duygusunun yoğun olduğu, örgüt üyelerinin kendilerinden çok şey kattığı ve birbirine karşı sadık olduğu geniş bir aile gibidir. Örgütün lider ya da yöneticileri yol gösterici rolde olup, diğer çalışanlara onların akıl hocalarıymış gibi yaklaşmaktadır. Algılanan kültürün klan kültürü olduğu örgütler, insan kaynakları gelişiminin uzun

dönemde sağlayacağı fayda, uyum ve moral üzerinde durmaktadır (Cameron and Quinn, 1999, s.36-38).

Klan kültürü özellikle sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında gözlemlenebilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s.123).

Adokrasi Kültürü

Adokrasi kültürü için dinamik, girişimci ve yaratıcı bir kültürden söz etmek mümkündür. Örgüt üyeleri için bireysel yaratıcılık ve yenilik ön plandadır. Çevreye uyumu ifade eden adokrasi kültüründe örgüt üyeleri risk alır ve örgüt için hep önde olmak, ürün ya da hizmette lider olmak önemlidir. Uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar edinmeye önem veren adokrasi kültürü için örgütü bir arada tutan unsur yenilikçiliğe olan bağlılıktır (Cameron and Quinn, 1999, s.38-40).

Elektronik ticaret yapan şirketler, pazarlama, elektronik ve kozmetik sektöründe çalışan örgütler; müşteri memnuniyeti konusunda hızlı hareket etmeleri gerektiğinde, bu kültür tipini yansıtmaktadırlar (Daft, 2000, s.368).

Pazar Kültürü

Rekabetçi ve sonuç odaklı kültürü ifade eden pazar kültürünü benimsemiş örgütler için öncelikli hedef işin bitirilmesidir. Bu kültürdeki liderler kararlı, katı ve isteklidirler. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir. Pazar liderliğinin önemli olduğu bu kültürde başarı için kıstas pazar payıdır (Cameron and Quinn, 1999, s.35-36).

Başarının pazar payının artışı, elde edilen kar ve somut çıktılar ile değerlendirildiği bu örgüt kültürü Amerika'daki kola firmalarında açıkça gözlemlenmektedir (Kasper, 2002, s.1050).

Hiyerarşi Kültürü

Prosedürler, düzenlemeler ve ileri derecede bir resmi yapılaşmanın söz konusu olduğu hiyerarşi kültüründe örgüt içinde sahip olunan roller, o pozisyona sahip kişilerden daha önemli olarak algılanır ve örgüt üyeleri örgüt içinde bu rollerle tanımlanır. Örgüt üyelerinin önceden tanımlanmış görevleri icra ederek kendinden bir şey katmadığı bu kültürde örgütü bir arada tutan şey resmi kural ve prosedürlerdir (Cameron and Quinn, 1999, s.33-34).

Deal ve Kennedy'nin (1982) süreç kültürü olarak tanımladığı hiyerarşi kültürü; bankalar, sigorta şirketleri, büyük kamu örgütleri ve ilaç şirketleri gibi detaylı düzenlemeleri bulunan sektörlerinde görülmektedir (Deal and Kennedy, 1982, s.119)

Cameron ve Quinn, örgütün yaşam döngüsünü açıklarken bir örgütün yukarıda belirtilen tüm örgüt türlerini algılayacağını belirtmiştir. İnsan yaşamı gibi örgütlerin de doğma, büyüme ve gelişme ile düşüş evrelerini yaşayacağını belirten Cameron ve Quinn; örgütün yaşam döngüsünün başında girişimciliği ifade eden Adokrasi kültürünü yaşayacağını belirtmiştir. Örgüt büyüyerek geliştikçe örgüt tarafından paylaşılan kültür, aidiyet duygusunun geliştiği ve insan ilişkileri ile ifade edilen Klan kültürü olacaktır. Örgüt daha da büyüdükçe karmaşıklaşan yapının ve işlerin kontrol edilebilmesi için kurallara ve yapısal düzenlemelere ihtiyaç duyulacak ve örgüt kültürü Hiyerarşi kültürüne dönmüş olacaktır. Örgüt son olarak pazarda rekabetçi sonuçlar elde etmek ve üstünlüğü sağlamak için dışsal ilişkiler üzerine yoğunlaşmakta ve gelişimini tamamlamaktadır (Ergün, 2007, s.268).

Örgüt kültürü tiplerine ait model ise Şekil 2.2.'de verilmiştir. Şekle göre pazar ve hiyerarşi kültürlerine doğru kaydıkça mekanik süreçler artmakta, klan ve adokrasi kültürlerine doğru kaydıkça da organik süreçlerde artış olmaktadır.

ORGANİK SÜREÇ (esneklik, kendiliğindenlik)	
KLAN BASKIN NİTELİKLER: Birbirine bağlılık, paylaşımcılık, takım çalışması, aile duygusu LİDERLİK TARZI: Akıl hocası, çevresindekilerin ilerlemesini kolaylaştırıcı, aile büyüğü figürü DEĞERLER: Sadakat, gelenekler, kişiler arası bağlılık STRATEJİK VURGULAR: Gelişen insan kaynakları, bağlılık, moral	ADOKRASİ BASKIN NİTELİKLER: Girişimcilik, yaratıcılık, uyum yeteneği LİDERLİK TARZI: Girişimci, yenilikçi, risk üstlenici DEĞERLER: Girişimcilik, esneklik, risk STRATEJİK VURGULAR: Yeniliğe, büyümeye ve yeni kaynaklara yönelik stratejiler
DAHİLİ BAKIM (düzgün faaliyetler, bütünleşme)	HARİCİ KONUMLANDIRMA (rekabet, farklılaşma)
HİYERARŞİ BASKIN NİTELİKLER: Emirler, kural ve düzenlemeler, tekbiçimlilik LİDERLİK TARZI: Koordinatör, yönetici DEĞERLER: Kurallar ve prosedürler STRATEJİK VURGULAR: Stabilité, öngörülebilirlik, düzgün çalışma	PAZAR BASKIN NİTELİKLER: Rekabetçilik, amaçları gerçekleştirme LİDERLİK TARZI: Kararlı, başarı odaklı DEĞERLER: Amaca yönelme, üretim, rekabet STRATEJİK VURGULAR: Rekabetçi avantaj ve pazar üstünlüğü
MEKANİK SÜREÇ (kontrol, emir, stabilité)	

Şekil 2.2. Rekabetçi Örgüt Kültürü Tipleri Modeli

Kaynak: Daulatram B. Lund.(2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18.3, s.221

Modern örgütler; yapılarında bu dört örgüt kültüründen de özellikler barındırmakta, ancak her örgütte biri diğerlerine göre daha baskın olmaktadır (Howard, 1998, s.235).

Smart ve John da (1996), çalışmaları sonucunda bazı örgüt kültürü tiplerinin diğer örgüt kültürü tiplerine göre, üniversitelerdeki örgütsel etkinlik düzeyine daha olumlu

yönde katkı yaptığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca örgüt kültürünün oluşturulması ve yönetilmesinin sadece paylaşılan değerler, inançlar ve normların oluşturduğu bir kültür ile değil, aynı zamanda belirli yönetim uygulamalarının da etkilediği bir yapı olduğunu belirtmişlerdir. Oluşan bu yapıda da bazı örgüt kültürü tiplerinin daha etkin olduğu sonucuna işaret etmiştir (Smart and John, 1996, s.220).

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve ark., 2004, s.6).

3.1.İş Tatmini Tanımı ve Önemi

Genel anlamda iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk olarak nitelendirilebilir. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını sağlayan bir olgudur (Akıncı, 2001, s.3).

Cribbin'e göre iş tatmini; kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin, 1972, s.155).

Bhuiyan'a göre ise iş tatmini, bir kişinin işine ilişkin içsel veya dışsal durumlarına ilişkin pozitif ya da negatif olarak hissettiği ölçüdür (Bhuiyan and Menguc, 2002, s.3).

Bir başka tanıma göre de iş tatmini; çalışanın iş deneyimi ya da söz konusu çalışan ile çalıştığı örgüt arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan olumlu davranışlar veya memnuniyet duygusu olarak tanımlanmaktadır (Ugboro and Obeng, 2000, s.254).

Price da iş tatminini; bir örgüte katılanların, örgüt üyeliği hakkındaki olumlu duyguları olarak tanımlar. Diğer bir ifadeyle, toplumsal sistem üyelerinin o sistemde üye olmaya karşı olumlu duygusal eğilimleridir (Aldemir, 1983, s.64).

İş tatmini konusunda bugüne kadar yapılmış çalışma sayısı oldukça fazla olmakla birlikte, pek çok araştırmacı iş tatmininin önemini vurgulayarak, bu konu ile ilgili daha çok çalışma yapılmasının ve bilgi toplanmasının gerekliliğini savunmaktadır (Frank, 1989, s.171).

Organizasyonların başarı göstergelerini oluşturan, müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik gibi kavramlar arasında, iş tatmininin de sayılması, iş tatmininin örgütler için ne derece önemli olduğunu açıklamaktadır (Fitzgerald, 1994, s.93).

İş tatmini çalışanların örgütlerdeki davranışlarını ve refahını etkileme potansiyeline sahip olduğundan çalışanların iş tatmini seviyeleri periyodik olarak incelenerek, iş tatmini seviyeleri düşük olduğunda bunun nedenleri araştırılarak gerekli önlemler alınabilir. Böylece çalışanların işin farklı boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri tespit edilerek tatmin seviyeleri belirlenebilir. İşin bazı boyutlarını veya yönlerini değiştirmenin, iş tatmini üzerinde iş tatminini etkileyen diğer faktörleri değiştirmekten daha fazla süreli etkileri olabilir (George and Jones, 2002, s.92).

3.2.İş Tatmini Kuramları

İş tatmini kuramları; davranışı neyin motive ettiği üzerinde duran kapsam teorileri ile nasıl motive edildiği üzerinde duran süreç teorileri olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

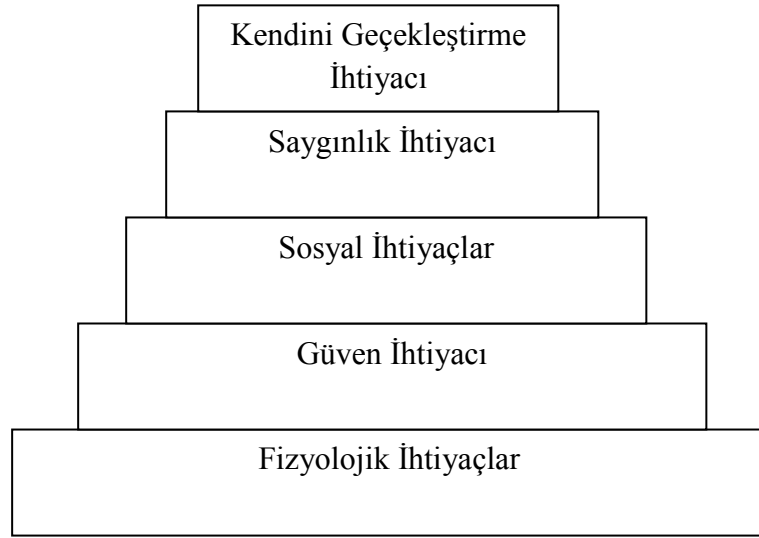
3.2.1.Kapsam Kuramları

Kapsam Teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönlüten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu teorilerin varsayımı şudur: Eğer yönetici, kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse bu faktörlere hitap etmek yoluyla kişiyi daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 2001, s. 468).

Kapsam teorileri; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Çift Faktör Teorisi, Başarı İhtiyacı Teorisi ve Erg Teorisi olmak üzere dört grupta incelenmiştir.

3.2.1.1.Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon teorileri içinde en çok bilineni Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'dir. Şekil 3.1.'de görüldüğü gibi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre kişi sırası ile fizyolojik ihtiyaçlarını, güven ihtiyacını, sosyal ihtiyaçlarını, saygınlık ihtiyacını ve en son kendini gerçekleştirme ihtiyacını giderme isteğindedir.



Sekil 3.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: T. Koçel. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yapısı içinde yer alan basamaklar aşağıda akılanmıştır (Maslow, 1943, s.371-373):

Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, barınma, dinlenme, koruma gibi ilkel ve temel gereksinimlerdir. Fizyolojik ihtiyaçlar tüm ihtiyaçlardan önce gelir.

Güvenlik ihtiyaçları: Eğer fizyolojik ihtiyaçlar nispeten tatmin edilecek şekilde karşılanırsa güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Birey gerek saldırı, hırsızlık gibi suçlar; gerekse de sosyal güvence, işsizlik gibi ihtiyaçların karşılanmasını bekler. Ayrıca birey, çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanması da ister.

Sosyal ihtiyaçlar: Maslow’a göre, birey fizyolojik ve güven gereksinimlerini giderdikten sonra ortaya yeni ihtiyaçlar çıkacaktır. Bu ihtiyaçlar bireyin, karşı cins, eşi çocuğu tarafından sevilmesi, çevresindeki insanlarla sıcak ilişkiler kurması, bir gruba ait olması seklinde görülür.

Saygınlık ihtiyaı: Toplumda yaşayan tüm insanlar kendilerine saygı duymakla birlikte, diğer insanların da kendilerine saygı duymasını bekler. Birey

kendisine başarısı ve elde ettiği gücü ile saygı duyarken; ünü, prestiji, dikkat çekiciliği, önemi ve değeri ile de çevresindekiler tarafından saygı duyulan biri olmak ister.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı; Eğer bireyin tüm ihtiyaçları karşılanırsa ortaya bireyde hoşnutsuzluğa neden olan ihtiyaçların çıkması beklenebilecektir.

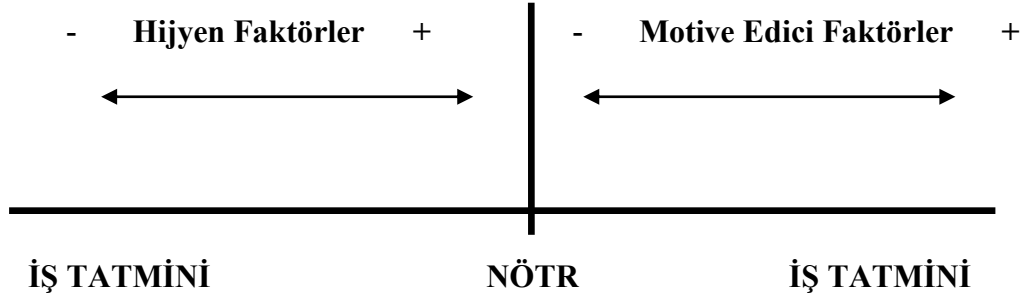
Maslow' un yaklaşımının iki ana varsayımı vardır (Koçel, 2001, s. 385):

Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlara kişiyi sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır.

Bununla birlikte, Maslow'un kuramı, diğer kuramlar gibi sadece iş ortamı göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir kuram olmayıp genel bir kuram niteliğindedir (Onaran, 1981, s.13).

3.2.1.2.Herzberg Çift Faktör Kuramı

Herzberg çalışma ortamında kişiyi tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler”, tatminsiz eden faktörleri de “hijyen faktörler” olarak sınıflandırmıştır. Herzberg'e göre motive edici faktörler doğrudan doğruya işle ilgili olup; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme faktörleridir. Herzberg'e göre kişi işini sevdikçe, işinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve işinde kendini geliştirdikçe tatmin olacaktır. Aksi durumda ise tatminsiz olmayacak, fakat tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır (Özkalp ve Kirel, 1996, s.253).



Şekil 3.2.Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Kaynak: F.E. Saal ve P.A. Knight (1988). *Industrial/Organizational Psychology*. Brooks State University. s.302.

Hijyen faktörler ise, doğrudan doğruya işin içeriği ile ilgili olmayıp, işin çevresel şartlarıyla ilgilidir. Bu faktörler; şirket politikası ve yönetim, gözetim, üstler ile ilişkiler, astlarla ilişkiler, iş koşulları, ücret, iş arkadaşları ile ilişkiler, özel yaşantı, statü ve güvenlik faktörleridir. Herzberg'e göre; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve gözetimin yetersiz oluşu, üstlerle, astlarla ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin iyi olmaması, iş koşullarının elverişsiz oluşu ve ücret düzeyinin yetersizliği çalışan kişinin kabul edilebilir düzeyinin altına indiğinde o kişi tatminsiz olur. Bunun yanında, kabul edilebilir düzeyde veya bu düzeyin üzerinde olduğu takdirde tatminsizlik ortadan kalkar. Bu tatminsizlik halinin ortadan kalkması herhangi bir tatmin yaratmaz, sadece “nötr” bir durum oluşturur (Eren, 2001, s.505).

3.2.1.3.McClelland Başarı-Güç Kuramı

McClelland ve arkadaşları tarafından geliştirilen kurama göre kişilerin, üç grup ihtiyacın etkisi altında aşağıdaki davranışları göstereceği belirtilmektedir (Aşan, 2001, s.231):

Başarma İhtiyacı: Başarma gereksinimi, kişinin kendisine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek bunlara ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Bazı insanlar için elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödülünden daha önemlidir. Bilinmeyi keşfetme, daha önce kimse tarafından elde edilmeyen bir dereceyi elde etme, herhangi bir işi daha önce yapılmadığı kadar iyi yapma ve başarma ihtiyacına yöneliktir (Fındıkçı, 2003, s.278).

Güç Kazanma İhtiyacı: Bu ihtiyacı olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir (Aşan, 2001, s.231).

Bağlılık İhtiyacı: İyi bir takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar oluşturabilmek için ilişki kurma gereksinimi yüksek iş görenler gerektirmektedir. Kişiler arası ilişkilerden kaçınan, bağımsız çalışmayı tercih eden iş görenlerin, etkin bir takım üyesi olamayacağı açıktır (Dilek, 2005, s.87).

3.2.1.4.Alderfer ERG Kuramı

Alderfer, Maslow' un teorisinin gerçek hayata uygun olmadığını belirtmiş ve yaptığı araştırmalar sonucunda ERG kuramını geliştirmiştir. Alderfer'in ERG teorisine göre ihtiyaçlar üç temel sınıfa ayrılırlar (Aşan, 2001, s. 228):

- **Var olma ihtiyaçları:** Fiziksel refaha yönelik ihtiyaçlar
- **İlişki ihtiyaçları:** Kişiler arası ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçlar
- **Gelişme ihtiyaçları:** Kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlar

Bu kuramda gereksinimler hiyerarşik değil, somutluk durumuna göre sıraya konulmuştur. Böylece Alderfer, Maslow'un en büyük problemlerinden bir tanesini ortadan kaldırmıştır. Dolayısıyla, bir üst sıradaki gereksinimi karşılamak güç

olduğunda, bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Çünkü kurama göre, daha az somut amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz ama daha somut olanı, onun yerine geçemez (Dereli, 1981, s.36).

3.2.2.Süreç Kuramları

Kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgili olan süreç teorileri Vroom'un Beklenti Teorisi, Amaç Teorisi, Eşitlik Teorisi, Pekiştirme Teorisi ve Bilişsel Değerlendirme Teorisi olarak sıralanır.

3.2.2.1.Porter İhtiyaç Tatmini

Model, iş görenlerin motivasyonu ile başarı-tatmin ilişkisinin açıklanması konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. İş görenler tarafından hangi ödüllerin arzulandığının ve bu ödüllere ulaştıracak çabanın açıkça belirtilmesi, iş görenlerin beklenen sonuçları elde edebilecekleri bir bilgi ve yetenek seviyesine ulaştırılmaları, ödüllerin mantıklı ve ödül biçiminde dağıtılmasına özen gösterilmesi gerekliliği bu model tarafından vurgulanmaktadır (Dilek, 2005, s.91).

3.2.2.2.Vroom Bekleyiş Teorisi

Vroom'un "Bekleyiş Teorisi"nin dayandığı varsayımlardan ilki bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlendiği ve yönlendirildiğidir. İkinci varsayım, her insanın diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahip olduğu ve arzuladığı ödül yapıları bakımından da diğerlerinden farklı olduğudur. Üçüncü varsayım ise, insanların, arzuladıkları ödüllere kendilerini ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak durumunda olduklarıdır (Eren, 2001, s.430).

3.2.2.3.Skinner Davranış Koşullandırma

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyişle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Eren, 2001, s. 540).

3.2.2.4.Adams Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, çalışanların kendilerini benzer pozisyonlarda ve benzer şekilde ise katkıda bulunan diğer çalışanlarla işin karşılığında elde ettikleri ödüller (ücret, çalışma koşulları, terfi vb.) açısından karşılaştırdıklarını, bu karşılaştırmaların sonucunda, eğer diğer çalışanlarla eşit ödüller elde ettiklerine karar verirlerse işlerinden doyum alacaklarını, eşit ödüller elde edemediklerine inanırlar ise de iş doyumsuzluğu yaşayacaklarını öne sürer (Telman ve Ünsal, 2004, s. 16).

3.2.2.5.Lock Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı

Bu kuram her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Hatta çoğu kez bilinçsiz ve fazla düşünme ve yargılamada bulunmadan amaç seçer ve harekete geçer (Eren, 2001, s.501).

Locke, kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkalarının onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireylerin daha çok çalışıp ve daha iyi performans göstereceğini ileri sürmektedir (Günbayı, 2000, s.42).

3.3.İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana grupta incelenebilmektedir.

3.3.1.Bireysel Faktörler

Çalışanların çok sayıda bireysel özelliğinin ve kişisel değışkenlerin iş tatminini farklı şekillerde ve karmaşık biçimde etkilediğı, iş tatminiyle ilgili olarak yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. İş tatminini etkileyen faktörleri cinsiyet, yaş, eğitim, statü, kişilik ve tecrübe başlıkları altında incelemek mümkündür.

3.3.1.1.Yaş

Yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların bazıları yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını, bazıları ise böyle bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

Herzberg ve arkadaşları yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Herzberg ve arkadaşlarına göre, iş tatmini-yaş ilişkisi “U” şeklinde bir eğri niteliğindedir. Yazarlara göre, yeni işe başlayan genç çalışanın moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini yüksek olmaktadır. İlk birkaç yıldan sonra, tatmin keskin bir biçimde düşmekte ve daha sonraki yıllarda ise, çalışanlar işlerine devam ettikçe tatmin artmaktadır (Clark et al, 1996, s.58).

Lee ve Wilbur ise yaptıkları çalışmalar sonucunda yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını bulgusuna ulaşmışlardır. Araştırmaları, genç çalışanların yaşlı çalışanlara oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Lee and Wilbur, 1985, s.782).

Davis ve Newstrom yaş ilerlemesine paralel olan bu tatmin artışının nedenini deneyim sonucu uyumun artması olarak değerlendirmiştir (Davis and Newstrom, 1989, s.20).

Callan ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalarda ise genç ve yaşça daha büyük yöneticiler arasında tatmin açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır (Ekin ve Tezölmez, 1999, s.19). Moak (1992) ve Niblock (1999) da yaptıkları araştırmalar sonucunda iş tatmini ile yaş arasında anlamlı bir fark elde edememişlerdir (Petty et al, 2005, s.61).

Mevcut çalışmalar ışığında, çalışanların iş tatmin düzeyleri ile yaşları arasındaki ilişki bakımından net bir sonuca varılamadığı gözükmeyle birlikte baskın kanı yaş ilerledikçe iş tatmininin buna bağlı olarak arttığı yönündedir.

3.3.1.2.Cinsiyet

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmaların sonuçları farklı bulgular ortaya koymuştur. Bunların bazılarında cinsiyete bağlı olarak tatmin düzeyleri arasında önemli bir fark bulunmamıştır. Bazı sonuçlar kadınların erkeklerden, bazıları ise erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatminine ulaştıklarını göstermiştir (Bilgiç, 1998, s.549).

Birçok araştırmacı iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemiş, anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır (Mottaz, 1986; Goth et al, 1991; Mason, 1995). Bununla birlikte, cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye ilişkin sonuçlar

birbiri ile farklılık göstermektedir. Bazı çalışmalar kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin erkek çalışanlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşırken (Bartol and Wortman, 1975; Murray and Atkinson, 1981; Sloane and Williams, 1996; Clark, 1996, 1997; Ward and Sloane, 1998); bazı çalışmalar da tam tersi şekilde erkek çalışanların iş tatmin düzeylerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Hulin and Smith, 1964; Weaver, 1974; Shapiro and Stern, 1975; Forgionne and Peeters, 1982). Bazı araştırmalar ise (Brief et al, 1977; Golembiewski, 1977; Weaver, 1978; Smith and Plant, 1982; Mottaz, 1986) ise kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir fark bulmamıştır (Oshagbemi, 2000, s.332).

Konu ile ilgili en kapsamlı çalışmalardan biri de, Clark'ın 1997'de BHPS (British Household Panel Survey)'deki verileri kullanarak yaptığı çalışmadır. Bir dizi faktörlerin kontrolü sonucunda, iş tatmininin kadınlarda erkeklere oranla anlamlı derecede yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak Clark, cinsler arasındaki tatmin farklılığının geçici olduğunu ileri sürerek, bunun kadınların iş dünyasındaki konumlarının ve beklentilerinin daha fazla artması sebebiyle olduğuna dikkat çekmiştir. Clark'a göre kadınların iş dünyasındaki değerlerinin artması durduğu zaman, kadınların ve erkeklerin kaydedilen tatmin düzeyleri aynı olacaktır (Clark, 1997, s.364-365).

Yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, cinsiyetin iş tatmin düzeyi ile ilişkisi üzerine yapılan araştırmaların genel bir kanıya varılmasını sağlamadığı görülmektedir.

3.3.1.3.Eğitim

Eğitim düzeyinin iş tatmini ile ilişkisi konusunda da çeşitli araştırmalar yapılmış (Gurin et al. ,1960; Sheppard and Herrick , 1972; Quinn et al, 1975; Gordon and Arvey, 1975; Weaver, 1978), ancak bazı çalışmalar ilişkiyi ölçmekle birlikte güçlü bir ilişki bulamamış, bazı sonuçlar ise anlamlı ilişki elde edememiştir. Bu

durumun nedeni olarak eğitimle iş tatmini arasındaki ilişkinin tek yönlü olarak olumlu ya da olumsuz olmayıp, hem olumlu hem de olumsuz bir ilişki niteliğinde olması değerlendirilebilir.

Quinn ve Mandilovich eğitimin iş tatmini ile olan ilişkisini genelde olumlu, doğrusal ve büyüklüğü fazla olmayan ilişki olarak bulmuşlardır. Wright ve Hamilton tarafından yapılmış diğer bir çalışmada, eğitim seviyesinin yükselmesine paralel olarak artan beklentiler ile birlikte iş tatmini düzeyindeki düşüş araştırılmış, eğitim düzeyi yüksek çalışanlar ile daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlar ile aynı iş tatmin düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Glenn and Weaver, 1982, s.46-47).

Ganzach'a göre ise; eğitim seviyesi yüksek olanlar, daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabildikleri için işlerinden daha fazla tatmin olmakta, böylece iş tatmininde eğitimin dolaylı ve olumlu bir etkisi olmaktadır. Eğitimin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi ise, çalışanların beklentileri eğitim düzeyi arttıkça daha fazla artma eğilimi göstermelerinden ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısına göre çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıklarından daha fazla beklentiye sahiptir. Bu nedenle Batı toplumlarında genellikle daha iyi bir hayatın anahtarı olarak görülen eğitimin beklentileri arttırarak kişinin mutluluğu için zararlı olabileceği söylenmektedir. İnsanların gereğinden fazla eğitilmelerinin iş tatminini azaltarak sadece kişisel mutsuzluğa değil, aynı zamanda toplumsal rahatsızlığa, öfke, yabancılaşma ve karışıklığa da yol açabileceği belirtilmiştir (Ganzach, 2003, s.97-98).

Bazı durumlarda da eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan yüksek bir iş tatmini yaşamaktadırlar (Başaran, 1992, s.180).

Yapılan araştırmalarda, genel olarak çalışanların eēitim durumlarının iş tatminlerine olan etkisi ile ilgili hem olumlu hem de olumsuz bulguların elde edildiēi görülmektedir.

3.3.1.4.Tecrübe

İş tecrübesi ve çalışma süresi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda da aynı yaş gibi U şeklinde bir eēri niteliēinde bulunmuştur. Halfer ve Graf da hemşirelerin iş deneyimlerinin çeşitli deēiřkenler ile ilişkisini ölçen çalışmalarında tecrübe ile iş tatmini arasında U şeklinde parabolik bir ilişki elde etmişlerdir. Kramer'in (1974) "balayı dönemi" olarak adlandırdıēı işe başlangıç döneminde tatmin yüksek olmakta, daha sonraki dönemde giderek azalmakta, bir noktadan sonra ise artan bir ivme ile yükselmektedir (Halfer and Graf, 2006, s.152-153).

Bilgiç ise Türkiye'deki çeşitli meslek gruplarından çeşitli pozisyonlardaki 249 kişi ile gerekleřtirdiēi anket çalışmasında, yaş ile ilişkili olan mevcut işte geçirilen süre ve iş tecrübesini, iş tatmininin farklı yönlerini ngren iki ayrı deēiřken olarak gözlemiştir. Çalışma sonucuna göre mevcut işte çalışma süresi dışsal iş tatminine olumsuz yönde katkıda bulunmuştur. Aynı işte daha uzun süre çalışanlar, bu süre karřılıēında aldıkları yetersiz ödüller nedeniyle hayal kırıklıēına uēramaktadır. Bunun nedeni ise, işyeri ve örgütlerinin onların taleplerini karşılayamamasıdır. Bu araştırmada elde edilen bulgular, işte geçirilen süre, terfi ve iş tatmininin diēer yönleri arasında önemli olumlu bir ilişki bulan Bedeian ve arkadaşlarının (Bedeian et al, 1992, s.45) yaptıēı araştırma sonuçları ile çelişkilidir (Bilgiç, 1998, s.555).

3.3.1.5.Kişilik

Bir bireyin kişiliği, bir iş hakkında duygu ve düşüncelerinin olumlu ya da olumsuz olmasını ve o işten duyduğu tatmini etkileyip etkilemediği üzerine 1980’li yıllardan sonra çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Staw ve Ross (1985); yönetim ya da işin kendisi değişkenleri değiştirildiğinde bireylerin iş tatmin düzeylerini ölçmüş, bu bireylerde tatmin düzeyinin sabit kaldığını bulmuşlardır (Staw and Ross, 1985, s.469).

Staw, Bell, ve Clausen (1986) kişilik özelliklerinin iş tatminini etkileyeceğini savunmuş; bireylerin olumlu ve olumsuz eğilimlerini iş ortamına taşıdıklarını, iş ortamlarındaki bilgiyi bu eğilimleri doğrultusunda işlediklerini ve sonuçta iş tatmini ya da tatminsizliği yaşadıklarını söylemişler ve hatta çocuklukta biçimlenmiş eğilimlerin yıllar sonraki iş tatmin düzeyini etkilediğini belirlemişlerdir (Staw et al, 1986, s.60-61, 70).

Richard Arvey ve meslektaşları kişiliğin iş tatminini belirlemede yardımcı olduğu ve kişiliğin bir bölümünün genetik olarak belirlendiğini düşünmüşler ve iş tatmininde genetik etkiler olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Bunun için erken yaşta birbirinden ayrılarak büyütülen 34 tek yumurta ikizi incelenmiş, aynı genetik yapıya sahip fakat farklı durumsal etkilere maruz kalan çiftlerin iş tatmin seviyesinin ne dereceye kadar diğerinin seviyesiyle aynı olduğu ölçülmüştür (Ilies and Judge, 2003, s.750).

Başaran da genellikle kendine güveni fazla olan çalışanların daha çok tatmin sağladıklarını söylemiştir (Başaran, 1992, s.181).

3.3.1.6.Unvan

Çalışanların mesleki düzeyleri ve unvanları da iş tatminlerini etkileyen diğer bir faktördür. Unvan ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki olup yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Nicholson and Roderick, 1972, s.221).

Yapılan araştırmalar, unvan ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları araştırmalarda; bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu, sonra bu seviyede düşme görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Bireylerin unvanları ile iş tatmini arasında görülen doğru orantı, unvanın yükselmesi ile daha iyi mevkilere gelme imkanının iş tatminine olumlu etkisinin sonucu olduğu değerlendirilebilir (Ulusoy, 1999, s.20).

3.3.2.Örgütsel Faktörler

Örgüt ile ilgili olarak çeşitli faktörler iş tatminini farklı yönlerden etkilemektedir. Bu konuda yapılan araştırma ve çalışmalarda en çok üzerinde durulan faktörler ise işin kendisi, yönetim, çalışma arkadaşları, terfi ve ücrettir.

3.3.2.1.İşin Kendisi

İşin kendisi çalışan tatminini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Çalışanların motivasyonu ve buna bağlı olarak iş tatminlerini arttırmak için, onları yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğuna inandırmak gerekir. Çalışanlara, işlerine yaptıkları katkının önemli sonuçlar doğurduğunun hissettirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İşte gerçekten gereksiz ve ortadan kaldırılabilir birtakım görev ve sorumlulukların kaldırılması daha yüksek verimlilik ve tatmini beraberinde getirecektir (Syptak et al, 1999, s.29-30).

Ayrıca işin çekiciliği, sıkıcı olmaması ve statü sağlaması önemli unsurlardandır (Erdoğan, 1997, s.238).

Çalışan yaratıcılığını, yeteneklerini kullanabileceği, herkesin kolayca yapamayacağı türden olan işlere karşı olumlu tutum göstermekte ve bu işleri yapmaktan mutluluk duymakta, tatmin olmaktadır. Buna karşılık işin yukarda açıklanan yönlerinin varlığı azaldıkça, iş tatminsizliğinin arttığı, işe karşı olumsuz tutumun gelişip, devamsızlık veya işi terk etme gibi davranışların ortaya çıktığı görülmüştür (Erdoğan, 1997, s.377).

3.3.2.2.Yönetim

Çalışan tatmininde, onların sahip oldukları kendilerine özgü değerleri, önyargıları ve fikirlerinin yönetim tarafından motivasyon aracı olarak kullanılmasının büyük önemi vardır. Yönetimin, çalışanların sahip olduğu motivasyonel enerjiyi onun tatminsizliğini ortadan kaldırmaya yönelik olarak kullanması gerekmektedir. Çalışanların sahip olduğu motivasyonel enerji, çeşitli faktörlerin etkisiyle engellenebilir. Örneğin, iş yerinde tutulmayan sözler, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalar, kişinin pozitif enerjisini negatif tutumlara ve davranışlara çevirerek bir tatminsizlik sebebi olabilmektedir (Nicholson, 2003, s.59).

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de

hizmet edecektir. Kararlara katılan personel; işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir. İkincisi ise çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Erdil ve ark., 2004, s.19).

Soonhee de yaptığı araştırmada karar almada katılımın iş tatminini arttırdığını bulmuştur (Soonhee, 2002, s.237).

Yönetim tarzı çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde iki boyutta etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi çalışan merkezli olmaktır. Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş tatminini artırmaktadır. İkinci boyut ise karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu katılım iş tatminini artırmaktadır (Feldman and Hugh, 1986, s.196).

3.3.2.3.Çalışma Arkadaşları

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar (Aydın, 2000, s.13).

Dostça birbirine yardım eden çalışanlar iş tatmininin kaynağını oluşturmaktadırlar. Çalışma grubu bireylere yardımcı olma, öneriler getirme, rahatlama, destekleme kaynağı olarak hizmet eder.İyi bir iş grubu işi daha zevkli hale getirir (Bishop and Scott, 1997, s.107).

İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışma, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisini test etmiştir. Frekans analizleri sonuçları açıkça göstermektedir ki; çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini

arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. (Erdil ve ark., 2004, s.20).

3.3.2.4.Terfi

Çalışanların tatmini, onların sadakat ve performansı terfi ile ödüllendirilerek arttırmak mümkün olmaktadır. Değerli bir çalışanın terfi ettirilebileceği boş bir konumun olmadığı durumlarda, bu çalışana başarmış olduğu işi yansıtan bir unvan verilerek bu çalışanın tatmini arttırılabilir. Ayrıca çalışanlara daha iyi gelişme ve kariyer fırsatları sunarak onların tatminleri arttırılabilir. Bunun için çalışanların mesleki eğitimlerini ileri düzeyde sürdürmelerine izin verilebilir ve onlar bu konuda desteklenebilir. Böyle fırsatların çalışanlara sağlanması onları meslekleri için daha değerli ve bireysel olarak profesyonel hale getirecektir. Bu ise çalışan tatmininin artması sonucunu doğuracaktır (Syptak et al, 1999, s.30).

İlerleme ya da yükselme yolları kapanan çalışanların ise çalışma gayret ve istekleri azalacaktır. Bu durumda, yükselmenin işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracı olduğu görülmektedir (Eren, 2001, s.333).

Terfi etme imkanını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı işletmelerde ise çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.6).

3.3.2.5.Ücret

Ücret, çalışanlar için motive edici bir unsur olmakla birlikte, tatmini belirleyen temel faktör değildir. Bununla birlikte, her çalışan adil şekilde ücret almak

istemektedir. Eğer bireyler emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşünüyorsa, çalışmaktan mutsuz ve iş tatminleri düşük olmaktadır (Syptak et al, 1999, s.27).

Bireyin maddi tatminsizliğı de performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini artırmakta ve işin tümünden duyduğu tatminsizlik seviyesini yükseltmektedir (Saal and Knight, 1988, s.304).

Ücretin, iş tatminine olan katkısı farklı hiyerarşik düzeyde olanlara göre de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğın, yöneticiler ve teknisyenler ile işçiler karşılaştırıldığında, kendini gerçekleştirme, işin ilginçliğı gibi güdüleyici faktörler, ücret ve iş koşullarına nazaran genel tatmine daha çok katkıda bulunmaktadır (Bilgin, 1995, s.154).

3.4.İş Tatminini Ölçme Teknikleri

İşyeri ortamında insan davranışlarını etkileyen en önemli tutumlardan birisi iş tatminidir. Bir çalışanın işini sevmesi ya da sevmemesi bireyin beklentileri ile mevcut gerçeklik arasındaki farka bağlıdır. Bu durumda dikkat edilmesi gereken bireyin isinden beklentilerini ve işin bireye verdiklerini bulmaktır, başka bir deyişle tatmin ile tatminsizlik arasındaki farkı belirlemektir.

3.4.1. İş Tanım Endeksi

Ölçek, 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Johnson, Smith ve Tucker (1982) ve Schneider ve Dachler (1978) İş Tanım Endeksi'ni (JDI) geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelemiş ve özgün çalışmaya uygun sonuçlar elde etmişlerdir (Ergin, 1997, s.26).

İş Tanım Endeksi yöntemi, bireyin isinin beş boyutuna karşı tutumuna bağlı olarak iş tatminini analiz etmeye dönük bir yöntemdir (Erdoğan, 1997, s.260). İş Tatmin Endeksi; işin türü (18 madde), ücret (9 madde), terfi olanakları (9 madde), yönetim (18 madde), çalışma arkadaşları (18 madde) gibi alt ölçekleri kapsamaktadır. 72 madde de işi tanımlamaya yarayan cümlelerden oluşmaktadır. Cevaplar “Kararsız”, “Evet” ya da “Hayır” şeklinde belirlenmektedir. “Kararsız” cevapların ise daha çok tatminsizliğin göstergesi olduğu değerlendirilmektedir (Cook et al, 1981, s.51).

İş Tanım Endeksi ağırlıklı olarak harici tatmini ölçmektedir ve dahili tatmini ölçmek için daha anlaşılır bir ölçeğe ihtiyaç duyulduğu tarzında eleştirilere maruz kalmıştır (Cook et al, 1981, s.58).

3.4.2. Minnesota Tatmin Anketi

Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen model olan Minnesota İş Tatmini ölçeği (MSQ); çalışanların, işin farklı yüzlerinden duydukları tatmin “tamamıyla tatmin oluyorum” ifadesinden “hiç tatmin olmuyorum” ifadesine doğru Likert ölçeği tipi beş cevapla ölçülmektedir (Scarpello and Cambell, 1983, s.584-585).

MSQ, 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu boyutlar; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardımdır (Riggio, 2003, s.219).

3.4.3. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş tatmini boyutlarını kullanarak çalışanın tatmin ya da tatminsizliğini ölçen bir soru formudur. Ölçek, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel almaktadır ve Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Toker, 2007, s.96).

Bununla birlikte bu ölçek, özellikle yöneticiler için kullanılmakta, sorular ise genellikle yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili ve belirli konulara yönelik olmaktadır (Luthans, 1992, s.115).

3.4.4. Yönetmel İş Tatmin Ölçeği

1978 yılında Cellucci ve DeVries tarafından geliştirilen Yönetmel İş Tatmin Ölçeği (Managerial Job Satisfaction Questionnaire - MJSQ), iş tatminini işin kendisi, yönetim, çalışma arkadaşları, terfi ve ücret olmak üzere beş boyutta inceleyen ve her bir boyut için dört adet olmak üzere toplam yirmi adet sorudan oluşan oldukça kullanışlı bir ölçektir (Vitell and Davis, 1990, s.490).

3.5. Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve İlişkileri Üzerine Çalışmalar

Yapılan pek çok araştırma ile yönetime, kararlara katılım, astların yönetimi algılamaları, örgüt çatışmaları, örgütün yönetim ve denetim politikaları, liderlik biçimleri, arkadaşlık ilişkileri, iş gelişimi gibi pek çok örgüt kültürü unsurunun iş tatmini ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma bulgularından bazıları örgütün yönetim ve denetim politikaları ile çalışanların iş tatminlerinin bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. İş çevresindeki olumlu ya da olumsuz değışimlerle de iş

tatmini doğru orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır (Erkmen ve Sencan, 1994, s.124).

Örgüt kültürünün çalışanlarca anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması iş tatminine önemli katkılar sağlamaktadır. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirir ve çalışanların davranışlarının tutarlılığını arttırmakta, örgütte birliktelik duygusunu sağlamakta ve “biz” duygusunu geliştirmektedir. Çalışanları örgüte ve birbirlerine bağlayarak; çalışanların kendilerini bütünün bir parçası sanmalarına, kendilerini evlerinde hissetmelerine ve aileleri ile birliktemiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışmalarına ortam sağlamaktadır (Özdevecioglul, 1995, s.122).

Harris ve Mossholder (1996), örgüt kültürünün, diğer tüm insan kaynakları faktörlerini oluşturan, merkezi bir yapı olduğuna dikkat çekmiştir. Çalışmalarına göre, örgüt kültürü; çalışanların bağlılığını, motivasyonunu, moralini ve tatminini etkiler. Wallach (1983); iş tatmini, işte kalma eğilimi ve katılımı da içeren bireysel iş performansı ve uygun iş çıktıalarının bireyin karakteristiğı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye bağılı olduğunu söylemiştir.

İş tatmini ise örgütsel kültüre göre daha fazla araştırma konusu olmuş ve son 40 yılda birçok örgütsel araştırmada geniş bir şekilde incelenmiştir. Literatürde iş tatmini ile değışik örgütsel değışkenler arasındaki ilişkilerin incelendiğı birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık, performans, bağılılık, örgüt iklimi vb. konuların ilişkileri üzerinde çalışılmıştır. Bunlarla birlikte, literatür incelendiğinde iş tatmini ile örgütsel kültür arasındaki ilişki hakkında az sayıda çalışmanın varlığı dikkat çekmektedir. Örnek olarak, Odom 1990 yılında örgütsel kültür ile çalışan davranışının üç temel ögesi olan vatandaşlık, iş-grup bağılılığı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu çalışma sonucunda, örnek olarak kullanılan taşıma örgütlerinde baskın olan bürokratik kültürün; örgütsel bağılılık, iş tatmini ve iş-grup bağılılığı yaratmadığı ortaya konulmuştur. Nystrom’ un 1993 yılında yaptığı araştırmada sağlık bakım örgütlerinde, güçlü kültür içerisinde

Çalışanlarda, rgtsel bağlılık ve iş tatmininin yüksek olduğu vurgulanmaktadır. 2000’li yıllarda Shellenbarger’in çalışmasında da emir, kontrol, saldırganlığın fazla olduğu ve bireysel başarının yoğun bir şekilde talep edildiği katı iş çevrelerinde çalışanların uzun dönemde güvensizlik, sadakatsizlik ve iş tatminsizliği problemleri yaşadıklarına değinilmektedir (Lund, 2003, s222).

Literartürde iş tatmini üzerine birçok çalışma olmasına karşın niversiteler ve görev yapan akademik personel üzerine iş tatmini çalışmaları sayısı fazla değildir.

Oshagbemi (1997); akademik personelin iş tatmini profillerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında 554 İngiliz akademisyene ulaşmış; elde ettiği anket sonuçlarına göre cluster analizi ile akademik personeli, araştırma, ğretim, yönetim, ücret, terfi, çalışma arkadaşlarının tutumu, bölüm başkanının tutumu ve olanaklar başlıkları altında incelemiş; mutlu, tatmin olmuş ve mutsuz olmak üzere 3 gruba ayırmıştır. Sonuçta akademik örgütlerde mutlu ve tatmin olmuş personel oranının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla beraber mutsuz akademik personelin en büyük tatminsizlik kaynaklarının ücret, terfi ve amir davranışları olduğunu tespit etmiştir (Oshagbemi, 1997, s.27-39).

Baş (2002) da Türk niversitelerinde görev yapan akademik personel üzerine benzer çalışmayı gerçekleştirmiş ve belirlediği 10 boyut ile akademik personelin arasında boyutlar bakımından anlamlı farklılıkların olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda akademik personelin iş tatmin seviyesi yüksek çıkmış; işin niteliği, akademik ortam, yönetsel ortam, amirin tutumu ve iletişim faktörlerinin genel iş tatmini ile yüksek korelasyona sahip oldukları görülmüştür (Baş, 2002, s.19-37).

Lacy ve Sheehan (1997); Avustralya, Almanya, Hong Kong, İsrail, Meksika, İsveç, İngiltere ve ABD’deki üniversitelerde görev yapan akademik personelin iş tatminleri üzerine karşılaştırmalı araştırmalar yapmışlardır. lke bazında demografik özelliklere göre değişik tatmin düzeyleri elde edilmiş, genel anlamda sekiz ülke

içerisinde en yüksek tatmin Amerikalı, en düşük tatmin Alman akademisyenlerde ölçülmüştür (Lacy and Sheehan, 1997, s.305-322).

Oshagbemi 1999 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında ise akademik personelin iş tatmini üzerinden gerçekleştirdiği çalışmasında akademisyenlerin iş tatmin düzeylerini iki farklı yöntem ile ölçmeye çalışmış ve yöntemlerin etkinliğini araştırmıştır. Tek boyutlu ölçeğinde akademik personele genel iş tatminleri ile ilgili; işleri ile ilgili ne kadar sıklıkla tatmin duygusunu yaşadıkları, mevcut işlerini değiştirme konusundaki düşünceleri ve işleri hakkında “seviyorum” ya da “nefret ediyorum” şeklinde cevap verilecek sorular gibi temel sorular sormuştur. Çoklu boyut ölçeğinde ise akademik personele yalnız eğitim, araştırma ve yönetim ile ilgili sorular değil; aynı zamanda ücret, terfi, çalışma arkadaşları, çalışma şartları ve olanaklar ile ilgili de sorular yöneltmiştir. Çok boyutlu ölçüm, akademik personelin iş tatmin düzeyine daha detaylı bir bakış açısı sağlamıştır (Oshagbemi, 1999, s.388-403).

Ward ve Sloane (2000), İskoç akademik personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada kadın ve erkek akademisyenler arasında iş tatmini açısından anlamlı bir fark bulunmadığını göstermişlerdir. Ayrıca ücretten duyulan tatminin akademik personelin genel iş tatmini üzerinde etkisi olmakla beraber; mesleğin parasal olmayan bakış açısı doğrultusunda, akademik personelin diğer iş kollarına kıyasla daha az parasal eğilim gösterdiğini tespit etmişlerdir (Ward and Sloane, 2000, s.273-303).

Keser (2006), akademik personelin iş tatmini ve yaşam tatminini araştırdığı çalışmasında akademik personelin tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunamamış, ancak kadın akademisyenlerin tatmin düzeyini erkek akademisyenlere göre az da olsa yüksek bulmuştur. Akademik personelin göreve başladığı 20–30 yaş aralığında ve sonraki 31–40 yaş aralığında iş tatmin düzeyi oldukça düşük çıkmış, 41–50 yaş arasında ise akademik personelin tatmin düzeyi yüksek olmuştur. Keser bu sonucu akademik kariyer ilerlemesine bağlı olarak açıklamış, 40’lı yaşlardan

sonra akademik olarak profesörlük unvanına ulaşılmasının tatminin yüksek çıkmasında etken olduğunu söylemiştir. Çalışma kapsamında akademik personelin iş tatmininin kıdem ile ilişkisi aranmış ve iş tatmini ile çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (www.paradoks.org/makale/yil2_sayi1/calisan_tatmini.pdf, 20 Eylül 2009).

Paksoy (2007), üniversitelerde akademik personelin iş tatmini üzerine yaptığı araştırmasında Harran Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin iş tatmin düzeylerini incelemiştir. Paksoy çalışmasında Harran Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel arasında en yüksek iş tatminin profesörlerde, en düşük tatmin düzeyinin ise okutman ve uzmanlarda olduğu sonuçlarına ulaşmıştır (Paksoy, 2007, s.138-151).

Bununla birlikte çalışma kapsamında örgüt kültürünün iş tatminine etkileri araştırılmış, bu bağlamda örgüt kültürünün iş tatminine olası etkilerini ve bu etkilerin yönünü ölçmek amacıyla, özellikle son yıllarda artan şekilde akademik çalışmaların varlığı gözlemlenmiştir.

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi hizmet sektöründe araştıran Johnson ve Mclynte (1998), örgüt kültürü ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki elde etmişlerdir (Johnson and McIynte, 1998, s.843-850).

Sempane, Rieger ve Roodt (2002) Afrika Hükümeti Sosyal Yardım Derneği çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki el etmişlerdir (Sempane et al, 2002, s.23-30).

Tzeng, Ketefian ve Redman (2002) hastanelerde çalışan hemşirelerin örgüt kültürü algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yüksek korelasyon elde etmişlerdir (Tzeng et al, 2002, s.79-74).

Koteswara, Srinivasan ve George (2005) üretim ve bilgi teknolojileri sektörü üzerine yaptıkları araştırmada örgüt kültürü boyutlarının iş tatminindeki değişimleri açıklama önemli rolü olduğunu belirtmişlerdir (Koteswara et al, 2005, s.66-76).

Duygulu ve Eroğlu (2006) örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisini araştırmış, bulguları bir firmaya özgü olsa da önceki çalışmalarla paralellik göstermiş, güçlü örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki elde etmişlerdir (Duygulu ve Eroğlu, 2006, s.1,21).

Bununla birlikte Chang ve Lee (2007), Tayvan'ın ilk 2003 yılı itibarıyla ilk 1000'e giren firmalar üzerinde uyguladıkları, örgüt kültürü ve öğrenen organizasyonların iş tatminine etkisini ölçen çalışmalarında iş tatminini etkileyen ana bağımsız değişkenin öğrenen organizasyonlar olduğu, örgüt kültürünün ise iş tatminine etkisinin ise çok yüksek olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır (Chang and Lee, 2007, s.155-185).

Lund, 2003 yılındaki çalışmasında örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmış ve klan ve adokrasi kültürünün baskın olduğu kültürlerde yüksek, hiyerarşi ve Pazar kültürünün baskın olduğu kültürlerde düşük iş tatmininden söz edilebileceğini öne sürmüştür. Çeşitli sektörlerden kişilere uyguladığı anket çalışması sonucu klan ve adokrasi kültürünün iş tatmini olumlu yönde etkilediği, buna karşın Pazar ve hiyerarşi kültürlerinin iş tatmini olumsuz yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır. Bununla örnek kütlenin verdiği yanıtlar doğrultusunda baskın kültür sayısı en fazla olan şirketler, pazar kültürünün hakim olduğu şirketler çıkmıştır. Bununla beraber iş tatmini ile performansın karıştırılmaması gerektiğini, klan ve adokrasi kültürünün baskın olduğu kültürlerde iş tatmininin yüksek olmasının bu tip örgütlerde çalışan performansının da hiyerarşi ve pazar kültürlerine oranla daha yüksek olacağı anlamına gelmediğini belirtmiştir. Desphande (1993) de Japon şirketleri üzerine yaptığı çalışmanın sonuçları doğrultusunda, şirket performansına etkileri bakımından örgüt kültürü tiplerini pazar, adokrasi ve klan ve hiyerarşi olarak sıralamıştır (Lund, 2003, s.219-236).

Shah 2007 yılında ARGE şirketleri üzerine yaptığı çalışmada örgüt kültürü tiplerinin iş tatmini ile olan ilişkisini araştırmıştır. 30 ARGE şirketi üzerinden gerçekleştirdiği çalışmada hiyerarşi ve pazar kültürünün hakim kültürler olduğu, ancak arzu edilen örgüt kültürü tiplerinin klan ve adokrasi kültürleri olduğu sonucuna varmıştır (Shah, 2007, s.1-14).

İşcan ve Timuroğlu 2007 yılında yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün iş tatminine olan etkisini incelemiş, bu kapsamda ofis ve bilgisayar, makine, ekipman ve parçaları sektöründe faaliyet gösteren, 50’den fazla çalışana sahip işletmeler ana kütle olarak seçilmiştir. Örgütteki mevcut kültürü belirleme aracı olarak Cameron ve Quinn’in “Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI)” kullanılmıştır. İşcan ve Timuroğlu yaptıkları analizler sonucunda değişik örgüt kültürü ortamlarının iş tatminine ilişkisine bakıldığında, klan kültürü ile adokrasi kültürünün iş tatmini ile anlamlı ve aynı doğrultuda bir ilişkiye sahip olduğunu görülmüştür. Hiyerarşi ve pazar kültürü ise iş tatmini ile anlamlı ve ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Yine yapılan analizlerde cinsiyet farklılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, elde edilen bulgulardan çalışanların kıdem ve eğitim durumlarındaki artışın ise iş tatminini artırdığını gözlenmiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s.119-135).

Fjortoft ve Smart 1994 yılında, Amerika’daki üniversitelerdeki örgüt etkinliğini yönetici kademesinde akademik personel bağlamında ölçmeye çalışmalardır. Fakülte ve yönetici bağlamında tatminin klan kültürü ile örtüştüğü, klan kültürünün tatmine olumlu etki yaptığı gözlemlenmiştir (Fjortoft and Smart, 1994, s.429-447).

Niraula, Kusayanagi ve Shima; az gelişmiş ülkeler üzerine odaklandıkları çalışmada, Asya’nın en az gelişmiş ülkelerinde biri olan Kamboçya’daki Kamboçya Teknoloji Enstitüsü’nde gerçekleştirdikleri araştırmada klan ve adokrasi kültürünün baskın kültürler olarak öne çıktığını, ancak genel kanının aksine daha fazla pazar ve

hiyerarşik yapının arzu edildiği sonuçlarına ulaşmışlardır (http://management.kochi-tech.ac.jp/pdf/other_social_management/session_c1/osm_04_Niraula.pdf, 09 Ekim 2009).

Obenchain, Johnson ve Dion; 2002 yılında üniversitelerde yenilikçiliğin örgüt kültürüne etkilerini üzerine olan çalışmalarında, akademik örgütlerde örgüt kültürünün etkilerini araştırmışlardır. Çalışma kapsamında oluşturdukları hipotezde, akademik örgütlerin örgüt kültürü tipleri ile sınıflandırılıp sınıflandırılmayacağı sorusunun üzerinde durmuşlardır. Çalışma, Amerika'nın Columbia bölgesindeki akademik örgütlerde görev alan yönetici ve benzeri görev pozisyonlarındaki akademik personel kapsamında tutulmuştur. Bunun nedeni olarak yönetici ve lider konumunda bulunanların, konumları itibarıyla örgütün kurallarını, yönünü ve performansını tayin etmede kilit rol oynaması olarak gösterilmiştir. Çıkan sonuçlar analiz edildiğinde en yüksek ortalamaya sahip kültür tipi klan olarak çıkmış, onu pazar kültürü takip etmiş, en az algılanan kültür ise adokrasi olmuştur. Yazarlar ayrıca ankete katılanların verdikleri cevaplardaki baskın kültürü algılanan kültür olarak almış ve dominant kültür sayılarını da belirlemişlerdir (Obenchain et al, 2003, s.1-33).

Smart ve John, akademik örgütlerdeki örgüt kültürü tipi ve güçlü-zayıf kültür ilişkisini ölçen çalışmalarında; klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerini, oluşturdukları güçlü-zayıf kültürü ölçen değişkenler ile ilişkilendirmişlerdir. Klan ve adokrasi kültürleri en yüksek kültürü betimleyen örgüt kültürü tipleri olarak ortaya çıkarken, pazar kültürü orta güçlükte bir örgüt kültürü yapısını tanımlamaktadır. Çalışma sonuçlarına göre hiyerarşi kültürü ise en zayıf örgüt kültürünün karşılığı olarak çıkmıştır (Smart and John, 1996, s.219-241).

Murat ve Açıkgöz 2007 yılında yaptıkları çalışmada Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nde, Cameron ve Freeman tarafından geliştirilen rekabetçi değerler yaklaşımı kapsamında kültürel tipolojilerin ve pozitif örgüt kültürünün varlığı sorgulanmışlardır. Çalışma kapsamında Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nin

yönetmel kademelerinde rekabetçi değerler yaklaşımının öngördüğü kültür tipolojilerinden herhangi birinin ağır basıp basmadığı, klan, pazar, adhokrasi ve hiyerarşi olarak adlandırılan tipolojilerin dördünün de var olup olmadığı ve örgütün yöneticileri açısından pozitif bir kültürün var olup olmadığı araştırılmıştır. Zonguldak Karaelmas Üniversitesine bağlı akademik ve idari birimlerin yöneticilerine uygulanan çalışma sonunda Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nde rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiş olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi kültürel tipolojilerden herhangi birisi örgütün bütününe tek başına egemen olmadığı gözlemlenmiştir Çalışmada yalnızca yöneticilerle çalışılmasının nedeni, birer rol modeli olan ve çalışanlar açısından örnek oluşturan yöneticilerin eğilim ve düşüncelerine odaklanılmak istenmesidir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda bir örgütün tüm iç müşterileriyle birlikte incelenmesinin literatüre katkı ve yeni bir boyut katacağı değerlendirilmiştir (Murat ve Açıkğöz, 2007, s.1-20).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN EĞİTİM KURUMLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, akademik örgütlerde akademisyenler tarafından algılanan örgüt kültürünün iş tatminine olan etkisini incelemektir. Bu doğrultuda, örgüt kültürü tipleri olarak belirlenmiş klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

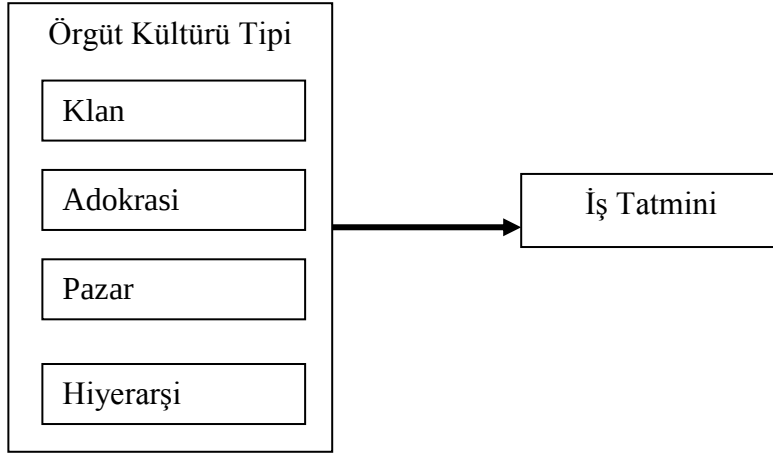
4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada veri toplamak için anket uygulaması yapılmıştır. Anket, Marmara Bölgesi'nde yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan akademik personele uygulanmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin sorular için Cameron ve Quinn'in 1999 yılında geliştirdikleri "Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği" (OCAI) kullanılmıştır. Anketin iş tatmini boyutunu oluşturan sorular ise Celucci ve DeVries'in 1978 tarihli "Yönetmel İş Tatmini Anketi"nden (MJSQ) oluşmuştur.

Anket soruları bir web sitesine yüklenerek kişilerin internet üzerinden anketi doldurarak yollamaları sağlanmıştır. Akademik personelin e-postalarına görev yaptıkları üniversiteleri web sayfaları üzerinden ulaşılmıştır. Bu kapsamda 16018 akademik personele e-posta yollanmış, 1615 adet geri dönüş gerçekleşmiştir. Eksik doldurulmuş 60 anket elenerek, 1555 adet anket çalışma kapsamına alınmıştır. Anket sorularının bulunduğu web sitesi 13 Eylül 2009 tarihinde oluşturulmuş ve iki ay süresince açık tutulmuştur. Web sitelerinde akademik personele ait e-postalar bulunmayan üniversitelerdeki akademik personele ulaşılamamış, bu üniversiteler çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.

4.3. Araştırmanın Modeli

Akademik örgütlerdeki mevcut örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlayan çalışmanın modeli Şekil 4.1’dir.



Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Örgüt kültürü tipleri ile akademik personelin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Devlet ve kamu üniversiteleri arasındaki iş tatmin düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H3: İş tatmini açısından akademik personelin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H4: İş tatmini açısından akademik personelin yaşları arasında anlamlı bir fark vardır.

H5: İş tatmini açısından akademik personelin unvanları arasında anlamlı bir fark vardır.

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi

Verilerin analizi ve yorumlanması amacıyla SPSS 16 paket programı kullanılmıştır.

Veri ve bilgilerin analizinde; araştırmanın güvenilirliğini test etmek için “Cronbach’s Alfa Katsayısı” yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarının frekans dağılımları incelenmiştir. İlişkilerin anlamlı olup olmadığı T-Testi ve ANOVA ile belirlenmiş ve “Regresyon Analizi”ne tabi tutularak test edilmiştir. Son olarak regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını test etmek için ANOVA’ya başvurulmuştur.

4.5.1. Araştırmanın Güvenilirliği

Araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için, Cronbach’s Alfa Katsayısına bakılmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler almakta ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması istenmektedir (Nunnally, 1978, s.245).

0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, “örgüt kültürü anketinin” (OCAI) Cronbach’s Alfa Değeri 0.898’dir. “İş tatmini anketine” (MJSQ) ait Cronbach’s Alfa Değeri ise 0.869 olarak ölçülmüştür. Anketin tamamı için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, bulunan cronbach’s alfa değeri 0.923’tür. Bu değer sonucuna göre, verilerin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

4.5.2. Verilerin Analizi

Ankete katılan akademik personelin unvanlarına ilişkin frekans değerleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.1. Unvanların Frekans Dağılım Tablosu

Unvan	Frekans	Yüzde(%)
Prof.Dr.	196	12,6
Doç.Dr.	125	8,0
Yrd.Doç.Dr.	394	25,3
Öğr.Gör.Dr.	83	5,3
Öğr.Gör.	225	14,5
Araş.Gör.Dr.	102	6,6
Araş.Gör.	357	23,0
Uzman	9	0,6
Okutman	64	4,1
Toplam	1555	100,0

Ankete katılan akademik personelin cinsiyetlerine ilişkin frekans değerleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.2. Cinsiyetlerin Frekans Dağılım Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)
Kadın	749	48,2
Erkek	806	51,8
Toplam	1555	100,0

Ankete katılan akademik personelin yaş gruplarına ilişkin frekans değerleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3. Yaş Gruplarının Frekans Dağılım Tablosu

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde(%)
20-29	321	20,6
30-39	567	36,5
40-49	389	25,0
50-59	193	12,4
60-69	78	5,0
70 ve üstü	7	0,5
Toplam	1555	100,0

Ankete katılan akademik personelin görev yaptığı üniversite türüne ilişkin frekans değerleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.4. Üniversite Türünün Frekans Dağılım Tablosu

Üniversite Türü	Frekans	Yüzde(%)
Devlet	1179	75,8
Vakıf	376	24,2
Toplam	1555	100,0

Ankete katılan akademik personelin görev yaptığı üniversiteye ilişkin frekans değerleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.5. Üniversite Frekans Dağılım Tablosu

Üniversite	Frekans	Yüzde(%)
Bahçeşehir Üniversitesi	50	3,2
Balıkesir Üniversitesi	43	2,8
Beykent Üniversitesi	24	1,5
Bilecik Üniversitesi	33	2,1
Boğaziçi Üniversitesi	36	2,3
18 Mart Üniversitesi	110	7,1
Doğuş Üniversitesi	34	2,2
Fatih Üniversitesi	39	2,5
Galatasaray Üniversitesi	10	0,6

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	25	1,6
Haliç Üniversitesi	18	1,2
Işık Üniversitesi	17	1,1
Arel Üniversitesi	5	0,3
Bilgi Üniversitesi	15	1,0
Kültür Üniversitesi	40	2,6
İstanbul Teknik Üniversitesi	129	8,3
Ticaret Üniversitesi	11	0,7
İstanbul Üniversitesi	212	13,6
Kadir Has Üniversitesi	13	0,8
Kocaeli Üniversitesi	60	3,9
Koç Üniversitesi	10	0,6
Maltepe Üniversitesi	34	2,2
Marmara Üniversitesi	117	7,5
Mimar Sinan Üniversitesi	31	2,0
Sabancı Üniversitesi	15	1,0
Sakarya Üniversitesi	105	6,8
Trakya Üniversitesi	59	3,8
Uludağ Üniversitesi	107	6,9
Yeditepe Üniversitesi	51	3,3
Yıldız Teknik Üniversitesi	102	6,6
Toplam	1555	100,0

Ankete katılan akademisyenlerin örgüt kültürü algılamaları sonucu oluşan örgüt tiplerine ait ortalama ve standart sapma ve varyans değerleri Tablo 4.6’da yer aldığı gibidir.

Tablo 4.6. Örgüt Kültürü Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Klan	1555	1,00	5,00	3,1058	0,9315	0,868
Adokrasi	1555	1,00	5,00	3,0432	0,9241	0,854
Pazar	1555	1,00	5,00	2,8752	0,7467	0,558
Hiyerarşi	1555	1,00	5,00	3,2781	0,6975	0,487

Ortalamalara göre akademik örgütlerdeki örgüt kültürü tipleri; hiyerarşi (3,2781), klan (3,1058), adokrasi (3,0432) ve pazar (2,8752) şeklinde sıralanmıştır.

Devlet üniversitelerindeki örgüt tiplerine ait ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 4.7’deki gibidir.

Tablo 4.7. Devlet Üniversiteleri Örgüt Kültürü Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Klan	1179	1.0	5.0	2,9951	0,9250	0,856
Adokrasi	1179	1.0	5.0	2,9408	0,9084	0,825
Pazar	1179	1.0	5.0	2,8092	0,7434	0,553
Hiyerarşi	1179	1.0	5.0	3,2606	0,7039	0,495

Ortalamalara göre devlet üniversitelerindeki örgüt kültürü tipleri; hiyerarşi (3,2606), klan (2,9951), adokrasi (2,9408) ve pazar (2,8092) olarak sıralanmıştır.

Vakıf üniversitelerindeki örgüt tiplerine ait ortalama, standart sapma ve varyans değerleri ise Tablo 4.8'deki gibidir.

Tablo 4.8. Vakıf Üniversiteleri Örgüt Kültürü Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Klan	376	1,00	5,00	3,4528	0,8654	0,749
Adokrasi	376	1,00	5,00	3,3644	0,9003	0,811
Pazar	376	1,00	5,00	3,0891	0,7223	0,523
Hiyerarşi	376	1,00	4,75	3,3331	0,6752	0,456

Vakıf üniversitelerindeki örgüt kültürü tiplerine ait ortalamalar; klan (3,4528), adokrasi (3,3644), hiyerarşi (3,3331) ve pazar (3,0891) olarak sıralanmıştır.

Örgüt kültürü tiplerine ait ortalama değerlere toplu bir şekilde bakıldığında; devlet üniversitelerinde hiyerarşi kültürü (3,2606) ön plana çıkarken, vakıf üniversitelerinde klan (3,4528) ve adokrasi (3,3644) kültürleri daha ağırlıklıdır. Pazar kültürü; hem devlet, hem de vakıf üniversitelerinde en az algılanan kültür olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 4.9. Akademik Örgütlerdeki Örgüt Kültürü Ortalamalarına Genel Bakış

Tür		Klan	Adokrasi	Pazar	Hiyerarşi
Devlet Üniversiteleri	Ortalama	2,9951	2,9408	2,8092	3,2606
	N	1179	1179	1179	1179
Vakıf Üniversiteleri	Ortalama	3,4528	3,3644	3,0891	3,3331
	N	376	376	376	376
Toplam	Ortalama	3,1058	3,0432	2,8752	3,2781
	N	1555	1555	1555	1555

Ankete katılan akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitelere göre algılanan örgüt kültürü ortalamaları devlet ve vakıf üniversiteleri ana grupları altında Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10. Ankete Katılan Akademik Personel İçin Üniversite Örgüt Kültürü Ortalamaları

Tür	Üniversite	Klan	Adokrasi	Pazar	Hiyerarşi
Devlet Üniversiteleri	Balıkesir Üniversitesi (43)	2,7442	2,7267	2,6977	3,1860
	Bilecik Üniversitesi (33)	3,3636	3,2197	2,9848	3,5682
	Boğaziçi Üniversitesi (36)	3,6944	3,4375	2,8542	3,1597
	18 Mart Üniversitesi (110)	2,7614	3,1045	3,0295	3,1182

	Galatasaray Üniversitesi (10)	3,0250	2,8250	2,6500	3,6750
	Gebze Yüksek Tek. Enstitüsü (25)	3,1700	3,1300	2,7100	3,0700
	İstanbul Teknik Üniversitesi (129)	3,2946	3,3217	2,8643	3,3915
	İstanbul Üniversitesi (212)	2,7500	2,6097	2,6592	3,2370
	Kocaeli Üniversitesi (60)	2,9042	2,9333	2,8958	3,2292
	Marmara Üniversitesi (117)	2,7543	2,5406	2,5449	3,1282
	Mimar Sinan Üniversitesi (31)	3,2823	2,7823	2,7823	3,3065
	Sakarya Üniversitesi (105)	3,3571	3,4167	3,1905	3,4238
	Trakya Üniversitesi (59)	2,9746	2,8305	2,8602	3,1610
	Uludağ Üniversite (107)	2,6636	2,5561	2,6098	3,1916
	Yıldız Teknik Üniversitesi (102)	3,3015	3,2500	2,8750	3,3897
	Toplam (1179)	2,9951	2,9408	2,8092	3,2606
Vakıf Üniversiteleri	Bahçeşehir Üniversitesi (50)	3,6000	3,7800	3,3300	3,4700
	Beykent Üniversitesi (24)	3,3646	3,1458	3,0938	3,3542
	Doğuş Üniversitesi (34)	3,4706	3,1471	3,0662	3,4632
	Fatih Üniversitesi (39)	3,6795	3,3141	2,8333	3,3269
	Haliç Üniversitesi (18)	3,3333	2,8889	2,9306	3,1528
	Işık Üniversitesi (17)	3,4559	3,2353	2,9265	3,3382
	Arel Üniversitesi (5)	3,8500	3,6500	3,4500	3,3500
	Bilgi Üniversitesi (15)	3,3833	3,6667	2,9667	3,0167
	Kültür Üniversitesi (40)	3,5375	3,4000	3,1438	3,5250
	Ticaret Üniversitesi (11)	2,7727	2,4773	2,8409	3,1818
	Kadir Has Üniversitesi (13)	2,9231	3,3462	3,4615	3,2692
	Koç Üniversitesi (10)	3,8000	4,1500	3,2750	3,2750
	Maltepe Üniversitesi (34)	3,3529	3,2647	3,0221	3,2426
	Sabancı Üniversitesi (15)	3,8000	4,2333	3,2333	3,1333
	Yeditepe Üniversitesi (51)	3,2990	3,1618	3,0539	3,2892
	Toplam	3,4528	3,3644	3,0891	3,3331

Ankete katılan akademisyenlerin anket sorularına verdikleri yanıtlar sonucu oluşan örgüt kültürü değerlerine göre; devlet üniversiteleri için iki üniversite dışında

diğer onüç üniversitede ankete katılan akademisyenler için baskın kültür hiyerarşi kültürü çıkmıştır. Ankete katılan Boğaziçi Üniversitesi ve Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü akademisyenleri ise görev yaptıkları üniversiteleri klan kültürü olarak algılamaktadır.

Ankete katılan vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerin yanıtlarına göre ise üniversitelerin sekizinde klan kültürü, dördünde de adokrasi kültürü baskın kültür olarak öne çıkmıştır. Ankete katılan Ticaret Üniversitesi akademisyenleri görev yaptıkları üniversiteyi hiyerarşi kültürü, Kadir Has Üniversitesi akademisyenleri ise pazar kültürü olarak algılamaktadır.

Ortaya çıkan örgüt kültürü ortalamalarında belirgin farklar olmamakla birlikte; devlet üniversitelerinde genel olarak hiyerarşi kültürünün, vakıf üniversitelerinde ise klan ve adokrasi kültürünün ön plana çıkması dikkat çekicidir.

Ankete katılan akademisyenlerin iş tatmini sorularına verdikleri cevapların ortalamaları ise Tablo 4.11'deki şekilde oluşmuştur.

Tablo 4.11. İş Tatmini Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşin Kendisi	1555	1,25	5,00	3,8293	0,7156
Yönetim	1555	1,00	5,00	3,0844	0,8669
Çalışma Arkadaşları	1555	1,00	5,00	3,3812	0,7960
Terfi	1555	1,00	5,00	2,9865	0,7838
Ücret	1555	1,00	5,00	2,3299	0,8809
İş Tatmini	1555	1,30	5,00	3,1223	0,5801

Verilere göre iş tatmini boyutları arasında en yüksek ortalama işin kendisi boyutu olurken (3,8293), ücret boyutu en düşük ortalamaya (2,3299) sahiptir.

Devlet üniversiteleri ile vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personelin iş tatmini algıları arasında ilişki olup olmadığını ölçmek üzere T-Testi uygulanmıştır. İlk olarak Levene testi yardımıyla varyansların eşit olup olmadığına bakılmıştır. %5 anlamlılık düzeyinde $p=0,034$ değeri 0,05'ten düşük olduğundan varyansların farklı olduğu görülmektedir. Varyansların farklı olması sonucu t değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi olan iki yönlü (2-tailed) p değeri 0,00 çıkmıştır. T değerine karşılık gelen anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğundan ($p=0,00 < 0,05$) devlet ve vakıf üniversiteleri arasında iş tatmini algısı açısından anlamlı bir fark vardır ve H2 hipotezi kabul edilmiş olur.

Tablo 4.12. Devlet – Vakıf Üniversiteleri İçin İş Tatmini T-Testi Çıktısı

		Levene Testi		T-testi		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
İş Tatmini	Varyanslar Eşit	4,489	0,034	-14,407	1553	0,000
	Varyanslar Farklı			-13,738	587,125	0,000

Devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin iş tatmini ortalamaları ise Tablo 4.13'tedir.

Tablo 4.13. Devlet Üniversitelerinde İş Tatmini Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşin Kendisi	1179	1,50	5,00	3,8030	0,7050
Yönetim	1179	1,00	5,00	2,9620	0,8391
Çalışma Arkadaşları	1179	1,00	5,00	3,2661	0,7864
Terfi	1179	1,00	5,00	2,8931	0,7734
Ücret	1179	1,00	5,00	2,1247	0,7638
İş Tatmini	1179	1,30	4,60	3,0098	0,5322

Devlet üniversitelerinde görev yapan ankete katılmış akademisyenler için en yüksek ortalama işin kendisi boyutu (3,8030) iken , en düşük iş tatmini boyutu ücret (2,1247) olmuştur. 3,00 ortalamasının (5’li Likert ölçeğine göre “ne katılıyorum, ne katılmıyorum” ifadesinin karşılığı) üzerine işin kendisi ve çalışma arkadaşları boyutu çıkmış; yönetim, terfi ve ücret boyutları 3,00’ın altında kalmıştır.

Vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin iş tatmini ortalamaları ise Tablo 4.14'tedir.

Tablo 4.14. Vakıf Üniversitelerinde İş Tatmini Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşin Kendisi	376	1,25	5,00	3,9116	0,7427
Yönetim	376	1,00	5,00	3,4681	0,8412
Çalışma Arkadaşları	376	1,00	5,00	3,7420	0,7150
Terfi	376	1,00	5,00	3,2793	0,7440
Ücret	376	1,00	5,00	2,9734	0,9141
İş Tatmini	376	1,40	5,00	3,4749	0,5836

Vakıf üniversitelerinde görev yapan ankete katılmış akademisyenler için en yüksek ortalama işin kendisi boyutu (3,9116) iken , en düşük iş tatmini boyutu ücret (2,9734) olmuştur. 3,00 ortalamasının (5’li Likert ölçeğine göre “ne katılıyorum, ne katılmıyorum” ifadesinin karşılığı) altında sadece ücret boyutu kalmış, diğer bütün iş tatmini boyutlarına ait ortalamalar 3,00 değerinin üzerinde çıkmıştır.

İş tatmini ortalamalarına Tablo 4.15'te toplu bir şekilde bakıldığında; işin kendisi boyutu için devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki farkın az, diğer tatmin boyutları için ise daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.15. Ankete Katılan Akademisyenler Bağlamında Üniversite İş Tatmini Ortalamaları

Üniversite Türü		İşin Kendisi	Yönetim	Çalışma Arkadaşları	Terfi	Ücret	İş Tatmini
Devlet	Ortalama	3,803	2,962	3,2661	2,8931	2,1247	3,0098
Ünv.	N	1179	1179	1179	1179	1179	1179
Vakıf	Ortalama	3,9116	3,4681	3,7420	3,2793	2,9734	3,4749
Ünv.	N	376	376	376	376	376	376

Akademik personelin cinsiyeti ile iş tatmin düzeyi arasında ilişki olup olmadığını araştırılmıştır. Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için T-Testi uygulanmıştır. İlk olarak Levene testi yardımıyla varyansların eşit olup olmadığına bakılmıştır. %5 anlamlılık düzeyinde $p=0,343$ değeri 0,05'ten yüksek olduğundan cinsiyete bağlı varyansların eşit olduğu görülmektedir. Varyansların eşit olması sonucu t değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi olan iki yönlü (2-tailed) p değeri 0,260 çıkmıştır. T değerine karşılık gelen anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğundan ($p=0,260 > 0,05$) erkekler ve kadınlar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir fark bulunmamış ve H3 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.16. Cinsiyet – İş Tatmini İlişkisi İçin T-Testi Çıktısı

		Levene Testi		T-testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
İş Tatmini	Varyanslar Eşit	0,900	0,343	-1,126	1555	0,260
	Varyanslar Farklı			-1,127	1,549E3	0,260

Akademik personelin yaşları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için ANOVA testinden yararlanılmıştır. Tablo 4.17’de akademik personelin yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu gözükmemektedir ($F=8,477$ için $p=0,00$). Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek için post-hoc testine ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 4.17. Yaş – İş Tatmini İlişkisi İçin ANOVA Testi**ANOVA**

İş Tatmini	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	13,931	5	2,786	8,477	0,000
Grup İçi	509,079	1549	0,329		
Toplam	523,010	1554			

Grup varyansları homojen ise k ortalamayı ikili olarak ortak bir hata yaklaşımı ile eşzamanlı karşılaştırmak gerekiyorsa Tukey HSD Testi’ni tercih etmek uygun olur. Özellikle karşılaştırılacak grup sayısı 8 ve daha fazla ise eşzamanlı

karşılaştırmalar yapılmak isteniyorsa Tukey HSD Testi'ni tercih etmek daha uygun olur (Özdamar, 2002, s.394).

Tablo 4.18'e göre öğretim elemanları yaş grupları varyansları homojendir ($p=0,791>0,05$). Bu nedenle Tukey HSD testi post-hoc testi olarak kullanılabilir.

Tablo 4.18. Yaş – İş Tatmini İlişkisi İçin Varyans Homojenliği Çıktısı

Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
0,481	5	1549	0,791

Yaşa göre farkların, hangi yaş gruplarında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi sonuçlarına göre; özellikle 70 yaş ve üzeri grubunda ($x =3,550$) yer alan akademik personel ile 30-39 yaş grubunda ($x =3,0517$) ve 40-49 yaş grubunda ($x =3,0559$) yer alan akademik personel arasında iş tatmini bakımından anlamlı bir farklılık olduğu saptanmış (Tablo 4.19) ve H4 hipotezi kabul edilmiştir. ANOVA testi sonucuna göre, yaşça büyük akademik personelin iş tatmin düzeylerinin, genç yaştaki akademik personele kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($F=8,477$; $p=0,00$).

Tablo 4.19. Yaş – İş Tatmini İlişkisi İçin ANOVA Testi Çıktısı

Yaş Grupları	Ortalama	F	Tukey HSD
1 (20-29)	3,1869	8,477* ($p=0,00$)	1-2* 1-3*
2 (30-39)	3,0517		2-4* 2-5*
3 (40-49)	3,0559		2-6* 3-4*
4 (50-59)	3,2585		3-5* 3-6*
5 (60-69)	3,3244		
6 (70 ve üzeri)	3,5500		

Akademik personelin unvanları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için ANOVA testinden yararlanılmıştır. Tablo 4.20’de akademik personelin akademik unvanlar arasında anlamlı bir fark olduğu gözükmemektedir ($F=5,331$ için $p=0,00$). Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek için post-hoc testine ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 4.20. Akademik Unvan – İş Tatmini İlişkisi İçin ANOVA Testi

İş Tatmini	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	14,041	8	1,755	5,331	0,000
Grup İçi	508,970	1546	0,329		
Toplam	523,010	1554			

Tablo 4.21’e göre öğretim elemanları yaş grupları varyansları homojendir ($p=0,79>0,05$). Bu nedenle Tukey HSD testi post-hoc testi olarak kullanılabilir.

Tablo 4.21. Akademik Unvan – İş Tatmini İlişkisi İçin Varyans Homojenliği Çıktısı

Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
1,770	8	1546	0,079

Akademik unvana göre farkların, hangi akademik unvanlarda belirginleştiğini belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi sonuçlarına göre; özellikle Prof.Dr. ($x = 3,2615$) unvanına sahip akademik personel ile Araş.Gör. ($x = 2,863$) sahip akademik personel arasında iş tatmini bakımından anlamlı bir farklılık olduğu saptanmış (Tablo 4.22) ve H5 hipotezi kabul edilmiştir. ANOVA testi sonucuna göre, daha yüksek unvanlı akademik personelin iş tatmin

düzeylerinin, düşük unvanlı akademik personele kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir (F=5,331; p=0,00).

Tablo 4.22. Akademik Unvan – İş Tatmini İlişkisi İçin ANOVA Testi Çıktısı

Unvan	Ortalama	F	Tukey HSD
1 (Prof.Dr.)	3,2615	5,331* (p=0,00)	
2 (Doç.Dr.)	3,1492		1-3* 1-6*
3 (Yrd.Doç.Dr.)	3,1183		1-7* 1-9*
4 (Öğr.Gör.Dr.)	3,1488		2-6* 3-6*
5 (Öğr.Gör.)	3,2062		4-6* 5 -6*
6 (Araş.Gör.Dr.)	2,8623		5-7* 6-7*
7 (Araş.Gör.)	3,0675		6-9*
8 (Uzman)	2,8944		
9 (Okutman)	3,0898		

Ankete katılan akademisyenlerin örgüt kültürü algılarına ilişkin sorulara verdikleri cevapların iş tatminine olan etkisinin belirlenmesi amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

İş tatmini bağımlı değişken; klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi örgüt kültürü tipleri ise bağımsız değişken olarak regresyon analizine sokulduğunda, tüm akademisyenler için elde edilen sonuçlar Tablo 4.23'te görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre regresyon formülü;

$$\text{İş Tatmini} = 1,817 + \text{Klan} \cdot 0,285 + \text{Adokrasi} \cdot 0,198 + \text{Pazar} \cdot -0,046 + \text{Hiyerarşi} \cdot -0,16$$

şeklinde oluşmuştur.

Anlamlılık seviyesinin %5 seviyesinde 0,05'ten küçük olması durumunda söz konusu değişkenin modelin açıklayıcılığına önemli (istatistiki açıdan anlamlı) bir katkı sağladığı kanaatine varılmaktadır (Altunışık ve ark., 2005, s.209). Söz konusu modele göre dört bağımsız değişkenden klan, adokrasi ve pazar kültürleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken (klan, adokrasi ve pazar için $p < 0,05$); hiyerarşi kültürü modelin açıklayıcılığı bağlamında anlamlı bulunmamıştır ($p = 0,392 > 0,05$). Klan ve adokrasi kültürleri iş tatminini olumlu yönde etkilerken, pazar kültürünün iş tatminini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

R değeri bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsil etmektedir. Bu değerin yüksek olması bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında sıkı bir ilişkinin olduğunun veya bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir (Altunışık ve ark., 2005, s.206). Tablo 4.23'te görüldüğü gibi R değeri 0,695 çıkmıştır. Bu sonuç, bağımlı değişken olan iş tatmini ile bağımsız değişkenler olan örgüt kültürü tipleri arasında pozitif ve önemli sayılabilecek bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

R^2 değeri 0,483 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,482 olarak ölçülmüştür. Bu değere göre; örgüt kültürünün tipi, iş tatminindeki varyansın %48,3'ünü açıklamaktadır.

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA testi uygulanmaktadır. ANOVA testi sonucunda ortaya çıkan F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi, oluşturulan modelin uygun olup olmadığının kararında yardımcı olmaktadır (Altunışık ve ark., 2005, s.207). F testinin (362,631) sonucunun anlamlı olması (%5 seviyesinde 0,05'ten küçük olması, $p=0,000$) söz konusu modelin bağımlı değişken olan iş tatminini açıklamada önemli katkı sağladığını ve H1 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 4.23. Örgüt Kültürü – İş Tatmini Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,817	0,055		32,775	0,000
1 Klan	0,285	0,020	0,458	14,124	0,000
Adokrasi	0,198	0,022	0,316	9,218	0,000
Pazar	-0,046	0,018	0-,059	-2,557	,011
Hiyerarşi	-0,016	0,019	0-,019	-0,856	0,392

Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Tahmin Hatası
1	0,695	0,483	0,482	0,41750

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
1 Regresyon	252,836	4	63,209	362,631	0,000 ^a
Artık	270,175	1550	0,174		
Toplam	523,010	1554			

a. Bağımsız değişkenler: Hiyerarşi, Pazar, Klan, Adokrasi

b. Bağımlı değişken: İşTatmini

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatminine olan etkisinin devlet üniversitelerindeki değerleri Tablo 4.24'teki gibidir. Devlet üniversitelerindeki örgüt kültürü – iş tatmini ilişkisini açıklayan regresyon formülü ise;

$$\text{İş Tatmini} = 1,836 + \text{Klan} \cdot 0,234 + \text{Adokrasi} \cdot 0,183 + \text{Pazar} \cdot -0,063 + \text{Hiyerarşi} \cdot 0,036$$

denklemleri ile ifade edilmektedir.

Klan, adokrasi ve pazar kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken ($p < 0,05$); hiyerarşi kültürü modelin açıklayıcılığı bağlamında anlamlı bulunmamıştır (pazar için $p = 0,08 > 0,05$). Klan ve adokrasi kültürleri iş tatminini olumlu yönde etkilerken, pazar kültürünün iş tatminini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 4.24. Devlet Üniversitelerinde Örgüt Kültürü – İş Tatmini Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,836	0,060		30,635	0,000
1 Klan	0,234	0,022	0,406	10,489	0,000
Adokrasi	0,183	0,024	0,312	7,461	0,000
Pazar	-0,063	0,021	-0,089	-3,065	0,002
Hiyerarşi	0,036	0,020	-0,047	1,752	0,080

a. Bağımlı Değişken: İşTatmini

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatminine olan etkisinin vakıf üniversitelerindeki değerleri ise Tablo 4.25'teki gibidir. Vakıf üniversitelerindeki örgüt kültürü – iş tatmini ilişkisini açıklayan regresyon formülü de;

$$\text{İş Tatmini} = 1,927 + \text{Klan} * 0,374 + \text{Adokrasi} * 0,202 + \text{Pazar} * -0,014 + \text{Hiyerarşi} * -0,114$$

denklemleri ile ifade edilmektedir.

Tablo 4.25. Vakıf Üniversitelerinde Örgüt Kültürü – İş Tatmini Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,927	0,116		16,603	0,000
Klan	0,374	0,040	0,555	9,407	0,000
Adokrasi	0,202	0,041	0,311	5,324	0,000
Pazar	- 0,014	0,032	-0,018	-0,438	0,661
Hiyerarşi	-0,114	0,038	-0,132	-3,030	0,003

Vakıf üniversiteleri için klan, adokrasi ve hiyerarşi kültürleri iş tatminine etki bakımından istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken (klan, adokrasi ve hiyerarşi için $p < 0,05$); pazar kültürü modelin açıklayıcılığı bağlamında anlamlı bulunmamıştır (pazar için $p = 0,661 > 0,05$). Klan ve adokrasi kültürlerinin iş tatminini olumlu yönde etkilediği görülürken, hiyerarşi kültürünün iş tatminini olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Örgüt Kültürü Tiplerinin İş Tatmini Boyutlarına Etkisi

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatminine olan etkisini daha ayrıntılı incelemek için örgüt kültürü tipleri; işin kendisi, yönetim, çalışma arkadaşları, terfi ve ücret boyutları ile ayrı ayrı regresyon analizine sokulmuştur.

Örgüt Kültürü – İş Tatmininin İşin Kendisi Boyutu

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatmininin işin kendisi boyutuna olan etkisinin devlet üniversitelerindeki değerleri Tablo 4.26'daki gibidir. Devlet üniversitelerindeki örgüt kültürü – işin kendisi boyutu ilişkisini açıklayan regresyon formülü ise;

$$\text{İş Tatmini} = 3,086 + \text{Klan} * 0,165 + \text{Adokrasi} * 0,124 + \text{Pazar} * -0,056 + \text{Hiyerarşi} * 0,04$$

denklemleri ile ifade edilmektedir.

Elde edilen regresyon sonucuna göre klan ve adokrasi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken ($p < 0,05$); pazar ve hiyerarşi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında anlamlı bulunmamıştır (pazar için $p = 0,108 > 0,05$ ve hiyerarşi için $p = 0,899 > 0,05$). Klan ve adokrasi kültürlerinin iş tatmininin işin kendisi boyutunu olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 4.26. Örgüt Kültürü – İşin Kendisi Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları
(Devlet Üniversiteleri)

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	3,086	0,100		30,897	0,000
Klan	0,165	0,037	0,217	4,449	0,000
Adokrasi	0,124	0,041	0,160	3,039	0,002
Pazar	-0,056	0,035	-0,059	-1,608	0,108
Hiyerarşi	0,004	0,034	0,004	0,126	0,899

a. Bağımlı Değişken: İşin Kendisi

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda F testi (362,631) sonucu %5 seviyesinde anlamlı çıkmıştır (p=0,00).

Tablo 4.27. Örgüt Kültürü – İşin Kendisi Boyutu ANOVA Çıktısı (Devlet Üniversiteleri)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
1 Regresyon	63,388	4	15,847	35,628	,000 ^a
Artık	522,174	1174	0,445		
Toplam	585,562	1178			

a. Bağımsız Değişkenler:Hiyerarşi, Pazar, Klan, Adokrasi

b. Bağımlı Değişken: İşin Kendisi

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatmininin işin kendisi boyutuna olan etkisinin vakıf üniversitelerindeki değerleri Tablo 4.28'deki gibidir. Vakıf üniversitelerindeki örgüt kültürü – işin kendisi boyutu ilişkisini açıklayan regresyon formülü ise;

$$\text{İş Tatmini} = 3,041 + \text{Klan} \cdot 0,267 + \text{Adokrasi} \cdot 0,154 + \text{Pazar} \cdot -0,011 + \text{Hiyerarşi} \cdot 0,182$$

denklemini ifade edilmektedir.

Elde edilen regresyon sonucuna göre klan, adokrasi ve hiyerarşi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken ($p < 0,05$); pazar kültürü modelin açıklayıcılığı bağlamında anlamlı bulunmamıştır ($p = 0,846 > 0,05$). Klan ve adokrasi kültürleri iş tatmininin işin kendisi boyutunu olumlu yönde etkilerken, hiyerarşi kültürünün işin kendisi boyutunu olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 4.28. Örgüt Kültürü – İşin Kendisi Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Vakıf Üniversiteleri)

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	3,041	0,203		14,995	0,000
Klan	0,267	0,069	0,312	3,851	0,000
Adokrasi	0,154	0,066	0,187	2,333	0,020
Pazar	0,011	0,057	0,011	0,194	0,846
Hiyerarşi	-0,182	0,066	-0,165	-2,760	0,006

a. Bağımlı Değişken: İşin Kendisi

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda F testi (18,069) sonucu %5 seviyesinde anlamlı çıkmıştır (p=0,00).

Tablo 4.29. Örgüt Kültürü – İşin Kendisi Boyutu ANOVA Çıktısı (Vakıf Üniversiteleri)

Model	Kareler Toplamı	Df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
1 Regresyon	33,730	4	8,433	18,069	,000 ^a
Artık	173,142	371	,467		
Toplam	206,872	375			

a. Bağımsız Değişkenler: Hiyerarşi, Pazar, Adokrasi, Klan

b. Bağımlı Değişken: İşin Kendisi

Örgüt Kültürü – İş Tatmininin Yönetim Boyutu

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatmininin yönetim boyutuna olan etkisinin devlet üniversitelerindeki değerleri Tablo 4.30'daki gibidir. Devlet üniversitelerindeki örgüt kültürü – yönetim boyutu ilişkisini açıklayan regresyon formülü ise;

$$\text{İş Tatmini} = 1,083 + \text{Klan} \cdot 0,417 + \text{Adokrasi} \cdot 0,172 + \text{Pazar} \cdot -0,057 + \text{Hiyerarşi} \cdot 0,088$$

denklemleri ile ifade edilmektedir.

Elde edilen regresyon sonucuna göre klan, adokrasi ve hiyerarşi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken (p < 0,05);

pazar kültürü modelin açıklayıcılığı bağlamında anlamlı bulunmamıştır (pazar için $p = 0,089 > 0,05$). Klan, adokrasi ve hiyerarşi kültürlerinin iş tatminin yönetim boyutunu olumlu yönde etkilediği, yönetim boyutundan en yüksek tatminin klan tipi örgütlerde bulunduğu görülmüştür.

Tablo 4.30. Örgüt Kültürü – Yönetim Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Devlet Üniversiteleri)

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	t	Sig. B
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	1,083	0,097		11,143	0,000
Klan	0,417	0,036	0,459	11,544	0,000
Adokrasi	0,172	0,040	0,186	4,336	0,000
Pazar	-0,057	0,034	-0,051	-1,705	0,089
Hiyerarşi	0,088	0,033	0,074	2,665	0,008

a. Bağımlı Değişken: Yönetim

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda F testi (199,051) sonucu %5 seviyesinde anlamlı çıkmıştır ($p=0,00$).

Tablo 4.31. Örgüt Kültürü – Yönetim Boyutu ANOVA Çıktısı (Devlet Üniversiteleri)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
1 Regresyon	335,165	4	83,791	199,051	0,000a
Artık	494,199	1174	0,421		
Toplam	829,364	1178			

a. Bağımsız Değişkenler:Hiyerarşi, Pazar, Adokrasi, Klan

b. Bağımlı Değişken: Yönetim

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatmininin yönetim boyutuna olan etkisinin vakıf üniversitelerindeki değerleri Tablo 4.32'deki gibidir. Vakıf üniversitelerindeki örgüt kültürü – yönetim boyutu ilişkisini açıklayan regresyon formülü ise;

$$\text{İş Tatmini} = 1,026 + \text{Klan} * 0,570 + \text{Adokrasi} * 0,124 + \text{Pazar} * 0,046 + \text{Hiyerarşi} * -0,025$$

denklemleri ile ifade edilmektedir.

Elde edilen regresyon sonucuna göre klan ve adokrasi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken ($p < 0,05$); pazar ve hiyerarşi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında anlamlı bulunmamıştır (pazar için $p = 0,358 > 0,05$ ve hiyerarşi için $p = 0,664 > 0,05$). Klan ve adokrasi kültürlerinin iş tatmininin yönetim boyutunu olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Klan kültürünün yönetim boyutundan tatminin en yüksek olduğu örgüt kültürü tipi olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 4.32. Örgüt Kültürü – Yönetim Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Vakıf Üniversiteleri)

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	1,026	0,180		5,712	0,000
Klan	0,570	0,062	0,586	9,254	0,000
Adokrasi	0,124	0,059	0,132	2,110	0,036
Pazar	0,046	0,050	0,040	0,921	0,358
Hiyerarşi	-0,025	0,058	-0,020	-0,435	0,664

a. Bağımlı Değişken: Yönetim

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda F testi (88,219) sonucu %5 seviyesinde anlamlı çıkmıştır (p=0,00).

Tablo 4.33. Örgüt Kültürü – Yönetim Boyutu ANOVA Çıktısı (Vakıf Üniversiteleri)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Regresyon	129,361	4	32,340	88,219	0,000 ^a
Artık	136,006	371	0,367		
Toplam	265,367	375			

a. Bağımsız Değişkenler:Hiyerarşi, Pazar, Adokrasi, Klan

b. Bağımlı Değişken: Yönetim

Örgüt Kültürü – İş Tatmininin Çalışma Arkadaşları Boyutu

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatmininin çalışma arkadaşları boyutuna olan etkisinin devlet üniversitelerindeki değerleri Tablo 4.34'teki gibidir. Devlet üniversitelerindeki örgüt kültürü – çalışma arkadaşları boyutu ilişkisini açıklayan regresyon formülü ise;

$$\text{İş Tatmini} = 1,721 + \text{Klan} \cdot 0,377 + \text{Adokrasi} \cdot 0,138 + \text{Pazar} \cdot -0,106 + \text{Hiyerarşi} \cdot 0,094$$

denklemini ile ifade edilmektedir.

Elde edilen regresyon sonucuna göre tüm örgüt kültürü tipleri modelin açıklayıcılığı bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Klan, adokrasi ve hiyerarşi kültürleri iş tatmininin çalışma arkadaşları boyutunu olumlu yönde etkilerken, pazar kültürü çalışma arkadaşları boyutunu olumsuz yönde etkilemektedir. Elde edilen sonuçlara göre klan kültürünün, çalışma arkadaşları boyutundan tatminin en yüksek olduğu örgüt kültürü tipi olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 4.34. Örgüt Kültürü – Çalışma Arkadaşları Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Devlet Üniversiteleri)

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	1,721	0,096		17,883	0,000
Klan	0,377	0,036	0,444	10,549	0,000
Adokrasi	0,138	0,039	0,159	3,503	0,000
Pazar	-0,106	0,033	-0,100	-3,177	0,002
Hiyerarşi	0,094	0,033	0,084	2,899	0,004

a. Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşları

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda F testi (147,647) sonucu %5 seviyesinde anlamlı çıkmıştır (p=0,00).

Tablo 4.35. Örgüt Kültürü – Çalışma Arkadaşları Boyutu ANOVA Çıktısı (Devlet Üniversiteleri)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
1 Regresyon	243,802	4	60,951	147,647	0,000 ^a
Artık	484,642	1174	0,413		
Toplam	728,444	1178			

a. Bağımsız Değişkenler:Hiyerarşi, Pazar, Klan, Adokrasi

b. Bağımlı Değişken: ÇalışmaArk

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatmininin çalışma arkadaşları boyutuna olan etkisinin vakıf üniversitelerindeki değerleri Tablo 4.36'daki gibidir. Vakıf üniversitelerindeki örgüt kültürü – çalışma arkadaşları boyutu ilişkisini açıklayan regresyon formülü ise;

$$\text{İş Tatmini} = 2,206 + \text{Klan} * 0,448 + \text{Adokrasi} * 0,118 + \text{Pazar} * -0,051 + \text{Hiyerarşi} * -0,074$$

denklemleri ile ifade edilmektedir.

Elde edilen regresyon sonucuna göre klan ve adokrasi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken ($p < 0,05$); pazar ve hiyerarşi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında anlamlı bulunmamıştır (pazar için $p = 0,281 > 0,05$ ve hiyerarşi için $p = 0,179 > 0,05$). Klan ve adokrasi kültürlerinin iş tatmininin yönetim boyutunu olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Klan kültürünün çalışma arkadaşları boyutu için tatminin en yüksek olduğu örgüt kültürü tipi olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 4.36. Örgüt Kültürü – Çalışma Arkadaşları Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Vakıf Üniversiteleri)

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	2,206	0,169		13,027	0,000
Klan	0,448	0,058	0,542	7,717	0,000
Adokrasi	0,118	0,055	0,148	2,128	0,034
Pazar	-0,051	0,047	-0,052	-1,079	0,281
Hiyerarşi	-0,074	0,055	-0,070	-1,345	0,179

a. Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşları

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda F testi (54,541) sonucu %5 seviyesinde anlamlı çıkmıştır (p=0,00).

Tablo 4.37. Örgüt Kültürü – Çalışma Arkadaşları Boyutu ANOVA Çıktısı (Vakıf Üniversiteleri)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
1 Regresyon	70,995	4	17,749	54,541	0,000 ^a
Artık	120,731	371	0,325		
Toplam	191,726	375			

a. Bağımsız Değişkenler:Hiyerarşi, Pazar, Adokrasi, Klan

b. Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşları

Örgüt Kültürü – İş Tatmininin Terfi Boyutu

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatmininin terfi boyutuna olan etkisinin devlet üniversitelerindeki değerleri Tablo 4.38'deki gibidir. Devlet üniversitelerindeki örgüt kültürü – terfi boyutu ilişkisini açıklayan regresyon formülü ise;

$$\text{İş Tatmini} = 1,719 + \text{Klan} \cdot 0,171 + \text{Adokrasi} \cdot 0,225 + \text{Pazar} \cdot -0,027 + \text{Hiyerarşi} \cdot 0,023$$

denklemini ifade edilmektedir.

Elde edilen regresyon sonucuna göre klan ve adokrasi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken ($p < 0,05$); pazar ve hiyerarşi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında anlamlı bulunmamıştır (pazar için $p = 0,457 > 0,05$ ve hiyerarşi için $p = 0,510 > 0,05$). Klan ve adokrasi kültürlerinin iş tatminin yönetim boyutunu olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 4.38. Örgüt Kültürü – Terfi Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Devlet Üniversiteleri)

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	1,719	0,104		16,530	0,000
Klan	0,171	0,039	0,205	4,427	0,000
Adokrasi	0,225	0,042	0,264	5,287	0,000
Pazar	-0,027	0,036	-0,026	-0,744	0,457
Hiyerarşi	0,023	0,035	0,021	0,659	0,510

a. Bağımlı Değişken: Terfi

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda F testi (71,572) sonucu %5 seviyesinde anlamlı çıkmıştır (p=0,00).

Tablo 4.39. Örgüt Kültürü – Terfi Boyutu ANOVA Çıktısı (Devlet Üniversiteleri)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
1 Regresyon	138,123	4	34,531	71,572	0,000 ^a
Artık	566,411	1174	0,482		
Toplam	704,534	1178			

a. Bağımsız Değişkenler:Hiyerarşi, Pazar, Klan, Adokrasi

b. Bağımlı Değişken: Terfi

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatmininin terfi boyutuna olan etkisinin vakıf üniversitelerindeki değerleri Tablo 4.40'taki gibidir. Vakıf üniversitelerindeki örgüt kültürü – terfi boyutu ilişkisini açıklayan regresyon formülü ise;

$$\text{İş Tatmini} = 1,850 + \text{Klan} \cdot 0,366 + \text{Adokrasi} \cdot 0,238 + \text{Pazar} \cdot -0,019 + \text{Hiyerarşi} \cdot -0,172$$

denklemleri ile ifade edilmektedir.

Elde edilen regresyon sonucuna göre klan, adokrasi ve hiyerarşi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken ($p < 0,05$); pazar kültürü modelin açıklayıcılığı bağlamında anlamlı bulunmamıştır ($p = 0,704 > 0,05$). Klan ve adokrasi kültürlerinin iş tatminin yönetim boyutunu olumlu yönde etkilediği, hiyerarşi kültüründe ise terfi boyutundan tatminin ters yönlü olduğu görülmektedir.

Tablo 4.40. Örgüt Kültürü – Terfi Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Vakıf Üniversiteleri)

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	1,850	0,179		10,331	0,000
Klan	0,366	0,061	0,425	5,959	0,000
Adokrasi	0,238	0,058	0,288	4,071	0,000
Pazar	-0,019	0,050	-0,018	-0,380	0,704
Hiyerarşi	-0,172	0,058	-0,156	-2,961	0,003

a. Bağımlı Değişken: Terfi

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda F testi (71,572) sonucu %5 seviyesinde anlamlı çıkmıştır (p=0,00).

Tablo 4.41. Örgüt Kültürü – Terfi Boyutu ANOVA Çıktısı (Vakıf Üniversiteleri)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Regresyon	72,514	4	18,129	49,805	0,000 ^a
Artık	135,039	371	0,364		
Toplam	207,553	375			

a. Bağımsız Değişkenler:Hiyerarşi, Pazar, Adokrasi, Klan

b. Bağımlı Değişken: Terfi

Örgüt Kültürü – İş Tatmininin Ücret Boyutu

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatmininin ücret boyutuna olan etkisinin devlet üniversitelerindeki değerleri Tablo 4.42'deki gibidir. Devlet üniversitelerindeki örgüt kültürü – ücret boyutu ilişkisini açıklayan regresyon formülü ise;

$$\text{İş Tatmini} = 1,570 + \text{Klan} \cdot 0,038 + \text{Adokrasi} \cdot 0,255 + \text{Pazar} \cdot -0,072 + \text{Hiyerarşi} \cdot -0,032$$

denklemleri ile ifade edilmektedir.

Elde edilen regresyon sonucuna göre adokrasi kültürü modelin açıklayıcılığı bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken ($p < 0,05$); klan, pazar ve hiyerarşi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında anlamlı bulunmamıştır (klan için $p = 0,357 > 0,05$, pazar için $p = 0,057 > 0,05$ ve hiyerarşi için $p = 0,390 > 0,05$). Elde edilen sonuçlara göre adokrasi kültürünün, ücret boyutundan tatminin yüksek olduğu örgüt kültürü tipi olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 4.42 Örgüt Kültürü – Ücret Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Devlet Üniversiteleri)

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,570	0,110		14,305	0,000
	Klan	0,038	0,041	0,046	0,922	0,357
	Adokrasi	0,255	0,045	0,303	5,681	0,000
	Pazar	-0,072	0,038	-0,070	-1,904	0,057
	Hiyerarşi	-0,032	0,037	-0,029	-0,859	0,390

a. Bağımlı Değişken: Ücret

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda F testi (26,338) sonucu %5 seviyesinde anlamlı çıkmıştır (p=0,00).

Tablo 4.43. Örgüt Kültürü – Ücret Boyutu ANOVA Çıktısı (Devlet Üniversiteleri)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
1 Regresyon	56,587	4	14,147	26,338	0,000 ^a
Artık	630,585	1174	0,537		
Toplam	687,172	1178			

a. Bağımsız Değişkenler:Hiyerarşi, Pazar, Klan, Adokrasi

b. Bağımlı Değişken: Ücret

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatmininin ücret boyutuna olan etkisinin vakıf üniversitelerindeki değerleri Tablo 4.44'teki gibidir. Vakıf üniversitelerindeki örgüt kültürü – ücret boyutu ilişkisini açıklayan regresyon formülü ise;

$$\text{İş Tatmini} = 3,041 + \text{Klan} \cdot 0,267 + \text{Adokrasi} \cdot 0,154 + \text{Pazar} \cdot 0,011 + \text{Hiyerarşi} \cdot -0,182$$

denklemleri ile ifade edilmektedir.

Elde edilen regresyon sonucuna göre klan ve adokrasi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken ($p < 0,05$); pazar ve hiyerarşi kültürleri modelin açıklayıcılığı bağlamında anlamlı bulunmamıştır (pazar için $p = 0,492 > 0,05$ ve hiyerarşi için $p = 0,118$). Klan ve adokrasi kültürlerinin iş tatmininin yönetim boyutunu olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ücret boyutundan en yüksek tatminin adokrasi kültüründe ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 4.44. Örgüt Kültürü – Ücret Boyutu Regresyon Analizi Sonuçları (Vakıf Üniversiteleri)

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	t	Sig. B
	B	Standart Hata	Beta		
(Constant)	1,496	0,238		6,287	0,000
1 Klan	0,224	0,082	0,213	2,754	0,006
Adokrasi	0,371	0,078	0,365	4,777	0,000
Pazar	-0,046	0,067	-0,036	-0,687	0,492
Hiyerarşi	-0,121	0,077	-0,089	-1,566	0,118

a. Bağımlı Değişken: Ücret

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda F testi (29,142) sonucu %5 seviyesinde anlamlı çıkmıştır ($p=0,00$).

Tablo 4.45. Örgüt Kültürü – Ücret Boyutu ANOVA Çıktısı (Vakıf Üniversiteleri)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
1 Regression	74,918	4	18,730	29,142	0,000 ^a
Residual	238,441	371	0,643		
Toplam	313,359	375			

a. Bağımsız Değişkenler: Hiyerarşi, Pazar, Adokrasi, Klan

b. Bağımlı Değişken: Ücret

İş tatmini boyutlarının hangi örgüt kültürü tiplerinde anlamlı olduğu ve ilişkinin yönü ve ağırlığını belirten değerler Tablo 4.46'da verilmiştir.

Tablo 4.46. Örgüt Kültürü Tipleri – İş Tatmini Boyutları İlişki Tablosu

	Devlet Üniversiteleri	Vakıf Üniversiteleri
İşin Kendisi	+ Klan (0,165) + Adokrasi (0,124)	+Klan (0,267) +Adokrasi (0,154) +Hiyerarşi (-0,182)
Yönetim	+Klan (0,417) +Adokrasi (0,172) +Hiyerarşi (0,088)	+Klan (0,570) +Adokrasi (0,124)
Çalışma Arkadaşları	+Klan (0,377) +Adokrasi (0,138) -Pazar (-0,106) +Hiyerarşi (0,094)	+Klan (0,448) +Adokrasi (0,118)
Terfi	+Klan (0,171) +Adokrasi (0,225)	+Klan (0,366) +Adokrasi (0,238) -Hiyerarşi (0,172)
Ücret	+Adokrasi (0,255)	+Klan (0,224) +Adokrasi (0,371)

Sonuçlar değerlendirildiğinde, yönetim ve çalışma arkadaşları boyutlarından duyulan tatminin klan tipi örgütlerde yüksek derecede olduğu, terfi ve ücret boyutundan duyulan tatminin ise en fazla adokrasi tipi örgüt kültüründe ortaya çıktığı görülmektedir. İşin kendisi boyutundan duyulan tatmin de klan tipi örgütlerde öne çıkmaktadır.

Ankete katılan akademisyenlerin örgütü kültürü sorularına verdikleri cevaplar sonucu en yüksek ortalamaya sahip baskın kültür, geçerli kültür olarak ele alındığında ortaya çıkan iş tatmini ortalamaları Tablo 4.47’dedir. Buna göre adokrasi (3,4646) ve klan (3,4233) kültürleri için iş tatmini ortalamaları 3,00’in üzerinde çıkarak olumlu yönde iş tatminini ifade etmektedir. Hiyerarşi (2,822) ve pazar (2,7214) kültürleri için ise iş tatmini ortalamaları ise 3,00’in altında kalarak olumsuz yönde bir iş tatminine işaret etmektedir.

Tablo 4.47. Baskın Kültür Geçerli Kültür Olarak Alındığında Örgüt Kültürü Tipleri İçin İş Tatmini Ortalamaları

		Klan	Adokrasi	Pazar	Hiyerarşi	Toplam
Devlet	Ortalama	3,2939	3,3461	2,6434	2,8030	3,0098
	N	350	179	158	492	1179
Vakıf	Ortalama	3,6655	3,7365	2,9587	2,9797	3,4749
	N	187	78	52	59	376
Toplam	Ortalama	3,4233	3,4646	2,7214	2,822	3,1223
	N	537	257	210	551	1555

Tablo 4.26’ya göre hem devlet hem de vakıf üniversiteleri için adokrasi ve klan kültürleri olumlu yönde iş tatminini ifade ederken, hiyerarşi ve pazar kültürlerinde olumsuz yönde bir iş tatmininden söz etmek mümkündür.

Veriler ANOVA ile analiz edildiğinde, F testi (232,426) sonucu iş tatminini etkileme açısından örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ($p=0,000$). Bu farklılığının nedenini ölçmek için proc-host testi yapmak gerekmektedir. Tukey HSD testi sonuçları Tablo 4.48’dedir. Tabloya göre adokrasi (3,4646) ve klan (3,4233) kültürleri ile hiyerarşi (2,8220) ve pazar (2,7214) arasında

anlamli farklar gözükmeKtedir. Bu verilere göre örgütte adokrasi ya da klan türü bir yapı akademik personelin iş tatminini artıracaktır.

Tablo 4.48. Baskın Kültür Geçerli Kültür Olarak Alındığında ANOVA Testi

ANOVA					
İşTatmini					
	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	162,205	3	54,068	232,426	0,000
Grup İçi	360,805	1551	,233		
Toplam	523,010	1554			

İşTatmini

Örgüt Kültürü Tipi		N	Subset for alpha = 0.05		
			1	2	3
Tukey HSD ^a	Pazar	210	2,7214	2,8220	3,4233
	Hiyerarşi	551			
	Klan	537			
	Adokrasi	257			3,4646

Çalışma kapsamında ortaya konan hipotezlerin kabul ve red durumları ise Tablo 4.49’da verilmiştir.

Tablo 4.49.Hipotez Durumları

HİPOTEZ	SONUÇ
H1: Örgüt kültürü tipleri ile akademik personelin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2: Devlet ve kamu üniversiteleri arasındaki iş tatmin düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H3: İş tatmini açısından akademik personelin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.	RED
H4: İş tatmini açısından akademik personelin yaşları arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H5: İş tatmini açısından akademik personelin unvanları arasında anlamlı bir fark vardır.	KABUL

5.SONUÇ

Bugüne kadar konu ile ilgili olarak çeşitli alanlara yönelik akademik çalışmalar yapılmış olmakla beraber, literatürde akademik örgütlerde kültür ve tatmin ilişkisi üzerine yapılmış fazla sayıda çalışma bulunmamaktadır.

Çalışmada örnek kütle olarak Marmara Bölgesi’ndeki üniversiteler ve bu üniversitelerde görev yapan akademik personel alınmıştır. Akademik personele mail yoluyla ulaşıldığı için, web sitelerinde akademik personeline ait e-postalar bulunmayan akademik örgütler çalışma kapsamına alınamamıştır. Web üzerinden toplanan toplam 16018 e-posta ile anket yollanmış, 1615 adet geri dönüş gerçekleşmiştir. Eksik doldurulmuş 60 anket elenerek, 1555 adet geri dönüş çalışma kapsamına alınmıştır.

Akademik personele yollanan anket üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde akademik personelin demografik özelliklerini belirleyici sorular sorulmuştur. Örgüt kültürüne ilişkin sorular için Cameron ve Quinn’in 1999 yılında geliştirdikleri “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği” (OCAI) kullanılmıştır. Bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda o akademik personelin, çalıştığı üniversitede klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi örgüt kültürü tiplerinden hangisini baskın kültür olarak aldığının yanıtına ulaşılmaya çalışılmıştır. Anketin iş tatmini boyutunu oluşturan sorular ise Celucci ve DeVries’in 1978 tarihli “Yönetmel İş Tatmini Anketi”nden (MJSQ) oluşmuştur. Bu sorular ile de akademik personelin işin kendisi, yönetim, çalışma arkadaşları, terfi ve ücret alt boyutları ile genel anlamda iş tatmini düzeyine ait ortalamalar elde edilmiştir. Hem algılanan örgüt kültürü, hem de iş tatminine ait sorular 5’li Likert ölçeği ile gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analizi ve yorumlanması amacıyla SPSS 16 paket programı kullanılmıştır. Veri ve bilgilerin analizinde; araştırmanın güvenilirliğini test etmek için “Cronbach’s Alfa Katsayısı” yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarının

frekans dağılımları incelenmiştir. İlişkilerin anlamlı olup olmadığı T-Testi ve ANOVA ile belirlenmiş ve “Regresyon Analizi”ne tabi tutularak model test edilmiştir. Son olarak regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını test etmek için ANOVA’ya başvurulmuştur.

Gerçekleştirilen anketin 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, “örgüt kültürü anketinin” (OCAI) Cronbach’s Alfa Değeri 0.898, “İş tatmini anketine” (MJSQ) ait Cronbach’s Alfa Değeri 0.869, anketin tamamı için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, bulunan cronbach’s alfa değeri 0.923 olarak ölçülmüş ve bu sonuçlara göre, verilerin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Anket sorularına verilen cevaplar doğrultusunda; ankete katılım oranları sırası ile 196 Prof.Dr. (%12,6), 125 Doç.Dr. (%8), 394 Doç.Dr. (%8), 394 Yrd.Doç.Dr. (%25,3), 83 Öğr.Gör.Dr. (%5,3), 225 Öğr.Gör. (%14,5), 102 Araş.Gör.Dr. (%6,6), 357 Araş.Gör. (%23), 9 Uzman (%0,6) ve 41 Okutman (%4,1) çalışma kapsamında ankete katılmıştır. Ankete katılanların %52’si erkek (806), %48’i kadındır (749). Ankete katılan akademik personelin yaş grupları olarak da en yüksek oran 30-39 yaş grubundadır (567 - %36,5). Bu grubu sırası ile 40-49 yaş grubu (389 - %25), 20-29 yaş grubu (321 - %20,6), 50-59 yaş grubu (193-%12,4), 60-69 yaş grubu (78 - %5) ve 70 yaş ve üzeri (7 - %0,5) takip etmiştir. Ankete katılan akademik personelin 1179’u (%75,8) devlet üniversitelerinde, 376’sı ise (%24,2) vakıf üniversitelerinde görev yapmaktadır.

Ankete katılan akademik personelin, görev yaptığı akademik örgütte algıladığı örgüt kültürü tipini belirleyebilmek için sorulan sorulara alınan yanıtlar neticesinde devlet üniversitelerinde en fazla algılanan örgüt kültürü tipinin hiyerarşi olduğu görülürken (3,261), vakıf üniversitelerinde en fazla algılanan kültürün klan olduğu (3,453) olduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar akademik örgütler, akademik eğitim ve bilimsel araştırmaya yönelik olsalar da birer kamusal kurum olmalarından hareketle devlet üniversitelerinde hiyerarşik örgüt kültürü yapısının ön plana çıktığı değerlendirilmektedir. Ancak diğer devlet üniversitelerinden farklı olarak, ankete

katılan Boğaziçi Üniversitesi ve Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü akademisyenleri görev yaptıkları üniversiteleri klan kültürü olarak algılamaktadır. Pazar kültürü ise hem devlet, hem de vakıf üniversitelerinde en az algılanan kültür olarak göze çarparken, yalnızca ankete katılan Kadir Has Üniversitesi'nde görevli akademik personelce baskın kültür olarak pazar kültürü değerlendirilmiştir.

Akademik personelin iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen iş tatmin anketi sonuçlarına göre ise iş tatmini boyutları arasında en yüksek ortalama işin kendisi boyutunda olurken (3,8293), ücret boyutu en düşük ortalamaya (2,3299) sahiptir. Devlet üniversiteleri ile vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personelin iş tatmini algıları arasında ilişki olup olmadığını ölçmek üzere uygulanan T-Testi sonucunda devlet ve vakıf üniversiteleri arasında iş tatmini algısı açısından anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. İşin kendisi boyutu için devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki farkın az, diğer tatmin boyutları için ise vakıf üniversiteleri lehine daha yüksek olduğu görülmektedir.

Akademik personelin cinsiyeti ile iş tatmin düzeyi arasında ilişki olup olmadığını araştırılmıştır ve cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için T-Testi uygulanmıştır. Uygulanan T-Testi sonucunda erkekler ve kadınlar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Akademik personelin yaşları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için ANOVA testinden yararlanılmış ve akademik personelin yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek için yapılan Tukey HSD post-hoc testi sonuçları dikkate alındığında , yaşça büyük akademik personelin iş tatmin düzeylerinin, genç yaştaki akademik personele kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çıkan sonuçlar; Herzberg ve arkadaşlarının yaş ile iş tatmini arasında “U” şeklinde bir eğri niteliğinde olduğu, yeni işe başlayan genç çalışanın moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini yüksek olduğu ve ilk birkaç yıldan sonra, tatminin bir biçimde düştüğü ve daha sonraki yıllarda ise, çalışanlar işlerine devam ettikçe tatminin arttığı;

Hulin ve Smith'in de erken tatminin işin yeni olmasından kaynaklandığı görüşleri ile örtüşmektedir. Akademik personelin yaşlandıkça iş tatmin düzeylerinin artmasının nedenini deneyim sonucu uyumun artması olarak değerlendirmek mümkündür.

Akademik personelin unvanları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için ANOVA testinden yararlanılmış ve akademik personelin yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek için yapılan Tukey HSD post-hoc testi sonuçları dikkate alındığında, daha yüksek unvanlı akademik personelin iş tatmin düzeylerinin, düşük unvanlı akademik personele kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları araştırmalarda; bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu, sonra bu seviyede düşme görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Yaş değişkeninde olduğu gibi düşüşe geçen iş tatmini bir süre sonra unvan artışına paralel olarak tekrar yükselmektedir.

Ankete katılan akademisyenlerin örgüt kültürü algılarına ilişkin sorulara verdikleri cevapların iş tatminine olan etkisinin belirlenmesi amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Devlet üniversiteleri için klan ve adokrasi kültürleri iş tatminini olumlu yönde etkilerken, pazar kültürünün iş tatminini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Vakıf üniversiteleri için ise klan ve adokrasi kültürlerinin iş tatminini olumlu yönde etkilediği görülürken, hiyerarşi kültürünün iş tatminini olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında klan ve adokrasi kültür tiplerinin benimsendiği akademik örgütlerde yüksek bir iş tatminden söz edilebilmektedir. Devlet üniversitelerinde hiyerarşi kültür tipinin iş tatminine etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamasının nedeni olarak, devlet üniversitelerin birer kamusal kurum olmasından hareketle yapılaşmış ve esnekliğin az olduğu bir yapının kaçınılmaz olarak bu örgütlerde baskın olması değerlendirilmektedir. Vakıf üniversitelerinde ise pazar kültür tipinin iş tatminine etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamış, bunun nedeninin vakıf üniversitelerinde rekabetçi değerlerin daha yüksek olması nedeni ile pazar kültürü fonksiyonlarının kendiliğinden bu örgütler içinde doğması görülmüştür. Ankete katılan Kadir Has Üniversitesi akademik personelinin örgütlerinde hakim kültür

olarak gördükleri pazar kültürünün iş tatmin derecesinin 3,19 çıkmasının da bu durumun bir göstergesi olduğu değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürü tiplerinin iş tatminin her boyutu ile ayrı ayrı ilişkisi değerlendirildiğinde; yönetim ve çalışma arkadaşları boyutlarından duyulan tatminin klan tipi örgütlerde yüksek derecede olduğu, terfi ve ücret boyutundan duyulan tatminin ise en fazla adokrasi tipi örgüt kültüründe ortaya çıktığı görülmektedir. İşin kendisi boyutundan duyulan tatmin de klan tipi örgütlerde öne çıkmaktadır.

Ankete katılan akademisyenlerin örgütü kültürü sorularına verdikleri cevaplar sonucu en yüksek ortalamaya sahip baskın kültür, geçerli kültür olarak ele alındığında ise hem devlet hem de vakıf üniversiteleri için adokrasi ve klan kültürleri olumlu yönde iş tatminini ifade ederken, hiyerarşi ve pazar kültürlerinde olumsuz yönde bir iş tatmininden söz etmek mümkündür.

Çalışmada elde edilen veriler ışığında örgütte adokrasi ya da klan türü bir yapı akademik personelin iş tatminini arttıracak düşünülerek; akademik personelin iş tatmin düzeylerinin artmasını hedefleyen akademik örgütlerde bu örgüt tiplerine yönelik algıların artması amacıyla gerekli çalışmaların yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR DİZİNİ

Aldemir, C. (1983). Yöneticilerin Güç Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler. *T.O.D.A.I. Dergisi*. 16.1, 61-77.

Akıncı, Z. B. (2001). *Kurum Kültürü*. Birinci Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.

Allen, R.F. ve F.J. Dyer. (1980). A Tool For Tapping The Organizational Unconscious. *Personnel Journal*, March, 57-63.

Altunışık R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. 4.Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*. USA: Cambridge University Press.

Anthony, P. (1994). *Managing Culture*. England: Open University Press.

Arosyaswamy B. ve C. M. Byles. (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management*. 13.4, 647-658.

Aşan, Ö. (2001). Motivasyon Kavramı ve Tanımı. S. Güney (edt.). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

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

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

Barnett G. A. (1988). *Communication and Organizational Culture*. Norwood, NJ: Ablex.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F, Dergisi*. 17.2 19-37.

Başaran, E. (1992). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi E.B.F.

Bate, P. (1984). The Impact of Organizational Problem Solving. *Organizational Studies*, 5, 1-43.

Bates, R.J. (1984). Towards a Critical Practice of Educational Administration, Administrative Leadership and Organizational Cultures. *University of Illinois Press*. 260-274.

Bedeian, A.G., G.R. Ferris ve K.M. Kacmar (1992). Age, Tenure, And Job Satisfaction: A Tale Of Two Perspectives. *Journal of Vocational Behaviour*. 40, 33-48.

Berberoğlu G., B. Baraz. (1999). Tusaş Motor Sanayi A. Ş.'de Örgüt Kültürü

Berberoğlu, G. (2003). *Yönetim Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bhuiyan, S.H. ve B. Menguc. (2002). An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment And Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. 22.1, 1-11.

Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *The Journal of Psychology*. 132.5, 549-557.

Bishop, J.W. ve K.D. Scott (1997). How Commitment Affects Team Performance. *HR Magazine*. 42.2, 107-111.

Bolman, L.G. ve T.E. Deal. (1991). *Reframing Organizations*. 3rd Press: Jossey –Bass.

Boylu Y. ve A. Sökmen. (2006). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*. Sayı 17.

Bozkurt, Ö. ve İ. Bozkurt (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9.1, 1-18.

Bozkurt, T. (1996). *İşletme Kültürü*. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi ve Türk Psikologlar Derneği.

Brown, A. (1998). *Organizational Culture*. Second Edition. London: Financial Times-Pitman Publishing.

Camerer, C. ve A.P.J. Vepsäläinen. (1988). The Economy Efficiency of Corporate Culture. *Strategic Management Journal*. 9, 115-126.

Cameron, K.S. ve R.E. Quinn. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison Wesley Longman, Inc.

Chang, S.c. ve M.S. Lee. (2007). A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees' Job Satisfaction . *The Learning Organization*. 14.2, 155-185.

Clark, A.E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why are Women So Happy at Work? *Labour Economics*. 4.4, 341-372.

Cook, J., S. Hepworth, T. Wall ve P. Warr (1981). *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use*. Orlando: Academic Press, Inc.

Cribbin, J.J. (1972). *Effective Managerial Leadership*. New York: American Management Association.

Cuong, D.M. ve F.W. Swierczek. Corporate Culture, Leadership Competencies, Job Satisfaction, Job Commitment, and Job Performance: A Comparison of Companies in Vietnam and Thailand. *Journal of American Academy of Business*. Mar 2008; 13, 1.

Czinkota, M.R., I.A. Ronkainen ve M.H. Moffett. (2005). *International Business*. USA: Thomson/South-Western.

Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Daft, R. (2000). *Organization Theory and Design*. 7th Edition. Ohio-USA: South-Western Publishing.

Davis, K. ve J.W. Newstrom (1989). *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.

Deal, T.E. ve A.A. Kennedy. (1982). *Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life*, Reading, MA: Addison Wesley.

Demirci, K. ve M. Aydemir. (2006). Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20.2, 311-326.

Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organization Effectiveness*. New York: John Wiley.

Dereeli, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.

Deshpande, R. ve A.Parasuraman. (1986). Linking Corporate Culture To Strategic Planning. *Business Horizons*. 29.3, 29-37.

Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü, *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Amme İdaresi Dergisi*. 30.4, Aralık, 53-74.

Duygulu, E. ve K. Eroğlu. (2006). Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 21.2, 1-21.

Dyer Jr, W.G. (1985). The Cycle of Cultural Evolution in Organizations. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 200-229.

Ekin, S. ve H. Tezölmez (1999). Business Ethics in Turkey: An Empirical Investigation with Special Emphasis on Gender. *Journal of Business Ethics*. 18.1, 17-34.

Erdem F. ve J.Ö. İşbaşı. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 1, 33-57.

Erdem, F. (1996). *Örgütsel Davranış ve Yönetiş Psikolojisi*. Ankara: Friedrich - Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2, 63-79.

Erdil, O., H. Keskin, S.Z. İmamoğlu ve S. Erat (2004). Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5.1, 17-26.

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

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

Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Ergil, D. (1984). *Toplum ve İnsan*. Ankara: Turan Kitabevi

Ergin, C. (1997). Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*. 12.39, 25-36.

Erk, N. (11 Aralık 2002). Esgin: 4 milyon dolara ‘Vay be!’ dedirteceğiz. *Hürriyet*. <http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2002/12/11/219352.asp> (9 Aralık 2009).

Eroğlu, E. ve G. Özkan. (2009). “Örgüt Kültürü” ve “İletişim Doyumu” ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. Bir Uygulama Örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. Ocak, 50-61.

Fairholm, G.W. (1994). *Leadership and Culture of the Trust*. London: Preager Publishers.

Feldman, D. ve A. Hugh (1986). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Auckland: McGraw-Hill International Book Company.

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları.

Fitzgerald, C. (1994). The Relationship Between The MBTI and Ratings of Management Skills, Occupational Stress and Managerial Job Satisfaction. C. Fitzgerald (Ed.). *Proceedings from the Myers-Briggs Type Indicator and Leadership: An International Research Conference* içinde. College Park, MD: University of Maryland University College National Leadership Institute.

Fjortoft, N., ve J.C. Smart. (1994). Enhancing Organizational Effectiveness: The Importance of Culture Type and Mission Agreement. *Higher Education*. 27.4, 429-447.

Fombrun, C.J., N.M. Tichy ve M.A. Devanna. (1984). *Strategic Human Resources Management*. New York: John Wiley.

Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organizational Studies*. 7, 117–134.

Ganzach, Y. (2003). Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction. *Work and Occupations*. 30.1, 97-122.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Culture*. New York: Basic Books.

George, J.M. ve G.R. Jones (2002). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Ginevičius, R. ve V. Vaitkūnaite. (2006). Analysis of Organizational Culture Dimensions Impacting Performance. *Journal of Business Economics & Management*. 7.4, 201-211.

Glenn, N.D. ve C.N. Weaver (1981). The Contribution of Marital Happiness to Global Happiness. *Journal of Marriage and Family*. 43.1, 161-168.

Glenn, N.D. ve C.N. Weaver (1982). Further Evidence on Education and Job Satisfaction. *Social Forces*. 61.1, 46-55.

Goić, S. ve I. Bilić. (2008). Business Culture In Croatia And Some Countries In Transition, *Management*. 13,2, 41-63.

Gordon, G.G. ve W.M. Cummins (1979). *Managing Management Climate*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

Gordon, J.R. (1996). *Organizational Behavior*. 5th. Edition. New Jersey: Prentice Hall International Editions

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6, 147-159.

Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.

Güvenç, B. (1985). *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Güvenç, B. (2002). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Halfer, D. ve E. Graf (2006). Graduate Nurse Perceptions of The Work Experience. *Nursing Economics*. 24.3; 150-155.

Halis, M. (2001). Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2, 109-135.

Harris, PT. (2003). *Voices Inside a High School: Written Perceptions of a School's Organizational Culture*. Ed.D. Delaware: Wilmington College.

Hatch, M.J. (1993). *The Dynamics of Organizational Culture*. The Academy of Management Review. 18.4, 657-693.

Haviland, W.A. (2002). *Kültürel Antropoloji*. H.İnaç (çev.), Kaknüs Yayınları.

Hellriegel D., J. W. Slocum ve R. W. Woodman. (1995). *Organizational Behavior*. 7th Edition. U.S.A.: West Publishing Company.

Higgins, J.M. ve C. McAllister (2004). If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts. *Journal of Change Management*. 4.1, 63-73.

Hoecklin, L. (1995). *Managing Cultural Differences*. Addison-Wesley Publishers Ltd.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences - International Differences in Work-Related Values*. California, USA: SAGE Publications.

Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Harper Collins Business.

Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv ve G. Sanders. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 35.2, 286-316.

Hood, J.N. ve C.S. Koberg. (1994). Patterns Of Differential Assimilation and Acculturation For Women In Business Organizations. *Human Relations*. 47.2, 159-172.

Howard, L.W. (1998). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures. *International Journal of Organizational Analysis*. 6.3, 231-250.

Ilies, R. ve T.A. Judge (2003). On The Heritability Of Job Satisfaction: The Mediating Role Of Personality. *Journal of Applied Psychology*. 88.4, 750-759.

Işık, A.N. ve M. Gürsel. (2009). Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği). *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. 27, 187 -205.

İlhan, T. (2006). Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif Ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20.2, 273-294.

İşcan, Ö.F. ve K. Timuroğlu. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21.1, 119-135.

Johnson, J. J. ve C. L. McIntye. (1998). Organizational Culture And Climate Correlates of Job Satisfaction. *Psychological Reports*. 82.3, 843-850.

Jones, G.R. (1983). Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28.3, 454-467.

Kasper, H. (2002). Culture And Leadership in Market-Oriented Service Organisations. *European Journal of Marketing*. 36.9/10, 1047-1057.

Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20, 457-478.

Kaya H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*. 155, 119-143.

Kemp, S. ve L. Dwyer. (2001). An Examination of Organizational Culture - The Regent Hotel, Sydney. *International Journal of Hospitality Management*. 20.1, 77-93.

Keser, A. (2006). Akademisyenlerin Çalışan Tatmini-Yaşam Tatmini Araştırması. *"Paradoks" Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi*. 2.1. http://www.paradoks.org/makale/yil2_sayi1/calisan_tatmini.pdf (20 Eylül 2009).

Key, S. (1999). Organizational Ethical Culture: Real or Imagined?. *Journal of Business Ethics*. 20.3, 217–225.

Kilmann, R.H., M.J. Saxton ve R. Serpa. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass. 200-229.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Koteswara, R., P.T. Srinivasan ve S. George. (2005). A Study on Organizational Culture and its Relationship with Job Satisfaction in Manufacturing and Informational Technology Sectors. *The ICFAI Journal Organizational Behaviour*. 4.1, 66-76.

Kotter, J.P. ve J.L. Heskett. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

Kozlu, C.M. (1986). *Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Defne Yayıncılık ve Tanıtım.

Kös, S. ve A. Ünal. (2003). *Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları*. İzmir: Güven Kitabevi. 1. Basım.

Köse, S., S. Tetik ve C. Ercan. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 7.1, 219-242.

Krech, D., R.S. Crutchfield ve Ballachey. (1971). *Cemiyet İçinde Fert*. 2. Kitap. M. Turhan (çev.), İstanbul: MEB Yayınları.

Lacy F.J. ve B. A. Sheehan. (1997). Job Satisfaction among Academic Staff: An International Perspective. *Higher Education*. 34.3, 305-322.

Landy, F.J (1989). *Psychology of Work Behavior*. 4th Edition. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co.

Lee, R. ve E.R.Wilbur. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations*. 38.8, 781-791.

Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.

Litwin, G.H. ve R.A. Stringer. (1968). *Motivation And Organizational Climate*. Boston: Harvard University.

Lund, D.B. (2003). Organizational Culture And Job Satisfaction, *The Journal of Business & Industrial Marketing*.18.2/3, 219-236.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.

Mallak, L. (2001). Understanding and Changing Your Organization's Culture. *Industrial Management*. 43.2, 18-24.

Martin, J., M.S. Feldman, M.J. Hatch ve S.B. Sitkin. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, 438-453.

Masland, A.T. (1985). Organization Culture in the Study of Higher Education. *Review of Higher Education*. 8.2, 157-168.

Maslow, A. H. (1943). A Theory Of Human Motivation. *Psychological Review*. 50.4, 370-396.

Maull, R., P. Brown ve R. Cliffe. (2001). Organizational Culture and Quality Improvement. *International Journal of Operations and Production Management*. 21.3, 302-326.

McCarthy,E. (1998). The Dynamics of Culture, Organisational Culture and Change. *AI & Society*. 12.3, 155-184.

Mitchell, C. (2002). *Uluslararası İş Kültürü*. B. Kaplaner (çev.). İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.

Mondy, W., R. Holmes ve E.Flippo. (1980). *Management Concepts and Practices*. USA: Allyn and Bacon, Inc.

Morrison J.M., C.J. Brown ve M. Smit. (2006). A Supportive Organizational Culture For Project Management In Matrix Organizations: A Theoretical Perspective. *South African Journal Of Business Management*. 37.4, 39-54.

Muijen van, J.J. (1999). *Organizational Culture: The Focus Questionnaire*. European Journal of Work and Organizational Psychology. 8.4, 551–568.

Murat, G. ve B. Açıkgöz. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 3.5, 1–20.

Nelson, D.L. ve J. C. Quick. (2005). *Understanding Organizational Behavior*. 2nd Edition. USA: Thomson South-Western.

Nicholson Jr., E.A. ve R.D. Roderick (1972). A Multivariate Analysis of the Correlates of Job Satisfaction Among Men Aged 45-59. *Academy of Management Proceedings*. 221-224. Syptak, J.M., D.W. Marsland ve D. Ulmer (1999). Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice. *Family Practice Management*. 6.9, 26-30.

Niraula, R., S. Kusayanagi ve H.Shima. (t.y.). *Changing Organizational Culture Of University In A Least Developed Country*. http://management.kochi-tech.ac.jp/PDF/COEReport_2007/2.3-2/2.3-2-1.pdf. (09 Ekim 2009).

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill.

Obenchain, A. M., W.C. Johnson, ve P. A. Dion. (2003). Innovation in Higher Education: The Influence of Organizational Culture. *Hawaii International Conference on Education*. January, 7-10.

Oktay, M. (2000). *Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınevi.

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.

O'Reilly III, C.A., J. Chatman ve D.F. Caldwell. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*. 34.3, 487-516.

Oshagbemi, T. (1997). Job Satisfaction Profiles of University Teachers. *Journal of Managerial Psychology*. 12.1, 27-39.

Oshagbemi, T. (1999). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple-Item Measures? *Journal of Managerial Psychology*. 14.5, 388-403.

Oshagbemi, T. (2000). Gender Differences In The Job Satisfaction Of University Teachers.. *Women in Management Review*. 15.7, 331-343.

Ott, J.S. (1989). *The Organization Culture Perspective*. Pacific Grove: Brooks-Cole.

Ouchi, W.G. ve A.L. Wilkins. (1985). Organizational Culture, *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.

Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1*. 4. Baskı. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özkalp, E. (1986). *Örgütler ve Çalışma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp, E. ve Ç. Kirel. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Paksoy, H.M. (2007). Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F.Dergisi*. 12.9, 138-151.

Peters, T.J. ve H.R. Waterman. (1995). *Yönetme ve Yükseltme Sanatı, Mükemmeli Arayış*. S. Sargut (çev.). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Peters, T.J. ve R.H. Waterman. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*. New York: Harper and Row.

Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. 24.4, 570-581.

Petty, G.C., E.W. Brewer ve B. Brown (2005). Job Satisfaction among Employees of a Youth Development Organization. *Child and Youth Care Forum*. 34.1, 57-73.

Pool, S.W. (2000). *Organizational Culture and Its Relationship Between Job, Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives*. *Journal of Management Development*, 19.1, 32-49.

Reitz, H.J. (1987). *Behaviour in Organizations*. USA: Irwin Inc.

Riggio, R.E. (2003). *Introduction to Industrial and Organisational Psychology*. Prentice Hall.

Rimmel G. ve A. Diedrich. (t.y.). The Importance of European Integration for Knowledge Creation. <http://www.snee.org/filer/papers/65.pdf> (13 Haziran 2009).

Ritche, M. (2000). *Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance*. *Southern Business Review*.

Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. 10th Edition. N.J: Prentice Hall.

Robbins, S.P. (1988). *Essential of Organizational Behavior*. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Third Edition. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Rollinson, D. (2002). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, Pearson Education.

Romualdas, G ve V. Vaitkūnaitė. (2006). Analysis of Organizational Culture Dimensions Impacting Performance. *Journal of Business Economics and Management*. Vilnius: Technika. 7.4, 201-211.

Rosenfeld, R.H. ve D.C. Wilson. (2000). *Managing Organizations*. Second Edition. Mc Graw-Hill Publishing Company.

Rossiter, M. (1989). Using Corporate Culture to Build Winning Organizations. *Institute of Personnel Management Journal*. April, 14-15

Saal, F.E. ve P.A. Knight (1988). *Industrial/Organizational Psychology*. Brooks State University.

Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sathe, V. (1983). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*. 12.2, 5-23.

Scarpello, V. ve J.P. Campbell (1983). Job Satisfaction: Are All The Parts There? *Personnel Psychology*. 36.3, 577-600.

Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture*. WP 2088-88. Sloan School of Management Working Papers, Massachusetts Institute of Technology.

Schein, E.H. (1991). The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture. P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, J. Martin. (Ed.). *Reframing Organizational Culture* içinde. London: Sage Publications, 1991, 14-25.

Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, W.E. (2000). Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture, *Strategy & Leadership*. 28.1, 24-29.

Schwartz, H. ve S.M. Davis. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*. Summer, 30-48.

Shah, J. (20 Aralık 2007). Organizational Culture and Job Satisfaction: An Empirical Study of R&D Organization. <http://ssrn.com/abstract=1293922> (07 Ekim 2009).

Smart, J.C. ve E.P. St.John. (1996). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the "Culture Type" and "Strong Culture" Hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 18.3, 219-241.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28.3, 339-358.

Soonhee, K. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons For Management Leadership. *Public Administration Review*. 62.2, 231-241.

Sorensen, J.B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*. 47, 70-91.

Staw, B.M. ve J. Ross (1985). Stability In The Midst of Change: A Dispositional Approach To Job Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 70, 469-480.

Staw, B.M., N.E. Bell ve J.A. Clausen (1986). The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*. 31.1, 56-77.

Steinhoff, C.R. ve R.G. Owens. (1989). A Theory of Organizational Culture. *Journal of Educational Administration*. 27.3, 6-16.

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kùltürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

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

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

Tezcan, M. (1987). *Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji)*. Ankara: Bilim Yayınları.

Tierne, Y. ve G. William. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*. 59.1, 2-21.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8.1, 92-107

Trice, H. M. and J. M. Beyer. (1993). *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Trice, H. ve J. Beyer. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Reviews*. 9.4, 653-669.

Türk Dil Kurumu – Büyük Türkçe Sözlük (t.y.). <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=k%FClt%FCr&ayn=tam> (11 Ağustos 2009).

Tzeng, H.M., S. Ketefian ve R.W. Redman. (2002). Relationship of Nurses' Assessment of Organizational Culture, Job Satisfaction, and Patient Satisfaction with Nursing Care, *International Journal of Nursing Studies*. 39, 79–84.

Ugboro, I.O. ve K. Obeng (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*. 5.2, 247-272

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

Van Buskirk, W. ve D. McGrath. (1999). Organizational Cultures as Holding Environments: A Psychodynamic Look at Organizational Symbolism. *Human Relations*, 52.6, 805-832.

van der Post, W.Z., T.J. de Coning ve E.vd M. Smit. (1997). An Instrument to Measure Organizational Culture., *South African Journal of Business Management*. 28.4, 147-168.

Vanderberghe, C. (1999). Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in The Health Care Industry. *Journal of Organizational Behavior*. 20, 175-184.

Vitell, S.J. ve D.L. Davis (1990). The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*. 9.6, 489-494.

Vural, B.A. (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Wagner, J.A. ve J.R. Hollenbeck. (1992). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Ward, M.E. ve P.J. Sloane. (2000). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple-Item Measures. *Scottish Journal of Political Economy*. 47.3, 273-303.

Wasti, A. (1995). Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 22.4, 503-529.

Wilkins, A. (1983). The Culture Audit: A Tool For Understanding Organizations, *Organizational Dynamics*. Autumn, 24-34.

Wilkins, A. (2006). The Creation of Company Culture: The Role of Stories and Human Resource System, *Human Resource Management*. 23.1, 41-60.

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

ÖZGEÇMİŞ

1981 İstanbul doğumlu Alper DEĞERLİ, 2004 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Matematik Mühendisliği Bölümü'nü bitirmiştir. 30 Ağustos 2005 tarihinde Hava Eğitim Komutanlığı/Gaziemir'deki Subay Yetiştirme eğitimini tamamlayarak Teğmen rütbesi ile nasbedilmiştir. Halen Körfez Hv.Rd.Mvz.K.lığı'nda Hv.Kont.Ütğm olarak görev yapmaktadır.

EKLER

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ – İŞ TATMİNİ ANKETİ

Üniversite:

Unvan:

Yaş:

Cinsiyet:

☐ Bay ☒ Bayan

Soru 1: Çalıştığım üniversite geniş bir aile gibidir. İnsanların paylaşacak çok şeyleri vardır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 2: Çalıştığım üniversite çok dinamik ve girişimcidir. Çalışanlar risk almak için hazırdır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 3: Çalıştığım üniversitede işler sonuca yöneliktir. Önemli olan işin yapılmasıdır. Çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 4: Çalıştığım üniversite çok kontrollü ve yapısaldır. Çalışanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirler.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 5: Çalıştığım üniversitedeki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 6: Çalıştığım üniversitedeki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 7: Çalıştığım üniversitedeki liderlik genellikle akıllı, agresif ve sonuca yönelik bir odaklanmayı ifade etmektedir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 8: Çalıştığım üniversitedeki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 9: Çalıştığım üniversiteyi bir arada tutan şey sadakat ve karşılıklı güvendir. Üniversiteyi başarıya taşıyan şey üniversiteye olan bağlılıktır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 10: Çalıştığım üniversiteyi bir arada tutan şey yenilikçiliğe ve gelişime olan bağlılıktır. Her zaman zirvede bulunmaya vurgu yapılır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 11: Çalıştığım üniversiteyi bir arada tutan şey başarıya ve işin bitirilmesine verilen önemdir. Agresiflik ve kazanma en çok kullanılan kavramlardır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 12: Çalıştığım üniversiteyi bir arada tutan şey kanunlar ve yönetmeliklerdir. Önemli olan, üniversitenin düzgün işleyişinin devamıdır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum ☐ Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 13: Çalıştığım üniversitede akademik personelin gelişimi üzerinde durulur. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum ☐ Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 14: Çalıştığım üniversitede yeni kaynaklar elde etme ve yeni fırsatlar yaratma üzerinde durulur. Yeni şeyler deneme ve fırsatları arama önemlidir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum ☐ Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 15: Çalıştığım üniversitede rekabet ve başarı üzerinde durulur. Pazar payını kazanma öncelikli hedeftir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum ☐ Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 16: Çalıştığım üniversitede kalıcılık ve istikrar üzerinde durulur. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum ☐ Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 17: İlginç bir mesleğim vardır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum ☐ Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 18: Mesleğimdeki sorumluluk düzeyinden memnunum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum ☐ Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 19: Bir başka mesleği seçmem benim için daha iyi olurdu.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 20: İşimi yapmamdan dolayı çok az başarı hissi elde ederim.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 21: Üniversitedeki üstlerim yaptığım işler konusunda benim arkamda dururlar.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 22: Üniversitede görev yapan yöneticiler işlerindeki en başarılı insanlardır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 23: Üstlerim iş konusundaki fikirlerimi dinlemezler.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 24: Üniversite yönetiminin adil davrandığına inanmıyorum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 25: Üniversitede beraber görev yaptığım akademik personel işimde bana yeteri kadar destek vermemektedir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 26: Diğer bir akademisyenden bir iş istediğimde, o iş gerçekleştirilir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 27: Üniversitemdeki akademik personelle aynı üniversitede görev yapmaktan ve birlikte çalışmaktan mutluluk duyuyorum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 28: Üniversitede sorumluluk sahibi insanlarla çalışmaktayım.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 29: Üniversitenin akademik personel için öngördüğü terfi esaslarını beğenmiyorum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 30: Üniversitede yıl içerisinde terfi eden akademisyen sayısı azdır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 31: Üniversitedeki çalışmalarımnda başarılı olduğum sürece büyük bir ihtimalle terfi ederim.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 32: Üniversitedeki akademik kariyerimin ilerleme düzeyinden memnunum.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 33: Çalıştığım üniversiteden aldığım maaş, alternatiflerine göre daha iyidir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 34: Üniversitede sahip olduğum sorumlulukları değerlendirdiğimde, maaşımın yeterli olduğu kanısındayım.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 35: Üniversitede yapmış olduğum işe karşılık hakettiğimden daha az ücret almaktayım.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Soru 36: Çalıştığım üniversite, sahip olduğum sosyal imkan ve olanaklar açısından çok zengindir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

Anketi Yolla

Temizle