T.C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Neslihan Arslan

2501070121

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Mustafa Delican

İstanbul 2010

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz **ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI** Bilim Dalında **2501070121** numaralı **NESLİHAN ARSLAN'IN** hazırladığı **"KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ"** konulu **YÜKSEK LİSANS/** ~~**DOKTORA TEZİ**~~ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **10/08/2010 SALI** günü **Saat: 11:00'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....Kabülü..... 'ne* **OYBİRLİĞİ /**~~**OYÇOKLUĞUYLA**~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.MUSTAFA DELİCAN	Kabul	
PROF.DR.ÖMER A.AKSU	Kabul	
PROF.DR.SEDAT MURAT	Kabul	
PROF.DR.ZEKAİ ÖZDEMİR	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.HASAN ŞENOCAK	Kabul	

Besim Ömer Paşa Caddesi Beyazıt-34452-İstanbul
Tel:0212 440 00 00 –14221 – Fax: 0212 440 03 40

ÖZ

Bu çalışmanın amacı; Türkiye'de kamu/devlet ve özel hastanelerde hakim olan kurum kültürleriyle hemşirelerin iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada Üsküdar bölgesinde yer alan kamu/devlet ve özel hastanelerde görev yapan 180 hemşireden denek olarak veri toplanmıştır. Araştırmada literatür taraması yapılarak verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Toplanan veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre; kamu ve özel hastanelerde hakim kurum kültürünün hiyerarşi kültürü olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, kurum kültürü, iş tatmini, kamu ve özel sektör.

ABSTRACT

The aim of this study is to research the relationship between dominant corporate cultures at public and private hospitals and nurses' job satisfaction. In this study 180 nurses working at public and private hospitals in Üsküdar area is collected data. There is also a literature research and to collect data is chosen questionnaire technique. The datas are analysed statistically. According to the final results; hiyerarchy culture is the dominant culture public and private hospitals.

Key words: Culture, corporate culture, job satisfaction, public and private sector.

ÖNSÖZ

Kurum kültürü akademik çalışmalarda ele alınan bir kavram olmasının yanında son zamanlarda işletmeler açısından da ele alınan bir konu haline gelmiştir. Çalışmamızda kurum kültürünün iş tatmini ile olan ilişkisi, kurum kültürünün algılanış biçimini tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada büyük hoşgörü ve yardımlarını benden esirgemeyen, her konuda destek olan tez danışmanım ve çok değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mustafa Delican'a saygı ve teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Alan araştırmam sırasında kapılarını açarak her türlü kolaylığı gösteren ve araştırma yapmamı sağlayan kamu ve özel hastanelerin çalışanlarına da ayrıca teşekkür ederim.

Aynı zamanda tezimi hazırlama aşamasında geçirdiğim zor ve sıkıntılı zamanlarımda bana maddi/manevi her konuda destek olan ve her zaman yanımda olduklarını bildiğim aileme teşekkür ederim.

İSTANBUL-2010 Neslihan ARSLAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ ii
ABSTRACT iii
ÖNSÖZ iv
İÇİNDEKİLER v
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
KISALTMALAR LİSTESİ xii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

1.1. Kültürün Tanımı, Kökeni, Özellikleri ve Türleri 4
1.1.1. Kültürün Tanımı 4
1.1.2. Kültürün Kökeni 5
1.1.3. Kültürün Özellikleri 6
1.1.4. Kültür Türleri 8
1.2. Kurum Kültürü Kavramı 8
1.2.1. Kurum Kültürünün Tanımı 9
1.2.2. Kurum Kültürünün Önemi 11
1.2.3. Kurum Kültürünün İşlevleri 13
1.3. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler 14
1.3.1. İletişim 14
1.3.2. Motivasyon 15
1.3.3. Yönetim Süreci 15
1.3.4. Organizasyonun Yapısı ve Özellikleri 16
1.4. Kurum Kültürünün Katmanları 17
1.4.1. Edgar Schein'in Kültür Düzeyleri Modeli 17
1.4.2. Mary Hatch ve Kurumların Kültürel Dinamikleri Modeli 18

1.4.3. Hofstede ve Onion Diyagramı 19
1.4.4. Sackmann ve Buzdağı Modeli 20
1.5. Kurum Kültürünün Öğeleri 21
1.5.1. Dil 21
1.5.2. Değerler 21
1.5.3. İnançlar 23
1.5.4. Normlar 23
1.5.5. Liderler 24
1.5.6. Tören ve Toplantılar 26
1.6. Kurum Kültürü Modelleri 27
1.6.1. Goffee ve Jones'un Çift SS Modeli 27
1.6.2. Cameron ve Freeman Modeli 29
1.6.3. Deal ve Kennedy Modeli 31
1.6.4. Charles Handy Modeli 32
1.6.5. Miles ve Snow Modeli 33
1.6.6. Trompenaars Modeli 34

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı 37
2.2. İş Tatmininin Önemi 38
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 39
2.3.1. Kişisel Faktörler 39
2.3.1.1. Çalışanın Kişiliği 39
2.3.1.2. Cinsiyet 40
2.3.1.3. Yaş 41
2.3.1.4. Eğitim 41
2.3.1.5. Medeni Durum 42
2.3.2. İş ve Kurum ile İlgili Faktörler 42
2.3.2.1. Ücret 42

2.3.2.2. Yükselme Olanakları 43
2.3.2.3. Yöneticiler ve Yönetim Anlayışı 44
2.3.2.4. Çalışma Koşulları 45
2.3.2.5. Çalışma Arkadaşları 46
2.3.2.6. Ödüllendirme Sistemi 46
2.3.2.7. Fiziki Çevre 48
2.3.2.8. Stres 48
2.3.2.9. İletişim 49
2.4. İş Tatmini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar 50
2.4.1. Rotasyon 50
2.4.2. İş Dizaynı 51
2.4.3. İş Genişletme 52
2.4.4. İş Basitleştirme 53
2.4.5. İş Zenginleştirme 54
2.5. İş Tatmininin Sonuçları 55
2.5.1. İş Tatmininin Olumlu Sonuçları 55
2.5.1.1. Kurumsal Bağlılığın Artması 55
2.5.1.2. Kurumsal Amaçlara Ulaşmada İsabet 56
2.5.1.3. Sosyal Yaşama Etkisi 57
2.5.2. İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları 57
2.5.2.1. Şikayet ve Yakınmaların Artması 57
2.5.2.2. İşe Devamsızlık ve Gecikme Oranının Yükselmesi 58
2.5.2.3. İşe Gitmede İsteksizlik 59
2.5.2.4. Öfke ve Sabotaj 60
2.5.2.5. Kuruma Yabancılaşma 61
2.5.2.6. İşten Ayrılma 61
2.6. Kurum Kültürü İş Tatmini İlişkisi 62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı 65
3.2. Araştırmanın Gerekçesi 65
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 65
3.4. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknik 66
3.5. Verilerin Toplanması 67
3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi 67
3.7. Araştırmanın Hipotezleri 69
3.8. Araştırmanın Bulguları 70
3.8.1. Ölçeklerin Güvenilirliği 71
3.8.1.1. Kurum Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi 71
3.8.1.2. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi 72
3.8.2. Çalışanların Demografik Özellikleri 72
3.8.2.1. Çalışanların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımı 73
3.8.2.2. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı 74
3.8.2.3. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı. 74
3.8.2.4. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 74
3.8.2.5. Çalışanların İş Yaşamında Bulundukları Süreye Göre Dağılımı 74
3.8.2.6. Çalışanların Şirketlerinde Geçirdikleri Süreye Göre Dağılımı 75
3.8.3. Kurum Kültürü ve İş Tatmini Boyutları 75
3.8.3.1. Kurum Kültürü 75
3.8.3.2. Kurum Kültürünün Hastane Türüne Göre Dağılımı 76
3.8.3.3. İş Tatmini Boyutları 78
3.8.3.4. İş Tatmini Boyutlarının Hastane Türüne Göre Dağılımı 79
3.8.4. Kurum Kültürü ve İş Tatmini Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi 80
3.8.5. Kurum Kültürü ve İş Tatmini Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi 82

3.8.5.1. Kurum Kültürü ile İş Tatmini Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi 82
3.8.5.2. Kurum Kültürü ile Terfi Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi. 83
3.8.5.3. Kurum Kültürü ile Ücret Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi.84
3.8.5.4. Kurum Kültürü ile Yönetici Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi 85
3.8.5.5. Kurum Kültürü ile Şirket Politikası Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi 87
3.8.5.6. Kurum Kültürü ile Çalışma Arkadaşları Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi 89
3.9. İş Tatmini Boyutları ile Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular 90
3.9.1. İş Tatmini Boyutlarının Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımı 90
3.9.2. İş Tatmini Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı 91
3.9.3. İş Tatmini Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı 92
3.9.4. İş Tatmini Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı 94
3.9.5. İş Tatmini Boyutlarının İş Yaşamında Geçirilen Süreye Göre Dağılımı .. 95
3.9.6. İş Tatmini Boyutlarının Bulunulan Şirkette Geçirilen Süreye Göre Dağılımı 96
3.10. Bulguların Değerlendirilmesi 98

SONUÇ 101
KAYNAKÇA 104
EKLER 116

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurum Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi
Tablo 2. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi
Tablo 3. Çalışanların Demografik Özellikleri
Tablo 4. Kurum Kültürü
Tablo 5. Kurum Kültürünün Hastane Türüne Göre Dağılımı
Tablo 6. İş Tatmini Boyutları
Tablo 7. İş Tatmini Boyutlarının Hastane Türüne Göre Dağılımı
Tablo 8. Kurum Kültürü ile İş Tatmini Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi
Tablo 9. Kurum Kültürü ile İş Tatmini Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi
Tablo 10. Kurum Kültürü ile Terfi Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi
Tablo 11. Kurum Kültürü ile Ücret Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi
Tablo 12. Kurum Kültürü ile Yönetici Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi
Tablo 13. Kurum Kültürü ile Şirket Politikası Arasındaki Regresyon Analizi
Tablo 14. Kurum Kültürü ile Çalışma Arkadaşları Arasındaki Regresyon Analizi
Tablo 15. İş Tatmini Boyutlarının Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımı
Tablo 16. İş Tatmini Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı
Tablo 17. İş Tatmini Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı
Tablo 18. İş Tatmini Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı
Tablo 19. İş Tatmini Boyutlarının İş Yaşamında Geçirilen Süreye Göre Dağılımı
Tablo 20. İş Tatmini Boyutlarının Bulunulan Şirkette Geçirilen Süreye Göre Dağılımı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Edgar Schein'in Kültür Düzeyleri Modeli

Şekil 2. Mary Hatch ve Kurumların Kültürel Dinamikleri Modeli

Şekil 3. Hofstede ve Onion Diyagramı

Şekil 4. Sackmann ve Buzdağı Modeli

Şekil 5. Goffe ve Jones'un Çift SS Modeli

Şekil 6. Cameron ve Freeman Modeli

Şekil 7. Deal ve Kennedy Modeli

Şekil 8. Charles Handy Modeli

Şekil 9. Miles ve Snow Modeli

Şekil 10. Trompenaars Modeli

Şekil 11. Kurum Kültürü

Şekil 12. İş Tatmini Boyutları

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	:adı geçen eser
bs.	:baskı
C.	:Cilt
Çev.	:Çeviren
Ed.	:Editör
s.	:sayfa
S.	:Sayı
TÜRK-İŞ	:Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
t.y.	:tarih yok
v.b.	:ve benzeri
y.y.	:yayınevi yok

GİRİŞ

Toplumların yaşayış, gelenek, göreneklerini ortaya koyan ve kendilerini ifade etmelerinin en etkili yolu olan kültür uzun yıllardır pek çok akademisyen ve araştırmacı tarafından geçmişten bugüne kadar incelenen olgulardan biridir. Özellikle küreselleşmeyle birlikte artan iletişim ve ulaşım gibi olanaklar sayesinde çok uzak mesafelerde bile olsa değişik coğrafyalarda yaşayan insanlar ve onların sahip oldukları davranış ve düşünce kalıplarını yansıtan kültürel yapıları hakkında bilgi sahibi olmak kaçınılmaz olmaktadır.

Diğer taraftan kurum kültürü kavramı özellikle 1980'li yılların başlarında gelişen bir alan haline gelmiştir. Öte yandan iş tatmini kavramı ise 1950'li yıllardan beri üzerinde çalışılan ve daha eskilere dayanan bir alan olarak dikkat çekmektedir. Akademik alanda yürütülen çalışmaların yanı sıra kurum kültürü ve iş tatmini kavramları iş dünyasında da gitgide önem kazanan konular arasında yer almaktadır.

Kurum kültürü de kültüre bağlı bir olgu olup işletmeleri tanıtan bir diğer kavramdır. Özellikle teknolojik gelişmeleri konusunda gelinen nokta işletmeleri de farklı bir yere götürmektedir. Günümüz serbest piyasa ekonomisinde gelinen bu aşama işletmelere geçmişe oranla daha rekabetçi, pazarlama kuralları konusunda daha stratejik adımlar atma konusunda ön ayak olmaktadır. Bu durum işletmelerin hem müşteri odaklı hem de çalışan odaklı bir politika izlemesini zorunlu kılmaktadır. Müşterilerine daha iyi ve çabuk hizmet edebilme felsefesini benimseyen işletmeler bunun için öncelikle kendi çalışanlarının memnuniyetinin sağlanması konusunda bilinç kazanmışlardır. Bu bilinçten yola çıkarak işletmenin bir parçası durumundaki çalışanlarını bir değer olarak görmüşlerdir.

İşle ilgili hissedilen memnuniyet olarak ifade edilen ve araştırılan bir diğer kavram olan iş tatmini de çalışanların işlerine yönelik her türlü olumlu /olumsuz etkileri olan ve işletmelerin başarısı ya da başarısızlığında rol oynamaktadır. İş tatmini konusunda gerçekleştirilen araştırmalarda; iş tatmininin hem kişinin kendisi hem de çalışılan kurum açısından öneminin büyük olduğuna dikkat çekilmektedir.

Buna bağlı olarak kurumun sahip olduğu kültürün ve bu kültürün iş tatmini ile arasında ciddi bir ilişkinin var olduğuna yönelik çalışmalar gitgide artmaktadır.

Çalışmanın amacı; Türkiye'de kamu ve özel hastanelerde hakim olan kurum kültürleriyle hemşirelerin iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada Üsküdar bölgesinde yer alan kamu ve özel hastanelerde 180 hemşireden denek olarak veri toplanmıştır. Araştırmada literatür taraması yapılarak anket yoluyla veriler toplanmıştır. Toplanan veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre; kamu ve özel hastanelerde hakim kurum kültürünün hiyerarşi kültürü olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kültür kavramının tanımsal çerçevesine, kökenine, özelliklerine yer verilmektedir. Aynı kavramdan yola çıkılarak kurum kültürü kavramı tanımlanarak, kurum kültürünün tanımı, önemi, işlevleri açıklanmaktadır. Ayrıca kurum kültürünü etkileyen iletişim, motivasyon, yönetim süreci ile organizasyonun yapısı ve özelliklerinden oluşan faktörler ele alınarak kurum kültürünün katmanlarından söz edilmektedir. Katmanların açıklanmasında dört farklı model ortaya konularak modellerin kendine özgü özellikleri ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Devamında ise; kurum kültürünü oluşturan öğelerden dil, değerler, inançlar, liderler, tören ve toplantılar ile normlara değinilerek kurum kültürü modellerine yer verilmektedir. Yer verilen altı kurum kültürü modeli, kendi içerisinde birtakım alt kültürlere ayrılmakta olup, her bir model diğerlerine göre farklı özelliklere sahiptir.

İkinci bölümde; iş tatmininin kavramsal çerçevesini oluşturacak biçimde tanımı, önemi açıklanmaktadır. Kavramsal çerçevenin dışında iş tatminini etkileyen unsurlar kişisel ve iş/kurumla ilgili unsurlar başlıkları altında ele alınmaktadır. Kişisel unsurlar çalışanın kişiliği, cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durumdan oluşmaktadır. İş ve kurumla ilgili unsurlar ise ücret, yükselme olanakları, yöneticiler ve yönetim anlayışı, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, ödüllendirme sistemi, fiziki çevre, stres ve iletişimden oluşmaktadır. Çalışmanın devamında iş tatmininin sağlanması için gerçekleştirilen uygulamalardan bahsedilmektedir. Bunlar arasında

rotasyon, iş dizaynı, iş genişletme, iş basitleştirme ve iş zenginleştirme uygulamaları yer almaktadır. Ayrıca iş tatmininin kurumsal bağlılık, sosyal yaşam, kurumsal amaçlara ulaşmada isabet, motivasyon ve güven artışı gibi olumlu sonuçları ile var olan tatminsizlik durumunun verim düşüklüğü, şikayet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık ve gecikme oranının yükselmesi, işe gitmede isteksizlik, öfke ve sabotaj, kuruma yabancılaşma ile işten ayrılmaya kadar varabilen olumsuz sonuçlarına değinilmektedir. Son olarak kurum kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki irdelenerek her iki kavram arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede hem kurum kültürü ile iş tatmini arasındaki genel ilişkiden yola çıkılarak devamında yaygın bir kurum kültürü modeli ile iş tatmini arasındaki ilişkiye değinilmektedir.

Üçüncü bölümünde ise; kurum kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla, bilinen bir kurum kültürü modeli olan Cameron ve Freeman modeli ele alınarak bu modelin iş tatmini üzerindeki etkisinin ortaya konulduğu bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı, gerekçesi, evren ve örneklemi, kullanılan yöntem ve teknik, verilerin toplanması, verilerin istatistiksel analizi, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın bulgularına yer verilmektedir. Elde edilen bulgular kapsamında, öncelikle ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği sektör sağlık sektörü olup, kamu/devlet hastaneleri ve özel hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Bu kapsamda çalışanların öncelikle demografik özelliklerine yer verilerek sonrasında kurum kültürü ile iş tatmininin altı boyutu arasında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca iş tatmini boyutları ile demografik özellikler arasında çapraz tablolar oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar hakkında SPSS paket programının 17 sürümü kullanılarak araştırma hakkında istatistiksel olarak bilgi verilmiştir. Son olarak, bulguların genel değerlendirilmesi ve sonuç kısımları ile çalışma tamamlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
KURUM KÜLTÜRÜ

1.1. Kültürün Tanımı, Kökeni, Özellikleri ve Türleri

1.1.1. Kültürün Tanımı

Yıllar yılı nesilden nesle aktarılan kültür, toplumların vazgeçilmez değerlerinin bir ifadesi olarak görülmektedir. Örf, adet, gelenek ve göreneklerin toplamı olarak görülen kavram, aynı zamanda toplumlar için bir paylaşım simgesidir. Toplumların yaşam biçimlerini, davranış kalıplarını bünyesinde barındıran kültür, diğer yandan kapsamı bir o kadar açık uçlu olan ve belli bir tanımlamaya indirgenemeyecek kadar geniş bir çerçeveye sahiptir.

Kültüre ilişkin yapılan bir başka tanıma göre; bir ülkenin, toplumun, insan grubunun, milletin malı ve kişiliğinin sahip olduğu edebiyat, sanat, zanaat, töre, giysi, gelenekler ve görenekler, düşünme ve yaşam biçimiyle ilgili bütün kazanımlar kültür olarak tanımlanmaktadır.[1]

Sosyalbilim çevreleri tarafından benimsenen ve kendisi de bir sosyalbilimci olan Tylor'a göre kültür; toplumun bir üyesi olan insanın zaman içinde öğrenme ya da edinim yoluyla yeteneğe dayalı olarak kazandığı bilgi, sanat, gelenek ve görenekler ile alışkanlıklardan oluşan bir bütün olarak tanımlanmaktadır.[2]

Linton'a göre kültür, bir toplumun tüm hayat biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bir toplumda farklı cinsiyetten, farklı yaş gruplarından, farklı eğitim seviyelerinden insanlar olması kaçınılmazdır. Kültür, yalnızca belirli bir zaman diliminde yaşayan belirli bir gruba ait olmayıp, geçmişten bugüne süregelen ve bu farklılıklar içinde yaşayan bütün insanlara aittir. Kendi neslinden önceki nesillerin kültürünü sahiplenmeyip kendi kültürünü gelecek nesillere aktarmayan bir toplumda kültür,

[1] Gültekin Rodoplu, Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Isparta, y.y., 1998, s. 12.
[2] Bozkurt Güvenç, **Kültürün A,B,C'si**, İstanbul, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık, 1997, s. 54-55.

hapsolmuş ve sınırlandırılmış bir kültür olmaktadır. Bu durum kültürün aktarılma özelliğiyle çelişmektedir.[3]

Nermi Uygur'a göre kültürle ilgili yapılan bir başka tanımlamada; insan varlığının gerçekliği olarak yine insanın kendisinin oluşturduğu bu gerçeklik kültürün kendisini oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle insanın oluşturduğu dünyada doğayı insanlaştırarak kendini yabancı hissetmediği bir ortamda bulunmasını sağlamasıdır. Böyle bir ortamda insan kendisini daha rahat tanıyabilecek ve aynı zamanda ne olduğuna, nasıl yaşadığına dair soruları rahatça kendisine sorabilecektir. Bu doğrultuda insanı insan yapan tüm değerler, inançlar, istekler kültürün unsurları olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda insanın ürettiği ekonomi, hukuk, estetik, bilim, devlet, yöntem gibi insana dair her şey kültüre dairdir. Burada kültür tamamen insanın kendisiyle bütünleştirdiği ve dolayısı ile insanı insan yapan unsurlardan türeyen bir oluşum olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda kavram yine kendi içinde maddi ve manevi ayrım yapmaksızın bütünsel unsurları taşımaktadır.[4]

Merkezinde insan olan ve dinden, sanata, teknolojiden, eğitime ve daha birçok alana yayılmış olan kültür kavramı farklı kollar halinde incelenen alanlardan oluşmaktadır. Böylesine geniş uçlu bir kavramı ortaya koymak kavramın kendisinin zorluk derecesini de ortaya koymaktadır.

1.1.2. Kültürün Kökeni

Geçmişi oldukça eskilere uzanan ve hakkında birçok tanımlama yapılan kültür, geniş bir kapsama sahiptir. Kültür, kökeni itibarı ile antropolojiye uzanan bir kavramdır. İnsanlığa dair bütün bilgi, inanç, sanat, etik ilkeler, gelenek ve görenekler ile toplumsal algılamalar tamamıyla kültürün kapsamına girmektedir. [5] Kültürün böylesine geniş bir alanı içine alması, dar bir alanda incelenmesini de olanaksızlaştırmaktadır.

---

[3] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, Evrim Ofset Matbaacılık, 1983, s. 134.
[4] Nermi Uygur, **Kültür Kuramı,** 1. bs, İstanbul**,** YKY, 1984, s. 17.
[5] Tekin Akgeyik, "Pozitif Kurumsal Kültürü Geliştirmede İşyerinde Sosyal Aktivite Uygulamaları (Bir Alan Araştırması)", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, C. 56, S. 2, 2006, s. 58.

Kültürün köken olarak Latince colere ya da culture kelimelerinden geldiği kabul edilmekte; Türkçede bakmak ve yetiştirmek anlamlarında kullanıldığı görülmektedir. Kavramın çok farklı tanımlara sahip olmasında; farklı alanlara yayılması ve tanımların geniş bilimsel araştırma alanlarında yapılması etkili olmaktadır.[6]

Tanımlanması oldukça zor olan kültür, 18. yüzyılın sonlarında ağırlıklı olarak Almanya ve İngiltere'de bir saptamada belirli bir halkın yaşam tarzını ortaya koyan bir ruh durumu olarak ortaya konmuştur. Aynı dönem içinde Hegel kültür kavramına farklı bir tanımlama getirerek mevcut kavramı uygarlık kavramının tekil anlamından ayırmış ve kültürler adıyla çoğul halde kullanmıştır. Bu kullanım diğer alanlara da katkı sağlayarak kültür kavramının 19 y.y.'de gelişmesinde ayırıcı bir yere sahip olmaktadır.[7]

1.1.3. Kültürün Özellikleri

a) **Kültür değişebilir bir yapıdadır:** İçinde bulunduğu toplumun bir parçası olan insanın çeşitli ihtiyaçları söz konusudur. Bu ihtiyaçlar geçmişten bugüne değişen bir yapıya sahiptir. Yaşamdaki her türlü araç gibi kültürlerin de değişime uğraması kaçınılmazdır. Bu durum kültürün kendi içinde durağan olmadığı tersine bir hareketliliği içinde barındırdığını göstermektedir.[8]

Toplumların geneline bakıldığında kültürel anlamda kısa yada uzun vadeli değişmelerin olduğu görülmektedir. Bu değişim, bir süreklilik ve dinamizmi de beraberinde getirmektedir. Aksi taktirde durağan bir kültür yapısıyla karşılaşılarak zaman içinde yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalınabilmektedir. Dolayısıyla değişim, kendi içinde bir zorunluluğu da şart koşmaktadır. Uyum sağlama ise, kültür değişiminin temeli kabul edilen bir öğedir. Bu öyle bir uyum mekanizmasıdır ki yalnızca ileri giden bir kültürel sistem anlayışı olmayıp geriye doğru işleyen bir değişme de yaşanabilmektedir.

[6] Z. Beril Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998, s. 31.
[7] Raymond Williams, **Kültür**, Çev. Ertuğrul Başer, İstanbul, İletişim, 1993, s. 9.
[8] Mehmet Kaplan, **Kültür ve Dil**, 11. bs., İstanbul, Dergah Yayınları, 1998, s. 25.

Taklit, ödünç alma gibi günlük hayatta sıklıkla görülen uygulamalar kültür değişmesine neden olan uygulamalar arasında gösterilmektedir. Kültür değişimi bu uygulamaların yanında yöntemi itibarıyla serbest ya da zorla da gerçekleşebilmektedir.[9]

b) Kültür Paylaşılır: Bir toplumun dil, din, ahlak, hukuk, estetik gibi sahip olduğu değerlerden doğal koşullara kadar birçok şey kültürün birer parçası durumunda olup, kültür açısından belirleyici olmaktadır. Bu öğeler toplumun üyesi olan insan tarafından kabul edilerek paylaşılır niteliktedir. Aynı zamanda sosyal miras olan bu değerlerin bütünü, geçmişten bugüne aktarılarak kültürün yayılmasına olanak sağlamaktadır.[10]

İçinde birçok ortak özelliği bulunduran kültür, toplumun ortak üyeleri olan insanlar tarafından paylaşılan değerler bütünüdür. Kültürün öğrendikten sonra yaygınlaşması için dilden dile, kuşaktan kuşağa paylaşılması gerekmektedir. Belirli bir zaman dilimi ve belirli bir grubun içinde hapsolan kültür, büyük bir anlam ifade etmediği gibi kalıcı olması da olası gözükmemektedir.

c) Kültür Öğrenilir: Öğrenme yoluyla kazanılan kültür olgusu, yıllar yılı bir nesilden diğerine paylaşılmaktadır. Kültür bir anda oluşturulmayıp insanların doğumundan itibaren beraberinde getirdikleri bir şey değildir. Bu yönüyle içinde bulunduğu toplumda hazır olarak yer almaktadır. Kültürün paylaşılarak aktarılması ise insanoğlu tarafından çeşitli araç gereçlerin kullanılarak nesilden nesle öğretilmesi sonucunda oluşmuştur. Dolayısıyla insan dünyaya geldikten sonra öğrendiği alışkanlılar yoluyla kültürü edinmektedir.[11]

---

[9] Erdoğan, **a.g.e.**, s. 137.
[10] Nevin Şimşek, Mehmet Fidan, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Konya, Tablet, 2005, s. 8.
[11] Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 3. bs., Ankara, Nobel, 2006, s. 27.

1.1.4. Kültür Türleri

Kültür kendi içerisinde iki türe ayrılarak sınıflandırılmaktadır. Bunlar:[12]

Genel Kültür- Alt Kültür: Genel kültür toplumların inançları, yaşam tarzlarını yansıtan kültür türü olup; etnik bölgesel ve mezhepsel ayrıcalıklara karşı kendilerine özgü değerlerin yaşandığı kültür ise alt kültür olarak tanımlanmaktadır.

Maddi Kültür- Manevi Kültür: Toplumların maddi, diğer bir deyişle elle tutulur gözle görülür değerlerinin tümü maddi kültür olarak tanımlanırken, manevi kültür, sahip olunan belleksek değerlerin ve bu değerlerin oluşturduğu yaşam tarzı ya da manevi çevrenin tümünü yansıtmaktadır.

1.2. Kurum Kültürü Kavramı

Ağırlıklı olarak firma kültürü, işletme kültürü, örgüt kültürü gibi birçok farklı söyleniş biçimiyle kullanılan kurum kültürü kavramı işletme literatüründe sıklıkla kullanılmaktadır. Günümüzde artan bir öneme sahip olan kavramın kullanımına, özellikle 21. y.y.'de hız kazanan işletmeler tarafından rastlanmaktadır. Kurumsal anlamda birlik ve beraberlik sağlayıp bunu geliştirme amacı taşıyan işletmeler için ortak çıkar ve değerler etrafında çalışmak önem kazanmaktadır. Bu noktada etkin bir rol üstlenen kurum kültürü, kurumların başarısında da etkili bir faktördür.[13]

Kurum kültürü tek bir yapıdan oluşmak yerine çeşitli farklılıkları barındıran bir yapıya sahiptir. Bu yapı içerisinde birbirinden farklı alt kültürler, meslek grupları, hiyerarşik seviyeler, fonksiyonel ya da profesyonel birtakım kimlikler bulunmaktadır. Tüm bunlar kendi aralarında ortak bir görev paylaşımı içerisinde yer almaktadır.[14] Farklı görev ve rollerin aynı potada eridiği bu yapı ise kurum kültürünün kendisini oluşturmaktadır.

Kurumsal sistemin bir parçası olan kurum kültürü süreç olarak uzun süreli bir değişim geçirmiştir. Diğer taraftan kurum kültürü kurumun işini yönlendiren bir yol

---

[12] M Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3. bs. İstanbul, Adım, 2003, s. 29.
[13] Mustafa Özel, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, 2. bs., İstanbul, İz Yayıncılık, 1995, s. 120.
[14] Jennifer A. Howard-Grenville, **Corporate Culture and Environmental Practise**, Massachusetts, Edward Elgar, 2007, s. 53.

olarak kabul edilmektedir. Buna göre süreçte etkisi bulunan bir sonuç olarak görülmektedir. Bilinmelidir ki; kurumun içinde yerleşmiş bir kültürün değişmesi kolay olmamaktadır. Çünkü çoğu zaman kültür potasında yer alan bazı değerlerden vazgeçilmesi konusunda direnç gösterilebilmektedir.[15] Bu durum kültürün sıkı sıkıya benimsendiğinin bir göstergesidir.

Bütün kurumlar kendilerine ait bir kültürel yapıya sahiptir. Mevcut kültürel yapı hem astların hem de üstlerin davranışlarının şekillenmesinde etkili olmaktadır. Böylelikle kurum içinde çalışanlar arasında birtakım standartların oluşması sağlanmaktadır. Bu standartlar çalışanları birbirine daha çok bağlamaktadır. Diğer taraftan işletme çalışanlarını ortak değer ve inançlar etrafında toplaması yönüyle kurum kültürü bağlayıcı bir rol üstlenmektedir.[16]

Bütün kurumların bir kültüre sahip olduğu gerçeğinden yola çıkılarak mevcut kültürle uyum sağlamak kurumlar için önem taşımaktadır. Bu işletmeler için de olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Maddi amacı kar olan ve piyasadaki rekabet ortamında yer alan her işletme sosyal ve ekonomik değişikliklere uyum sağlamak durumundadır. Bu uyumu yakalama konusunda kurum kültürü önemli bir etken olup, işletmenin hız kazanmasına katkı sağlayabileceği gibi tam tersi yönde durgunlaşmasına da neden olabilmektedir. Dolayısıyla kurumun bütününde var olan kültürün, işletmenin amaç ve stratejileriyle örtüşmesi kalıcılığın ön koşullarından biri olarak görülmektedir. Bu durum ise başarıyı sağlayan önemli bir etken durumundadır.[17]

1.2.1. Kurum Kültürünün Tanımı

Kurum kültürü ile ilgili çalışmaları olan bilim adamlarından Edgar Scheine'e göre kurum kültürü; üstü örtülü davranışsal, duygusal ve kavramsal olarak öğrenilen ve aynı zamanda ait olduğu grubun üyeleri tarafından ortaklaşa paylaşılan bir süreç

[15] Me Sempane, Hs Rieger, G. Roodt, "Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture", **SA Journal of Industrial Psychology**, 2002, 28 (2), s. 24.
[16] Zafer Erdoğan (Editör), **Bireyden Profesyonele Kariyere İlk Adım**, Bursa, Ekin Yayınevi, 2008, s. 363.
[17] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, y.y., 1991, s. 235.

olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre gerçekleştirilen paylaşımda; grubun geçmişe dayanan ortak tecrübeleri, ayrılmaz bütünlüğü, sürekliliği ve anlamlılığı kültürü oluşturan temel öğelerin başında gelmektedir.[18]

Bluedorn ve arkadaşları ise kurum kültürünü zamansal açıdan ele alarak tanımlamışlardır. Getirilen bu yeni tanımlamada; kurum kültürü zaman içerisinde değişen inanç ve değerlerin birer yansıması olarak görülmektedir. Dolayısıyla kültür yalnızca şu an içinde bulunulan zamanın bir yansıması değil; geçmiş, bugün ve geleceği kendi içerisinde barındıran bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Burada kültürün nasıl göründüğünün yanı sıra sahip olduğu süreç nedeniyle zamansal derinliği de ele alınmaktadır.[19]

Kurum kültürü ile ilgili çalışmalar yapan ve önde gelen yönetim bilimcilerden olan Hofstede ise, kurum kültürünü zihinsel bir programlama olarak tanımlayarak bu programlamanın bir kurumun üyelerini diğerlerinden ayırdığını ortaya koymuştur. Hofstede kültürün kolektif olduğunu kabul etmektedir. Oluşturduğu programlamada kültürü 4 katmanda incelemiştir Bu katmanlar; semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerlerdir. Kurum kültürünün katmanlarını onion diyagramı adını verdiği diyagramla açıklamıştır.[20]

Farklı biçimlerde isimlendirilen kurum kültürü; bir kurum tarafından benimsenen değerlerin tümü olarak ifade edileceği gibi kurumun çalışanları ve müşterilerine yön veren anlayış ya da kurumun üyelerince paylaşılan temel değerler olarak tanımlanmaktadır. Yapılan farklı tanımlamalara bakıldığında kurum kültüründen çıkarılacak ortak anlam, insan davranışlarının birtakım norm, değer,

[18] Edgar H. Schein, **Organizatonal Culture and Leadership**, Third Edition, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, s. 17.
[19] Cary L. Cooper, Sue Cartwright, P. Christopher Earley, **The International Handbook of Organizational Culture and Climate**, England, John Wiley&Sons Ltd., 2001, s. 29.
[20] Jan-Oddvar Sørnes, Keri Keilberg Stephens, Alf Steinar Sætre, Larry Davis Browning, "The Reflexivity Between ICTs and Business Culture: Applying Hofstede's Theory to Compare Norway and The United States", Informing Science Journal, Vol. 7, 2004, s. 3.

davranış, inanç, ve alışkanlıklar tarafından yönlendirilmesini sağlayan bütünsel bir sistem olarak tanımlamak mümkün olabilmektedir.[21]

1.2.2. Kurum Kültürünün Önemi

Özellikle son yirmi yılı içine alan süreçte kurum kültürü, önemli bir tartışma gündeminin oluşmasına zemin hazırlamıştır. İşletmenin çalışanlarını bir potada eriten kurum kültürü, kurumlar açısından da vazgeçilmez olmaktadır. Büyüyen rekabet piyasasında insana verilen önemin artmasıyla beraber bu alanda yapılan çalışmalar kavramın araştırılmasında etkili olmuştur. Günümüzde, işletmelerin birbirlerine karşı yürüttüğü rekabet ortamında kurum kültürü etkili bir araç durumundadır. Bu aracın bilincine varıp onu doğru kullanan işletmeler açısından kurum kültürü bir avantaj sağlamaktadır. [22]

Yaşadığı toplumun üyesi olan insan, içinde bulunduğu topluluğa uygun davranışlar sergilemektedir. Toplum, birlikte yaşamayı öngören bir yapı olup bu yapı içinde yer alan insanlar tarafından benimsenen inanç, değer, tutum, davranış kalıpları gibi ortak öğeler vardır. Bu durum işletmeye uyarlandığında; çalıştığı işletmenin bir üyesi olan insan, ait olduğu grubun yani toplumun ortak özelliklerini taşımaktadır. Bu yönüyle toplum ve kurumlar birbirlerine benzeyen mekanizmalardır. Bu mekanizmanın bir parçası olan insan faktörü ise bağlı olduğu sosyal topluluğun maddi-manevi bütün ortak özelliklerini sahiplenmektedir. Kurumlar da bu özellikleri sayesinde kendilerine özgü bir kişiliğe sahip olmaktadırlar. Mevcut kişilik, hem çalışanlarının gözünde hem de rakip işletmelerle olan ilişkilerinde belirleyici olmaktadır.[23]

Kurum kültürünün birer yansıması olan çalışanlar arasında güçlü bağlar oluşturulması için, onlara değer verilerek bunun onlara hissettirilmesi gerekmektedir. Bunun için çalışanların güçlendirilmesi esas alınmalıdır. Dolayısıyla onların da

[21] Muhittin Şimşek, **İş Hayatında Önce İnsan**, İstanbul, Hayat, 2006, s. 153.
[22] Akgeyik, "a.g.m.", s. 59.
[23] Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak, Oğuz Ersun, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İTO, 2000, s. 4.

kurumun birer parçası olarak kararlarını bağımsız bir biçimde verebilmeleri ve cesaretlendirilmeleri önem taşımaktadır. Güçlü bir kurum kültürünün temelinde güçlü çalışanlar yer almaktadır. Bu da bir zincirin halkaları gibi tepe yönetimden başlayarak astlara kadar uzanacak biçimde mevcut kültürün yayılmasıyla sağlanmaktadır. Bu noktada çalışanların ortak sorumluluk ve motivasyonla hareket ederek birlik oluşturmaları kaçınılmazdır.[24] Oluşan bu birlik, aynı zamanda kurum kültürünün işletmeye olan yansımasıdır.

Kurum kültürü, kişinin o kuruma girmesiyle beraber başlayan bir sosyalleşme sürecidir. Kişi bu süreçte kendi tutum ve davranışlarını kuruma uygun bir hale getirmektedir. Zaman içerisinde öğrenilen ve sosyalleşme kültürünün dışa vurumu da sayılan kurum kültürü, o kurumun çalışanları tarafından mantıksal programlama halinde öğrenilip uygulamaya geçirilmektedir. Dolayısıyla edinilen inanç, değer gibi özellikler çalışanlarca davranışlara yansıtılmaktadır. Bu da çalışanların sosyal çevre ile iletişimini kolaylaştırmaktadır.[25]

İçinde güçlü bir yapı barındıran kurum kültürü, beraberinde o kuruma ait çalışanların da güçlü amaçlar edinip bu yönde tutum geliştirmeleri için itici bir güç oluşturmaktadır. Böylece kurum çalışanları tarafından benimsenen ortak kurallar, değerler kurumlar için de uzun vadeli katkılar sağlamaktadır. Söz konusu katkılar, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmesinde etkili olmaktadır. Bu durum ise işletmenin verimliliğini artması ve gelişiminde belirleyici olmaktadır. Bu doğrultuda kurumların uzun vadede var olabilmeleri adına çalışanlarına değer vermeleri gerçeğine dikkat edilmektedir.[26]

Güçlü bir kurum kültürünün olduğu işletmelerde birçok işlem, prosedür, doküman, gibi bürokratik uygulamalara gerek duyulmadan çalışmalar sürdürülmektedir. Bu tür işletmelerde çalışanlar sorumlu oldukları iş hakkında bilgi

[24] Selen Doğan, **Rekabette Başarının Anahtarı Personel Güçlendirme**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s. 56.
[25] Ersin Kavi, "Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt Kültürünün Motivasyon Düzeyine Etkisi, Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Sosyal Siyaset Konferansları**, S. 54, 2007, s. 120.
[26] M. Sezai Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s. 34.

sahibi olurlar. Bu durum, kurum kültürünün yol göstericiliğinin bir kanıtıdır. Söz konusu kültürde üretkenliğe verilen değerler destekleniyorsa çalışanlar tarafından bu değerler dikkate alınmaktadır. Bu da hem çalışanların verimliliğini arttırmakta hem de kurumun ileriye dönük başarısını kaçınılmaz kılan bir gösterge sayılmaktadır.[27]

1.2.3. Kurum Kültürünün İşlevleri

Bir kurum için kültürün iki temel işlevi söz konusudur.[28]

a) Kurum kültürü çalışanlara yol gösteren ve onları aydınlatan bir kaynaktır. Çevre koşullarının her durumda değişmesi olasılığında bile kontrol aracı görevini üstlenen kurum kültürü hedefin kaybolmamasını sağlamaktadır.

b) İşletme çalışanları arasındaki bağın güçlenmesi ve paylaşılanların arttırılmasında kurum kültürü etkili bir faktördür.

Kurumların uzun vadede elde edecekleri başarıların temel anahtarlarından olan ortak kültür anlayışı, insanların davranışlarına yön veren önemli bir unsurdur. Kurum kültürüne ait belli başlı diğer işlevler maddeler halinde sıralanmaktadır: [29]

- Kurumsal biçimlendirmede önemli bir paya sahip olan kültür, aynı zamanda sosyalleşmeye katkı sağlayan bir araçtır.
- Kuruma dair sorunların çözümlenmesinde kurum kültürü etkilidir.
- İnsanlara moral verilmesi ve onların güdülenmesinde yararlanılan bir araçtır.
- Kurumun etkinlik ve verimliliğinin anahtarı olan kurum kültürü, kurum ikliminin de belirleyicisidir.
- Kurumsal değişmede etkili bir hedef, araç ve belirleyici unsurdur.
- Mevcut kurumda istikrar ve mükemmelliğin sağlanmasında önemli bir kaynaktır.
- Farklılaştırıcı özelliğiyle bir kurumu diğerlerinden özgün kılar.
- Bağlı olunan kurumun çalışanları, söz konusu kurumun kimliğine sahip olur.

---

[27] Beril Akıncı Vural, Çisil Sohodol, "Kurum Kültürü: Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Yansımalar Üzerine Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S. 22, 2005, s. 125.
[28] Uzunçarşılı, Toprak, Ersun, **a.g.e.**, s. 5
[29] Gülbuğ Erol, "Kurum Kültürü ve Kurum Kültürünün Etkileri", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S. 24, 2006, s. 122.

- Kişisel ilginin ötesinde çalışanın kurumsal düşünmesini sağlayarak, köklü bir aidiyet duygusunun oluşturulmasına zemin hazırlar.
- Kurum odaklı sosyal sistemin devam ettirilmesinde başrol oynar.
- Kendi içinde oluşturduğu mekanizma ile çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirip aynı zamanda şekillenmesini sağlar.

1.3. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler

İşletmelerde kökleşmiş bir yapı olarak kabul gören kurum kültürü, çalışanlarca benimsenen bir kavram olup çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler iletişim, motivasyon, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri olarak adlandırılmaktadır.[30]

1.3.1. İletişim

İletişim; insanların çeşitli nesneler, olaylar, olgularla ilgili değişmeleri aktararak kimi zaman benzeyen duyguları yaşayarak, birbirlerine duygu, düşünce, tutum, yargı ve düşüncelerini bildirme biçimleri olarak tanımlanmaktadır.[31]

Günlük yaşamda özel bir yeri olan iletişim profesyonel iş yaşamında da kullanılan vazgeçilmezlerden biridir. İnsanların çeşitli isteklerini aktarmada kullandıkları iletişim öğesi, bu aktarımda köprü görevi üstlenmektedir. Bu nedenle insana dair gerek yazılı gerekse yazısız olarak ifade edilen her şey iletişimin kapsamında yer almaktadır.

Çalışanların kendi arkadaşlarıyla olan ilişkileri kadar üstleriyle olan ilişkilerinde, iletişim, belirleyici bir unsur durumundadır. Ast ile üst arasında doğru kurulan iletişim süreci, tarafların kolaylıkla anlaşmalarını sağlayabileceği gibi çatışmayı da azaltan bir etkendir. Özellikle kurumlarda güvensizlik, belirsizlik sorularının ortadan kalkmasını sağlayarak artı değer sağlamaktadır. Bu yönüyle iletişim, etkili bir çözüm aracı işlevine sahiptir.[32]

---

[30] M. Nejat Özüpek, **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**, Konya, Tablet, 2005, s. 131-133.
[31] Ünsal Oskay, **İletişimin A,B,C'si**, 3. bs., İstanbul, Der Yayınları, 2001, s. 9.
[32] Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Bursa, Alfa, 2006, s. 174.

İş yaşamında kurulan iletişim, kurumlarda aynı zamanda sosyalleşmenin de bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca çalışanların özel günlerinde gerçekleştirilen çeşitli aktiviteler yoluyla da sürdürülen etkileşim süreci iletişime de katkı sağlamaktadır.[33] Bütün bunlar işyerinde sosyal ilişkilerin güçlenmesini sağlamakta ve kurum kültürünün yerleşmesini olumlu yönde etkilemektedir.

1.3.2. Motivasyon

Arzu, istek, dilek, amaç, hedef, ihtiyaç, güdü gibi birçok anlamda kullanılan motivasyon kelimesinin kökeni eskilere uzanmaktadır. Kavram, köken olarak Latince "movere" kelimesine dayanan, İngilizcede ise "to move" olarak ifade edilen ve taşımak anlamında kullanılmaktadır. Dolayısıyla motivasyon süreci aslında belirli bir amaca ulaşmada gereksinim duyulan ve kişiyi harekete geçiren çeşitli ihtiyaçların, amaçlara ulaşabilme amacıyla başlayan bir süreç olup, ihtiyaç, güdü ve teşvikler bu sürecin anahtarıdır.[34]

Günümüzde motivasyon, önemi sürekli artarak devam eden bir olgudur. Öyle ki, çalışanların motivasyonlarının nasıl yüksek tutulmasına ilişkin birtakım araştırma ve çabalar yürütülmektedir. Gitgide artan bir değer olan motivasyon konusuyla ilgili öne çıkan ilkelerden başlıcaları şu şekilde sıralanmaktadır:[35]

- Güçlü lider
- Bilginin paylaşımı
- Kişisel sorumluluğun daha fazla olması
- Dinleme
- Ödüllendirme uygulaması
- Güvenli bir ortam

1.3.3. Yönetim Süreci

Yönetim süreci, kurum kültürünün biçimlenmesinde rol oynayan bir diğer değişkendir. Özellikle kültürel açıdan gücü elinde bulunduran kurumlarda, kültürel

[33] Kavi, "a.g.m.", s. 126.
[34] Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, McGraw-Hill, NewYork, 1973, s. 146-147.
[35] Uzunçarşılı, Toprak, Ersun, **a.g.e.**, s. 73-74.

değerlerle desteklenen yönetim mekanizması görülmektedir. Çalışanlar açısından yönetimin emir ve direktiflerinin eksiksiz ve hatasız bir biçimde uygulanabilmesi için öncelikle yöneticilerin dikkatle dinlenmesi ve izlenmesi gerekmektedir. Diğer taraftan yöneticilerin de bilgileri doğru biçimde vermeleri beklenmektedir. Tarafların birbirlerini doğru anlamaları ve üzerlerine düşen sorumlulukları yapmaları, sürecin de doğru işlemesini sağlamaktadır.[36]

İşletme çalışanlarını bir arada tutan, ortak bir zemin hazırlayan kurum kültürü felsefesi; diğer taraftan o işletmenin yönetim kademesindekilerce sağlanan kontrol mekanizmasının doğru biçimde işleyişini sağlamaktadır. Bu sistem içerisinde gerek çalışanlar gerekse yönetimin benimsediği temel değerler etkili bir aktör olup, kurum içi istikrarın sağlanması konusunda belirleyici olmaktadır.[37] Yönetim tarafından doğru oluşturulan kurum kültürünün kolaylıkla benimsenmesi sayesinde görevler belirlenerek, yönetim sürecinde bağlılık duygusu artmış olmakta; böyle bir ortamda kurum kültürü yansımasını bulmaktadır.

1.3.4. Organizasyonun Yapısı ve Özellikleri

Organizasyonun yapısı, kurum kültürünün algılanmasında belirleyici kriterlerden biri olup, kültürü yansıtan temel özelliklerdendir. Bu anlamda organizasyonun görünümü çalışanlar üzerinde etkili olabilmektedir. Mevcut organizasyon yapılarına bakıldığında bir süreklilikle karşılaşılmakta, durağanlığın olmadığı görülmektedir. Çalışanların ise bu yapıların belirli bölümlerini seçebilme özgürlükleri bulunmaktadır.[38]

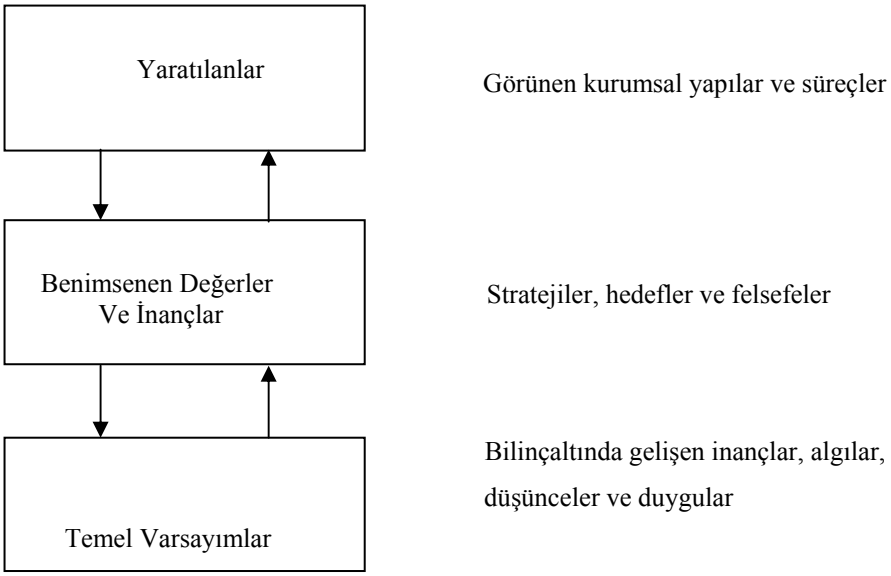
Kurumlardaki mekaniklik, var olan kurum yapısının farklılığını da ortaya koymaktadır. Mekanik bir yapı içinde iş tanımları, çalışanlar arasındaki ilişkilerin kaydedilmesi ve benzer uygulamalara rastlanırken; organik yapıya sahip olan

[36] Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Nobel, 2004, s. 123.
[37] Z. Beril Akıncı Vural, Gül Coşkun, **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel, 2007, s. 22.
[38] Çetin, **a.g.e.**, s. 35.

kurumlarda ise iş tanımlarının belirsiz ve esnek olduğu görülmektedir.[39] Bu durum farklı kurum yapılarında farklı uygulamaların görüldüğünü ortaya koymaktadır.

1.4. Kurum Kültürünün Katmanları

1.4.1. Edgar Schein'in Kültür Düzeyleri Modeli



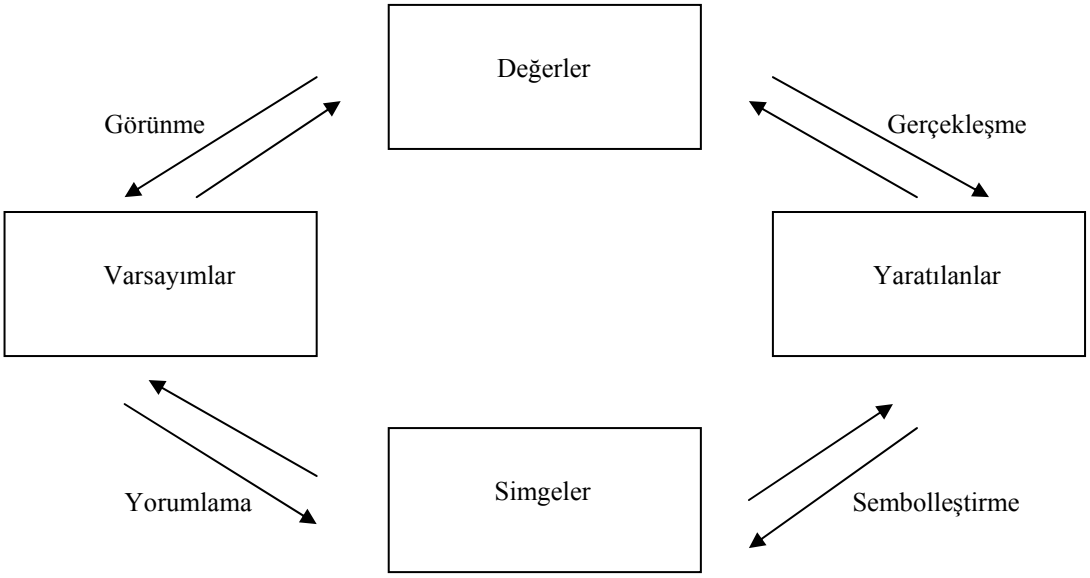
Şekil 1: Edgar Schein'in Kültür Düzeyleri Modeli
Kaynak: Edgar H. Schein, **Organizatonal Culture and Leadership**, Third Edition, San Francisco, 2004, s. 26.

Edgar Schein tarafından oluşturulan kültür düzeyleri modeli üç bölümden oluşmaktadır. Kültürün ilk düzeyi olan yaratılanlar seviyesi; hissedilenler, gözlemler ve algılara ilişkin yeni bir kültürü ele almaktadır. Tüm bu ifadeler somut olmasına rağmen yine de kendi içlerinde taşıdıkları anlamın çözülmesi konusunda yeterli olmamaktadır. Kültürün ikinci düzeyi olan benimsenen değerlerde; genel olarak hedefler, felsefeler, stratejiler, idealler, kurallar, standartlar, ahlak kuralları ve tam olarak açıklanamayan ifadeler yer almaktadır. Kültürün yapılandırılması ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda bu ifadelerden sık sık yararlanılmaktadır. Schein'in kültür düzeylerini tanımlarken kullandığı bir diğer kültür seviyesi ise, temel varsayımlardır. Bu düzeyde; gözlemlenebilen davranışlar yardımıyla değerler

[39] Joanne Martin, **Organizational Culture Mapping the Terrain,** California, Sage Publications, 2002, s. 86.

dikkatlice ortaya çıkarılmak istendiğinde anormallikler, tutarsızlıklar ya da olgular gibi bilinçaltındaki inançlar ortaya çıkabilmektedir.[40]

1.4.2. Mary Hatch ve Kurumların Kültürel Dinamikleri Modeli



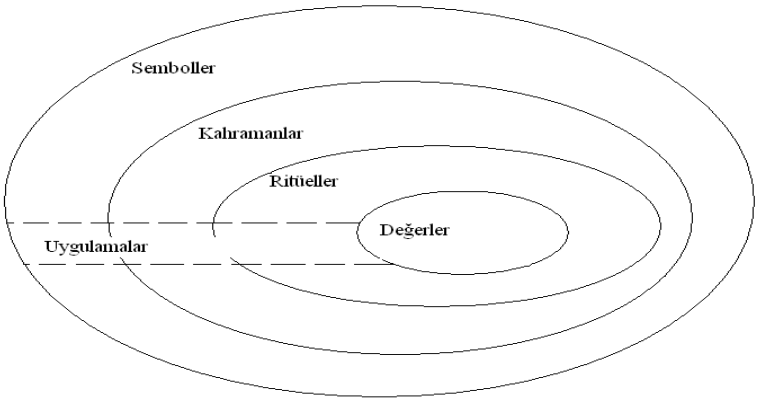
Şekil 2: Mary Hatch ve Kurumların Kültürel Dinamikleri Modeli
Kaynak: Halil Can, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Arıkan, 2006, s. 431.

Hatch tarafından oluşturulan kurum kültürü dinamiği modelinde Schein'in oluşturduğu model örnek alınmakla beraber bazı farklılıklar da yapılmıştır. Bunlardan birincisi Hatch'in yeni modelinde görülen simgeler ile var olan öğeler arasında bağ oluşturan süreçlerin varlığıdır. Hatch'in çalışmasındaki ilk süreci olan görünme süreci ile kurum üyelerinin bilinçaltlarında ve duygularında açığa vurulmayan birtakım varsayımların açığa vurulması sağlanmaktadır. Modelin ikinci süreci olan gerçekleşme sürecinde; kültür içindeki değerlerin gerçeğe dönüşmesi ve düzenlenmesi söz konusudur. Üçüncü süreç olan simgeler süreci; Schein'in modelinde yer alan yaratılanların kendisidir. Hatch bu sürecin yaratılanlardan farksız olduğunu vurgulamıştır. Son süreç olan ve anlamın düzenlenme olasılığının mümkün olduğu yorumlama sürecinde ise; iki sonuçtan söz edilebilir. Bunlardan biri, simgesel anlamın anlaşılması iken; diğeri, kültürel varsayımlar için simgesel anlamın

[40] Schein, **a.g.e.**, s. 26-36.

düzenlenmesini içermektedir. Dolayısıyla Hatch, Schein tarafından oluşturulan modele yeni bir öğe ekleyerek kültürün oluşumu açısından bu modelin etkisinden söz etmiştir. [41]

1.4.3. Hofstede ve Onion Diyagramı



Şekil 3: Hofstede ve Onion Diyagramı

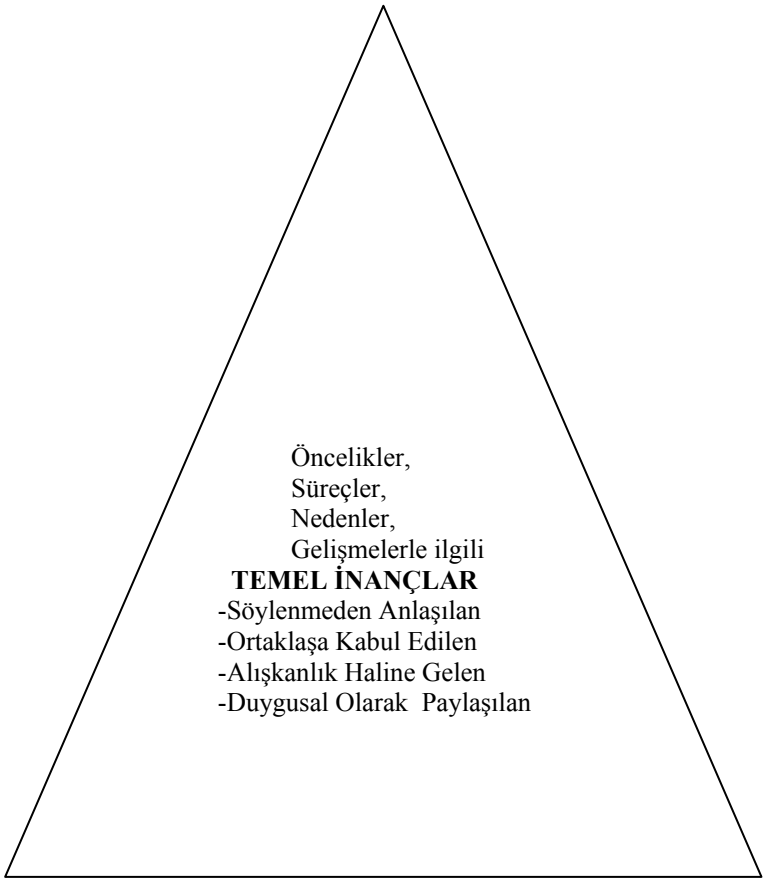
Kaynak: Shili Sun,"Organizational Culture and Its Themes", **International Journal of Business and Management**, Vol. 3, No. 12, December 2008, s. 138-139.

Hofstede tarafından geliştirilen onion diyagramı, kültürü dört farklı katmana bölmektedir. Bu katmanlar semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerlerden oluşmaktadır. Yapılan araştırmalarda; onion diyagramının hem yöneticiler hem de işin yürütülmesinde etkili olduğu görülmektedir. Diyagramda; değerler kültürün çekirdek katmanını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu katman kültürün en derin katmanıdır. Değer katmanı moral ve etik kodlara bağlıdır. İkinci alt katman olan ritüeller, topluca yapılan zaruri sosyal aktivitelerden oluşmaktadır. Kahramanların temel karakteristik özellikleri; bir organizasyonda yer alan ve büyük değer verilen, kazanan insanlar olmalarıdır. Semboller ise kültürün en bariz öğesidir. Buradaki mimikler, kelimeler, eylemler kişiye ya da gruba göre değişebilmektedir.[42]

[41] Halil Can, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Arıkan, 2006, s. 431-433.
[42] Shili Sun,"Organizational Culture and Its Themes", **International Journal of Business and Management**, Vol. 3, No. 12, December 2008, s. 138-139.

1.4.4. Sackmann ve Buzdağı Modeli

Sackmann, bu modelinde kültürlerin kendi aralarındaki farklılıklarını ortaya koymak amacıyla buzdağına benzer bir paralellik oluşturmaktadır. Buna göre insan davranışlarının düzenli olarak gözlemlenebilen kısmını buzdağının görünen kısmına benzetmiş; buna karşılık, değerler ve inançlar gibi kültürün görülemeyen ancak kavranan kısmını ise buzdağının görünemeyen kısmına benzetmiştir.[43] Dolayısıyla asıl kütlenin altında yer alan değerler ve inançlar ile gözlemlenemeyen davranışlar kültürün görünmeyen diğer katmanını oluşturmaktadır.



Şekil 4: Sackman ve Buzdağı Modeli
Kaynak: Halil Can, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Arıkan, 2006, s. 433.

[43] Joseph Wallace, James Hunt, Christopher Richards, "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 12, No. 7, 1999, s. 552.

1.5. Kurum Kültürünün Öğeleri

1.5.1. Dil

Kültürün temeli olarak kabul edilen dil, bir toplumun kendini ifade ediş biçimini yansıtmaktadır. Bu yönüyle sözlü ve yazılı olacak biçimde dil yoluyla aktarılan her şey aynı zamanda kültür kavramı içinde de yer almaktadır. İnsana dair duygu ve düşüncelerin dışa vurulmasında kullanılan dil ayrıca günlük hayatta kullanılan, sözlü ve yazılı iletişimin vazgeçilmez unsurudur.[44]

Kurum içerisinde kullanılan dil çalışanların kendilerini ifade ettiği yöntemlerin başında yer almaktadır. Aynı zamanda dilin kullanılış biçimiyle kurumsal kimliğin ifade edilişi arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Bu yönüyle dil, kurumsal temsilin bir ifadesidir. Kurum üyeleri ise kurumun benimsediği dili kullanmaları açısından kurumun somut örneklerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla dil olgusu kurumsal yansımanın temel göstergelerinden biridir.[45]

Dilin kullanıldığı her işletme, aynı zamanda kendi özel dilini oluşturmaktadır. Bu oluşum böylelikle kendi özel kültürel yapısının oluşmasına da hizmet etmektedir. İşletmelerde birbirinden farklı alt kültürlerin günlük hayatlarında konuştuğu dil var olmaya devam etmekte, kurumsal ifade biçimi de kendine has özelliğini korumaktadır. Dolayısıyla her iki kullanımın var olduğu kurumlar kendilerine özgü dili oluşturma konusunda başarılı olmaktadır.[46]

1.5.2. Değerler

Değerler, çalışanların paylaştığı esaslar arasında yer almaktadır. Değerlerden kast edilen bir kurumda iyi ile kötü, kabul edilen ya da edilmeyen davranışların neler olduğu ve bu davranışların çalışanlar tarafından öğrenilmesi gereğidir. Her kurumun kendisine ait bir değerler düzeni olmakla beraber var olan değerler kurumdan kuruma değişebilmektedir. Kimi yerlerde hata yapan çalışana ceza verilirken kimi yerlerde

---

[44] Kaplan, **a.g.e.**, s. 139.
[45] Çiğdem Şatır, "İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S. 10, 2000, s. 378.
[46] Harrison M. Trice, Janice M. Beyer, **The Cultures of Work Organizations**, New Jersey, Prentice Hall, 1993, s. 90-91.

ise çalışana büyük bir değer verme söz konusudur.[47] Bu durum kurumlarda uygulama yönüyle değerlerin farklılaşabildiğini göstermektedir.

İçinde bunduğu toplumdan sıyrılamayan ve büyük ölçüde toplumun değer yargılarından beslenen kurumların değer kaynağı yine toplumun kendisinden çıkan örf, adet ve dinsel inançlar sistemidir. Mevcut sistemde yer alan inançlar iyinin, kötünün, doğrunun, yanlışın ne olduğuna dair değerlerin oluşmasını sağlamaktadır. Bu yönüyle incelendiğinde değerler, bir ölçüt mekanizması olarak çalışanların çalışmalarının, eylemlerinin nitelendirilmesi ve değerlendirilmesi adına başvurulan kaynaklar olarak görülmektedir. Böylece çalışanın içinde bunduğu tutum ve davranışlarının bağlı bulunduğu kuruma uyup uymadığı da kurumun değerleri tarafından ortaya konmuş olmaktadır.[48]

Kurum kültürünün güçlü olduğu işletmelerde, çalışanlar birçok şeyi paylaştıkları gibi ait oldukları işletmenin değer ve amaçlarını da benimsemektedirler. Çalışanlar arasında benimsenenler zamanla paylaşılmaya dönüşür. Bu doğrultuda kendilerine yönelik beklentileri boşa çıkarmamak adına büyük bir sorumluluk duygusunun içine girmektedirler. Böyle bir ortamda ben yerini biz duygusu alarak ortak bir kurum kültürü yaratmak da kolaylaşmaktadır.[49] Diğer taraftan işletmeye karşı olan bağlılık da artarken yapılan işe karşı saygı da aynı ölçüde artmış olur. Bu süreçle beraber başarının gerçekleşmesi de kaçınılmaz olmaktadır.

Ortak değerlerin olmadığı işletmelerde, çalışanlar arasında eşitliğin gerçek anlamda sağlanamadığı bir ortam hakimdir. Böyle bir ortamda insanlar arasında güven sağlanamadığı gibi istenmeyen bazı kutuplaşmaların görülmesi kaçınılmaz olmaktadır. Çalışanlar, birbirlerine karşı gerçek duygularını ortaya koymamakta ve sonuç olarak bazı uyumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Oysa temel değerlerin benimsendiği işletmelerde ortak bir kültür oluşur. Bu ortak kültüre uyum

[47] Şimşek , Akgemici, Çelik, **a.g.e.**, s. 33.
[48] Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi**, C. 7, S. 1, 2001, s. 225.
[49] Erhan Eroğlu, Çiğdem Sarıkamış, "Örgüt Kültürü ve İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama**"**, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S. 32, 2008, s. 64.

sağlayamayanlar da ise sıyrılmak durumunda kalabilmektedir. Dolayısıyla kurum kültürünün güçlü olduğu işletmelerde çalışanlar arasında kurulan bağlar güçlüdür. Bu da söz konusu işletme için uzun vadede bir başarı unsuru sayılabilmektedir.[50]

1.5.3. İnançlar

İnançlar bir kurumda yer alan insanların doğru olduğuna inandıkları gerçeklerden oluşan değer yargılarıdır. Var olan inançlar kültürün temeli olup dünyada olup bitenlere ilişkin kabul edilen doğrulardır. Bu doğrular tartışmaya kapalı olup herkes tarafından benimsenmektedir.[51] Bu yönüyle fikir birliğine varılan ortak doğrular olarak kabul görmektedirler.

Bir kuruma yeni dahil olan bir çalışana yerleşmiş değerlerin yanı sıra o kurumda doğru olduğuna inanılan inançları da benimsetilmektedir. Kurumun var olan inançlarının benimsenmesi, söz konusu çalışanın kurum içindeki bireysel başarısında oldukça önemli bir yere sahiptir.[52] Böylece çalışanın bağlı olduğu işletme inançlarında yola çıkarak iyi bir kurum üyesi olma yolunda ilerlemesi de sağlanmaktadır. Bu durum, bireysel başarının kurumsal başarıya dönüşmesine olanak sağlamaktadır.

1.5.4. Normlar

Bir kişiden beklenen davranış kalıplarının genel adını ifade eden normlar, kurumların genel bir çerçeve oluşturmasında belirleyici kalıplar sunmaktadır. Bir kurumda kabul edilen ya da edilmeyen ölçütlerin belirlenmesinde normlar devreye girmekte, bu yönüyle çalışanlara bir sınır çizmektedir. Böylece çalışan, yapacağı ya da yapmaması gerekenler hakkında kolaylıkla bilgi sahibi olmaktadır. Sözgelimi bir amirin yanına gitmek için randevu alınması bir norm olarak kabul edilmektedir. Bu

[50] Besim Akın, Canan Çetin, Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, Beta, 1998., s. 224.
[51] Mehmet Türkoğlu, "Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi (Malatya İli Örneği)", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Elazığ 2008, s. 17.
[52] Luthans**, a.g.e**, s. 562.

durum da söz konusu kurumda düzenin sağlanması ve devam ettirilmesi konusunda yardımcı olmaktadır.[53]

Kurumun bir parçası olan çalışanlara ortak bir yaşam biçimi sunan normlar da diğer öğeler gibi paylaşılan bir süreçtir. Bu süreçte, temel olarak işin yapılması ya da yürütme biçiminin ortaya konulmasında yararlanılan baskınlığı ya da paylaşılabilir özellikte olan değerler bütününü oluşturmaktadır. Bu değerler ve roller bütününü temsil eden normlar; çalışanlara birtakım hikaye, inanç, slogan gibi yollarla aktarılan kurum kültürünün ortaya çıkmasını destekleyen öğelerden biridir.[54]

Normlarda da değerlerde olduğu gibi kurum tarafından uyulması gereken birtakım amaçlar ve oluşturulan standartlar bulunmaktadır. Çalışanlar bu standartlara uymak durumundadırlar. Sözgelimi işe gidip gelinmesi, kurumun getirdiği kılık kıyafet yönetmeliğine uygun biçimde giyinilmesi, üstlerle kurulan iletişim tarzının nasıl olması gerektiği, oturup kalkma biçimi v.b. konular normların genel uygulamaları arasında yer almaktadır.[55]

Her kurumun kendine ait kültürel sistemleri içinde barındırdığı normlar, mevcut kurumda çalışan insanların tutum ve davranışlarını belirleyen bir mekanizma halinde işlemektedir. Bu doğrultuda geliştirilen ve uygulamaya geçirilen söz konusu davranış kalıpları kuruma dahil olan bütün üyeler tarafından öğrenilip uygulamaya geçirilir. Uyulması zorunluluk olan normlar, çalışanlara verilecek ödül ve terfi uygulamaları için temel şart olup, kurum kültürünün olmazsa olmaz öğelerindendir.[56]

1.5.5. Liderler

Liderler, birçok işletmenin kuruluşunda yer alan ve kişisel yetenekleriyle öne çıkan kurum kültürünün başta gelen öğelerindendir. İşletmelerin başarılarına başarı katan kazanımlar, lider niteliğindeki kişilerin önayak olmasıyla gerçekleşmektedir.

---

[53] Uzunçarşılı, Toprak, Ersun, **a.g.e.**, s. 32.
[54] Abdullah Karaman, **Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005, s. 74.
[55] Şimşek, **a.g.e.**, s. 159.
[56] Türk, **a.g.e.**, s. 38.

Bu yönüyle güçlü bir lider, o işletmeye bağlılığı arttırarak çalışanların verimliliklerinin artmasında da etkili olmaktadır. Dolayısıyla kuruma karşı güvenin kalıcılığını sağlayan insanlardır. Türkiye'de de birçok örneği bulunan güçlü liderler kurum kültürünün vazgeçilmezleri arasında yer almaktadır. Bu kişiler ait oldukları kurumun kültürünün etkisinin uzun yıllar sürmesinde de önemli bir görev üstlenmektedir.[57]

Kurumsallığın her yönüyle hakim olduğu işletmelerde, kurumun belirlediği amaçlara ulaşmayı öngören liderler vardır. Bu uğurda ellerine geçen olanaklardan yararlanmak isteyen liderler büyük çaba göstermektedirler. Kurumun amaçlarını benimseyen ve bu uğurda çalışan işletme çalışanlarının bağlı oldukları kuruma karşı katkıları da artış göstermektedir. Böylelikle mevcut işletme ile o işletmenin çalışanları arasında bir sinerji oluşarak her iki tarafın bütünleşmesi sağlanmaktadır.[58]

Kurum kültürünün oluşturulmasında liderden beklenen bir diğer şey ise, yönetimsel kararları vererek uygulama yeteneğine sahip olabilmesidir. Yönetimsel kararların verilmesinde liderin kişiliği ve kuruma uyumunun rolü büyüktür. Bunun için de söz konusu kişinin ait olduğu kurumun kültürüyle bütünleşmesi gerekmektedir. Böyle bir lider bütün çalışanların verimliliğine katkıda bulunur. Aksi taktirde lider konumundaki kişi çevresindekileri etkileme gücünden yoksun olabilmektedir. Bu da bir işletmeyi amaçlarından uzaklaştırmakta ve benzer birtakım olumsuzlukları beraberinde getirmektedir.[59]

Kurum liderleri, işletme içinde iyi bir ilişki ağı oluşturmadıkları sürece çalışanları ve diğer paydaşları o işletmede tutmak oldukça zordur. Dolayısıyla liderlik özelliği taşıyan insanlar, çalışanların elde tutulması ve kurumsal bağlılığının oluşturulmasında oldukça önemli bir paya sahiptir. Diğer taraftan kurulan ilişkilerde

[57] Uzunçarşılı, Toprak, Ersun, **a.g.e.**, s 15.
[58] Vural, Coşkun, **a.g.e.**, s. 183.
[59] Çetin, **a.g.e.**, s. 31.

sorumluluk hisseden çalışanlar o kurum için doğru çalışanlar olup başarının inşa edilmesinde de payı olan insanlar olarak görülmektedir.[60]

Yetenekli bir liderin kullandığı temel araçlardan biri güçlü kültürdür. Çoğu lider çalışanlarının kurumun hedeflerine uygun kararlar almasını istemektedir. Verilen kararlarda liderin büyük bir etkinliği rol oynamaktadır. Bununla birlikte buradaki temel yol, gelişmiş bir kurum içinde çalışanların karar üreten uygulamalarına yer verilmesidir. Dolayısıyla güçlü bir kurumsal kültürde, kurumun büyüklüğü ve genişliği oranında bir karar verme potansiyeli söz konusudur.[61]

1.5.6. Tören ve Toplantılar

Toplum yaşamında özel bir yeri olan tören ve toplantılar iş yaşamında da uygulanan ritüeller arasındadır. Aile içi toplantılar, geleneksel olarak düzenlenen kutlama amaçlı törenlerin yanı sıra, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri pekiştirmek, bağlılık duygusunu güçlendirmek için belirli aralıklarla çeşitli tören ve toplantılar düzenlenmektedir. Bu ritüeller, kurum kültürünün tanınması, yerleştirilmesi ve aynı zamanda pekiştirilmesi adına özel anlam taşıyan uygulamalar arasında yer alarak işletmelerde sıcak bir aile ortamının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.[62]

Tören ve toplantılar, kültür öğeleri içerisinde yer alan en karmaşık ve ayrıntılı öğeler arasındadır. Bunun sebebi; bu uygulamaların farklı kültürel özellikleri kendi içerisinde birleştirici bir rol oynamasıdır. Ayrıca tören ve toplantı aktiviteleri işletmelerde dostlukların birleştirici ve birbirini etkilediği bir yapının oluşmasına

---

[60] Celina Pascoe, Irena M. Ali, Leoni Warne, "Yet Another Role for Job Satisfaction and Work Motivation-Enabler of Knowledge Creation and Knowledge Sharing", **Informing Science**, June, 2002 (Çevrimiçi) http://informingscience.org/proceedings/IS2002Proceedings/papers/Pasco231YetAn.pdf, 21 Şubat 2010.

[61] Clayton M. Christensen, "What Is an Organization's Culture?", **Harward Business School**, August 2, 2006 (Çevrimiçi) http://www.ncaintegration.amedd.army.mil/jtfleaders/ArticlesofInterest/orgculturechristiansen.pdf, 21 Şubat 2010.

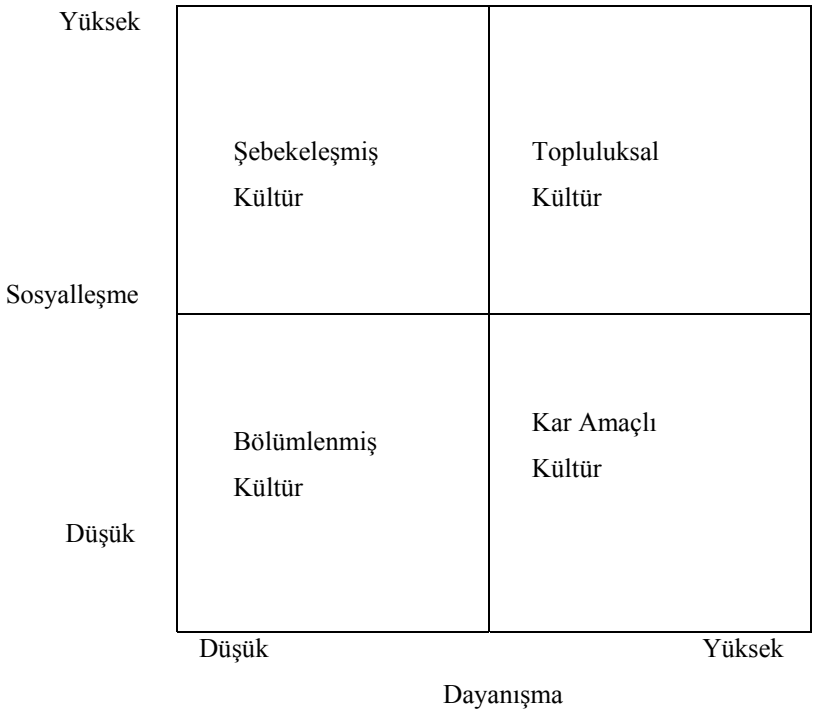
[62] İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** (7) 2004, s. 60.

katkı sağlamaktadır. Bu özelliklerinin yanında bu oluşumlar dinamik yönü güçlü olan aktiviteler arasında gelmektedir.[63]

Kurum içerisinde gerçekleştirilen tören ve toplantılar arasında; karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet, yemekli toplantılar, balolar, kokteyller, piknikler, özel günler, bayramlar ve çeşitli etkinlikler sayılabilmektedir.[64] Bu etkinlikler çalışanların o kuruma bağlılığını kolaylaştıran uygulamalar arasında yer almaktadır.

1.6. Kurum Kültürü Modelleri

1.6.1. Goffe ve Jones'un Çift SS Modeli



Şekil 5: Goffe ve Jones'un Çift SS Modeli
Kaynak: Rob Goffee, Gareth Jones, "What Holds the Modern Company Together?", **Harward Business Review**, November-December 1996, s. 134, (Çevrimiçi) http://www.bus.ucf.edu/dmayer/old%20classes/man6245fall2007/Goffee%20&%20Jones%201997.pdf, 24 Şubat 2010.

Kurum kültürünü ortaya koyan modellerden biri olan çift ss modelini oluşturan Rob Goffee and Gareth Jones, bu modeli açıklarken, sosyalleşme ve

[63] Trice, Beyer, **a.g.e.**, s. 80.
[64] Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994, s. 66.

dayanışma boyutundan yararlanmaktadır. Bu modelde dört farklı kurum kültürü modeli yer almaktadır. Mevcut farklılıklara göre kurum içindeki sosyalleşme ve dayanışma boyutunda yükselme ya da düşüşe doğru bir seyir görülmektedir. Görüldüğü gibi modelin dikey ekseninde sosyalleşme, yatay boyutunda ise dayanışma boyutu yer almaktadır. Sosyalleşme ve dayanışma boyutu tabloda şu şekilde değişmektedir: [65]

Topluluksal kültür, yüksek düzeyde sosyalleşme ve dayanışmanın görüldüğü kültür yapısı olup dostluk ve bağlılık duyguları güçlüdür. İnsanlar arasındaki sadakat duygusu da oldukça gelişmiştir. Liderin ardından gitme öğretisi benimsenmektedir. Çalışanlar arasında güçlü bir sinerji vardır. Şebekeleşmiş kurum kültürü yüksek düzeyde sosyalleşmenin görüldüğü modelidir. Bu durum çalışanların ilişkileri ve kurulan iletişimi olumlu yönde etkilemektedir. Olumsuz duyguların geri planda olması ise çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlamaktadır. Aitlik duygusu ön plandadır. Bölümlenmiş kültür modeli, sosyalleşme ve dayanışmanın düşük olduğu kültür modelidir. Çalışanlar arasındaki dostluk ilişkileri zayıftır. Yüzeysel ilişkilere dayalı bir yapı egemendir. Diğer taraftan, kurumsal amaçlar desteklenmektedir. Bu kültürde, önemli olan; kişinin ürettiği fikir olup işe gidiş ve geliş saatleri gibi ayrıntılara önem verilmemektedir. Kar amaçlı kurum kültüründe ise; çalışanlar arasında ortak bir amaç gözetilmektedir. Bu modelde zaman oldukça önemli bir kavramdır. Herkesin birincil görevi zaman kaybetmeden işe odaklanmak ve işi sonlandırmaktır. Dayanışma da önem verilen bir diğer değerdir. Sosyalleşmenin düşük düzeyde olduğu kar amaçlı kültürde adil bir yönetim anlayışı uygulanmaktadır.[66]

[65] Rob Goffee, Gareth Jones, "What Holds the Modern Company Together?", **Harward Business Review**, November-December 1996, (Çevrimiçi) http://www.bus.ucf.edu/dmayer/old%20classes/man6245fall2007/Goffee%20&%20Jones%201997.pdf, 24 Şubat 2010.
[66] Türk, **a.g.e.**, s. 61-65.

1.6.2. Cameron ve Freeman Modeli

Cameron ve Freeman tarafından oluşturulan kültür modeli kendi içinde dört farklı gruba ayrılmaktadır. Bu gruplara tablo 5'te yer verilmiştir.

ORGANİK SÜREÇLER (esneklik, kendiliğindenlik)

KLAN KÜLTÜRÜ **Baskın Nitelikler:** Birleştiricilik, Katılımcılık, Takım çalışması, aile bilinci. **Liderlik stili:** Akıl hocası, kolaylaştırıcı, aile büyüğü figürü. **Değerler:** Sadakat, gelenek, kişiler arası bağlılık.. **Stratejik Önem:** İnsan kaynaklarını geliştirmeye, bağlılığa, ve morale yönelik stratejiler.	**ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ** **Baskın Nitelikler:** Girişimcilik, yaratıcılık, uyum. **Liderlik stili:** Girişimci, yenilikçi, risk alıcı**.** **Değerler:** Girişimcilik, esneklik, risk. **Stratejik Önem:** Yeniliğe, büyümeye ve yeni kaynaklara yönelik stratejiler.
HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ **Baskın Nitelikler:** Emir-komuta, kural ve düzenlemeler, tekdüzen. **Liderlik stili:** Koordinatör, yönetici. **Değerler:** Kurallar, politikalar, prosedürler. **Stratejik Önem:** Durağanlılığa, tahmine ve problemsiz iş akışına yönelik stratejiler.	**MARKET KÜLTÜRÜ** **Baskın Nitelikler:** Rekabetçilik, amaçlara ulaşma. **Liderlik stili:** Kararlı, amaçlara odaklanmış. **Değerler:** Ortak amaç, üretim ve rekabet. **Stratejik Önem:** Rekabetçi üstünlüğe ve Pazar üstünlüğüne yönelik stratejiler.

MEKANİSTİK SÜREÇLER (kontrol, emir-komuta zinciri, durağanlık)

Şekil 6: Cameron ve Freeman Modeli
Kaynak: Daulatram B. Lund, "Organizational Culture and Job Satisfaction", **Journal of Business&Industrial Marketing**, 2003, Vol. 18, No. 3, s. 221.

Klan, adhokrasi, hiyerarşi ve market kültüründen oluşan Cameron ve Freeman kültür modelinde; her kültür türü kendi içerisinde baskın nitelikler, liderlik stili, değerler ve stratejik olarak önem verilenler olmak üzere dört ayrı bölüme ayrılmıştır. Örneğin market kültürü hedef odaklı, girişimci bir anlayışı

vurgulamaktadır. Kurumun liderinin sıkı çalışan, üretici olarak görüldüğü kültür türünü yansıtmaktadır. Bu kültürde; görev ve hedeflerin tamamlanması kurumu bir arada tutan değerlerdir. Diğer taraftan rekabetçi faaliyet ve başarıya önem verilmektedir. Klan kültürü market kültüründen tamamen karşıt özelliklere sahiptir. Bu kurum kültürü türünün baskın özelliklerinde çalışılan kurum, özel bir yer olarak görülmektedir. Kurumun lideri akıl hocası, yol gösterici, anne/baba gibi algılanmaktadır. Sadakat ve gelenek kurumu bir arada tutan temel değerlerdir. Ayrıca kurumda insan kaynaklarına önem verilmektedir. Hiyerarşi kültüründe; çalışılan yerin baskın nitelikleri formel ve kuralların hakim olduğu bir yerdir. Çalışılan kurumun lideri bir koordinatör, organizatör olarak algılanmaktadır. Resmi kural ve politikalar kurumu bir arada tutmaktadır. Hiyerarşiye önem verilmektedir. Adhokrasi kültürü ise dinamik ve girişimciliğin hakim olduğu bir yerdir. Lideri girişimci ya da yenilikçidir. Kurumu bir arada tutan değerler yenilik ve gelişimdir. Büyüme ve yeni kaynakların kazanılması önemlidir.[67]

Kendi içerisinde düzenli bir yerleşimin olduğu bu kültür modelinde her bir kültür türü arasında birbirini saran ilişkiler bulunmaktadır. Şekilden de görüleceği gibi çapraz diyagramda yer alan her bir kültür türü birbirinin tam tersi karakteristik özelliklere sahiptir. Örnek vermek gerekirse; hiyerarşi kültürü adhokrasi kültüründen tamamen farklı olmakla birlikte market ve klan kültürüyle benzer özellikleri barındırmaktadır. Dolayısıyla birçok kurumun kültürünü tanımlarken bazılarının yalnızca bir kültür barındırdıkları görülürken bazılarının ise birden fazla kültüre sahip oldukları görülmektedir.[68]

[67] Daulatram B. Lund, "Organizational Culture and Job Satisfaction", **Journal of Business&Industrial Marketing**, Vol. 18, No. 3, 2003, s. 221-222.
[68] Kim S. Cameron, Sarah Freeman, "Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships and Effectiveness", **Research in Organizational Change and Development**, Vol. 5, 1991, s. 27-30.

1.6.3. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy'nin modeline göre dört değişik kurum kültürü tipinden söz edilmektedir. Bunlar şekilde gösterilmektedir:

	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü	Sert Erkek, Maço Kültürü
Risk Seviyesi	Süreç Kültürü	Çok Çalış, Sert Oyna Kültürü

Şekil 7: Deal ve Kennedy Modeli
Kaynak: Grant Jones, "Enhancing Due Diligence – Examination of The Organisational Culture of A Merger and Acquisition Target"**, Journal of Business & Economics Research**, January 2008, Vol. 6, No. 1, s. 13.

Sert erkek/maço kültüründe; hızlı olmaya ve harekete geçmeye yönelik bir strateji söz konusudur. Diğer taraftan burada çalışanların üzerinde büyük ölçüde baskının olduğu görülmektedir. Zorluklarla baş edebilmekten gurur duyulmaktadır. Başarıya giden yolda çalışanlar tarafından kişisel risklerin alınmasında önem verilmektedir. Çok çalış/sert oyna kültüründe; Öncelikli olan müşteriler ve onların ihtiyaçlarıdır. Harekete geçmeye ve girişkenliğe önem verilmektedir. Çalışanlar durmaksızın bir etkinlik içerisinde bulunmaktadır. Zaman önemlidir. Şirketin üzerine iddiaya gir kültüründe; büyük risklere karşı geniş bir hoşgörü vardır. Fakat söz konusu olabilecek riskler önceden etraflıca düşünülmüştür. Bu modelde geleceğe ve yatırımların önemine odaklanılmaktadır. Süreç kültürü ise; teknik anlamda mükemmelliyetçiliğe, ayrıntıya ve kararların doğru biçimde alınması amacıyla

sorumluluğa önem verilmektedir. Güvenilir kanıtlara dayanan akılcı kararların alınması ön plandadır.[69]

1.6.4. Charles Handy Modeli

Charles Handy tarafından oluşturulan kurum kültürü modeline göre kuruluşlar dört farklı grupta toplanmaktadır. Bu gruplar şekilde görüldüğü gibi sırasıyla; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve kişi kültürüdür.



Şekil 8: Charles Handy Modeli

Kaynak: Charles B. Handy, **Understanding Organizations,** Middlesex**,** Penguin Boks, 1999, s. 178.

Güç kültüründe; yönetim, merkezi bir rol taşımaktadır. Diğer taraftan kurallar ve bürokrasinin az olduğu kültür modelidir. Bu nedenle nispeten esnek uygulamaların var olduğu bir kurum yapısı söz konusudur. Rol kültürü; esnek bir yapının olmadığı, kararların alınmasında aklın ön planda tutulduğu modeldir. Bölümler birbirleriyle ilişki halinde olup tanımlanmış roller yoluyla görevler

[69] Grant Jones, "Enhancing Due Diligence – Examination Of The Organisational Culture Of A Merger And Acquisition Target"**, Journal of Business & Economics Research**, January 2008, Vol. 6, No. 1, s. 13.

oluşturulmaktadır. Görev kültürü; işlerin sonlandırılmasında proje odaklı çalışmaların ön planda olduğu kültür modelidir. Projeye uygun insanlar bir araya gelerek takım çalışması oluşturulmaktadır. Liderlere ise bu çalışmada önemli görevler düşmektedir. Çalışanların aktif katılımlarının sağlandığı modeldir. Kişi kültürü ise; adından da anlaşılacağı gibi kişinin ön planda olduğu ve kişi odaklı kültür modelidir. Denetimin görülmediği bu kurumlarda hiyerarşik bir yapı bulunmamaktadır.[70]

1.6.5. Miles ve Snow Modeli

Raymond Miles ve Charles Snow kurumları kategorize ederken dört farklı modelden yola çıkmışlardır. Bu modeller; koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizci kültür ve tepki verici kültür modelleridir.



Şekil 9: Miles ve Snow Modeli
Kaynak: Raymond E. Miles, Charles C. Snow, **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978, s. 29.

Koruyucu kültür; bulunduğu kurumlarda muhafazakar inanç ve değerleri barındırmaktadır. Bu kültürün olduğu kurumlarda işletmeler düşük riskli ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaktadır. Geniş pazarlara açılmaktansa sahip

[70] Charles B. Handy, **Understanding Organizations,** Middlesex, Penguin Books, 1999, s. 178.

olunan faaliyet alanının geliştirilip korunması ön plandadır. Geliştirici kültür; yenilikçi vizyona sahip kurumlardır. Yüksek riskle hareket eden ve yeni pazarlara girmeyi hedefleyen işletmeler bu kapsamda yer almaktadır. Analizci kültür; denge ve değişimi kendi içinde harmanlayan kuruluşlar bu kategoriye girmektedir. Denge ile biçimsel yapıların oluşturulduğu, değişim özelliğiyle ise rakip odaklı bir çalışma esas alınarak onların faaliyet ve stratejilerine paralel bir değişim stratejisi izlenmektedir. Tepki verici kültürde; analizci kültürde olduğu gibi bir değişim olmakla beraber bu değişim rakiplerden ve çevreden gelen baskıların sonucunda gerçekleşmektedir. Bu değişim artık hiçbir şeyin yapılamadığı durumlarda başvurulacak son çare olarak uygulanmaktadır.[71]

Bu model içinde yer alan her kültür tipolojisinin kendine ait bazı özellikleri bulunmaktadır. Miles ve Snow bu modelde teorik bir yapı oluşturmaktadır. Diğer modellerle karşılaştırıldığında bu modelin iki önemli avantaja sahiptir. Bunlardan biri, modelin içerdiği geniş ayrıntılı teorik uyumlulaştırma özelliği, diğeri ise güçlü genel ayarlarıdır. Model, birçok araştırmacı tarafından test edilmiştir. Bu test edilme özelliğinden dolayı ilerleyen araştırmalarda güven veren bir model olduğu söylenebilmektedir.[72]

1.6.6. Trompenaars Modeli

Trompenars kurum kültürü modeli Handy modeline olan benzerliğiyle bilinmektedir. Bu modelli anlatırken Trompenars eşitlik-hiyerarşi ile kişi-görev arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir.[73] Trompenaars'a göre dört grupta incelenen kültür modeli sırayla; kuluçka, işaret fişeği, aile ve eyfel kulesi modelleridir.

---

[71] Raymond E. Miles, Charles C. Snow, **Organizational Strategy, Structure, and Process**, New York, McGraw-Hill, 1978, s. 29.
[72]Hao Tan, Rae Weston, Yiming Tang, "Applying the Miles and Snow's Business Strategy Typology to China's Real Estate Development Industry: A Research Framework", (Çevrimiçi) http://www.prres.net/Papers/Tan_Applying_Miles_and_Snow_to_China.pdf, 20 Nisan 2010.
[73] Ramazan Erdem, **Kültürel Bağlamda Yönetsel-Örgütsel Davranış**, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2007, s. 104.



Şekil 10: Trompenaars Modeli
Kaynak: Therese A. Joiner, "The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stres and Performance": Evidence from Greece, **Journal of Manegarial Psychology** , Vol. 16, No. 3, 2001, s. 231.

Aile odaklı kültür; çalışanların yönetildiği ve hiyerarşi kademelerinin ağırlıklı olduğu kültür türüdür. Çalışanlardan, bağlı oldukları yöneticinin emir ve direktiflerine uygun görev ve sorumlulukları almaları beklenmektedir. Aile gibi yakın ilişkiler kuruma egemendir. Yöneticiler aynı zamanda baba gibi aileye sahip çıkarak çalışanların danıştığı rehber görevi üstlenmektedir. Eyfel Kulesi; kurumun üzerinde güçlü bir hiyerarşi, sonuç odaklılık ve uyumun öne çıktığı kültürdür. Kurumun piramidi dik ve yüksektir. Roller ve görevler tepe yönetim tarafından açıkça belirlenmiştir. Kurumun koyduğu kurallar yoluyla otorite sürdürülmesi sağlanmaktadır. Üçüncü kültür olan işaret fişeğinde; eşit bir görev dağılımına önem verilmektedir. Hızlı biçimde sorunların çözümü kurumun temel ilkesidir. Kurum içerisindeki yapılanma, süreç ve kaynakların tümü görev ve projelerin başarılmasının esas alındığı sonuç odaklı bir yapıya dayanmaktadır. Kurumun aldığı temel güç uzmanlıktan gelir. Trompenaars modelinin son kültür

olan kuluçka kültürü; çalışanların eşitliğine önem vermektedir. Böyle bir kültürde çalışanlardan kendilerini açıkça ifade etmeleri beklenmektedir.[74]

[74] Therese A. Joiner, The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stres and Performance : Evidence from Greece, **Journal of Manegarial Psychology** , Vol. 16, No. 3, 2001, s. 231.

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

Zamanının büyük bölümünü işyerinde geçiren insanlar açısından iş yaşamı büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle yalnızca fiziki ve ekonomik olarak değil aynı zamanda psikolojik anlamda da çeşitli ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilen çalışan işyerinde mutlu bir çalışan olarak kabul edilmektedir. Bu mutluluğun sağlanması ve sürdürülebilir olmasında iş tatmini önemli bir etken durumundadır.[75]

Locke iş tatminini işin kendisi ya da işte edinilen tecrübeye yönelik kişide uyandırdığı memnuniyet ya da hissedilen olumlu duygular olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda iş tatmininin daha iyi anlaşılması için işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, saygınlık, işle ilgili birtakım yararlar, çalışma koşulları, denetim, çalışma arkadaşları, kurumun kendisi ve yönetim gibi boyutlarının bilinmesi gerektiğini savunmaktadır.[76] Bu da iş tatmininin basit bir tanıma indirgenemeyeceğini ve alt boyutları

İş tatmini konusunda Luthan üç boyuta dikkat çekmektedir. Bunlar:[77]

- İş tatmini iş durumundan kaynaklanan duygusal bir tepkidir. Bu tepki sonuç olarak yansımakla birlikte gözle görülmesi olanaksızdır.
- İş tatmininin tanımlanmasında çalışanların beklentileri ve gelirlerinin büyüklüğüyle orantılı olarak tanımlanmaktadır. Örneğin bir kurumda diğer çalışanlara oranla daha yüksek performans gösterip buna rağmen düşük bir ödüllendirmeyle çalışan kişinin işine, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına

[75] İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, H. Çetin Bedestenci**, Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Amprik Yaklaşım**, İstanbul, Aktüel, 2004, s. 6.
[76] Sempane, Rieger, Roodt, "a.g.m.", s. 23.
[77] Adeyinka Tella, "Work Motivation, Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria", **Library Philosophy and Practice**, 2007, (Çevrimiçi) http://unllib.unl.edu/LPP/tella2.pdf, 17 Şubat 2010, s. 4-5.

karşı olumsuz tutumlar göstermesi kaçınılmazken; tam tersi adil bir ücretleme politikası olumlu tutumlara yol açabilmektedir.

- İş tatmini çalışanlarının yararlanacağı işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim, ve çalışma arkadaşları gibi birtakım karakteristik özelliklere sahiptir.

2.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, işletmeler açısından gitgide önem kazanan kavramlardan biridir. Özellikle çalışanların işlerini benimsemeleri, işyerinde uygun davranışları, ortak değer ve tutumları sergilemelerinde etkili olmaktadır. İş tatmini, çalışanların işlerine olan tutumlarını ifade etmektedir. Dolayısıyla işe karşı gösterilen duygu, düşünce ve davranışların bütünü iş tatminini oluşturmaktadır. İşin çalışanda bıraktığı olumlu etkiler iş tatmininin sağlanması yönünde bir sonuç oluştururken olumsuz etkiler de iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. Bu da, çalışanın işine olan memnuniyet ya da memnuniyetsizliğinin bir göstergesidir. [78]

Çalışanların tarafından önem verilen iş tatmini, işletmelerin de önem verdiği bir olgudur. Geçmişten günümüze bakıldığında, teknoloji kadar insana verilen değer de artmıştır. Bu durumda öncelikli olarak insanın mutlu ve memnun edilmesi anlayışı önem kazanarak insan faktörü, bir işletmenin temel öğelerinden biri olarak görülmüştür. Böylesine önemli olan insanın da tatmin edilmesi, işletmelerinin başarısı için temel koşullardan biri durumuna gelmiştir. Bu nedenle iş tatmini, kurumlarda bir ürünün üretilmesi gibi öncelik verilmesi gereken amaçlar arasında yer almaktadır. Her yönden tatmin edilmiş bir çalışanın işine olan bağlılığı artacağı gibi kuruma olan katkısı da artmaktadır. Gerçek anlamda bütün istek ve ihtiyaçları karşılanan bir çalışan işinden aldığı tatmin artmaktadır. Dolayısıyla önce insana yapılan yatırım işletmeye yapılan yatırımı da beraberinde getirmekte, bu da işletmeyi rekabet piyasasında diğerlerinden bir adım öne geçirmektedir.[79]

---

[78] Serdar Bozkurt, Altan Doğan, "İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Arasındaki İlişki: Çanakkale İlindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Bir Uygulama", **III. Lisansüstü Turizm Öğrenci Kongresi Bildiri Kitabı**, 25-28 Mayıs 2006, s. 442.
[79] Türk, **a.g.e.**, s. 67.

İş tatmini, aynı zamanda yönetim açısından da ele alınması gereken konular arasında yer almaktadır. İş tatmini, iş doyumuyla ilgili bir kavram olup, çalışanların işleriyle olan duygu ve düşüncelerinin ölçülmesi ve gözlemlenebilen sonuçların da ortaya konulması iş tatmin düzeyinin belirlenmesini sağlayan somut çalışmalar arasında yer almaktadır. Böylece hem işe yönelik hem de çalışanların hissettiklerine yönelik niteliksel verilere ulaşılmaktadır.[80]

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörlere bakıldığında birçok değişkenin etkili olduğu görülmektedir. Oysa bu konuda temel olarak iki ana faktörün belirleyiciliği dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi kişinin kendine özgü kişisel durumudur. Burada kişinin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların şiddeti göz önüne alınmaktadır. Kişisel durumda görülen ihtiyaçlar arasında fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları öncelikli olanlar arasındadır. İş tatmini etkileyen ikinci faktör ise, işle ilgili koşullardan oluşmaktadır. İş yaşamında yer alan fiziki ve psikolojik koşullar burada önem taşımakla beraber mevcut koşulların çalışanın ihtiyaçlarına ne kadar cevap verip vermediği de önemli olmaktadır. Söz konusu koşulların beklentileri karşılama düzeyi arttıkça iş tatmini de artmış olmaktadır.[81]

2.3.1. Kişisel Faktörler

2.3.1.1. Çalışanın Kişiliği

Kişilik, insanların öznel durumlarını ifade eden değişmez özelliklerin tümü olarak tanımlanmaktadır. İnsanın sahip olduğu kişilik özellikleri, işletme içindeki davranışlarına yansımaktadır. Küçük yaşlardan itibaren kazanılan kişilik ileriki zamanlarda iyice şekillenerek yetişkinlik evresinde karakteristik olarak yerleşik bir hal almaktadır. Bu nedenle bu dönemden sonra kazanılan kişiliğin değiştirilmesi

---

[80] Zekeriya Çalışkan, "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları", 2005, (Çevrimiçi) http://web.firat.edu.tr/daum/docs/41/02%20%C4%B0%C5%9F%20tatminizekeriya%20%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fkan%2010%20syf--KYV--%C3%B6dendi--9-18.doc, 22 Şubat 2010.

[81] Sabahat Bayrak Kök, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 20, Nisan 2006, S. 1, s. 293.

oldukça zor olmaktadır. Diğer taraftan insan, sahip olduğu kişisel özellikleriyle işletmeye girmekte ve o işletmenin bir üyesi olmaktadır. Ayrıca orada edindiği role göre kişiliği değişmemektedir. Kişiliğin bir diğer boyutu ise, çalışanların istekleri, beklentilerine bağlı olarak onların motive olup olmamalarında etkili bir rol oynamasıdır.[82] Bu durum ise çalışanın işiyle ilgili duyduğu tatmin duygusu üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Yapılan araştırmalar kişilik özellikleriyle iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkiye göre, çalışanın kurum tarafından doğrudan gösterilmese bile kişiliklerine uygun olabilecek işlerde görevlendirilmeleri onların iş tatminlerini arttırmada büyük ölçüde yardımcı olmaktadır.[83]

2.3.1.2. Cinsiyet

20. y.y.'de çalışma hayatında erkek egemenli bir işgücünün olduğu görülmekteyken zamanla bu durum kadınların lehine bir değişme göstermektedir. Günümüzde kadın çalışanların iş hayatındaki varlığı küçümsenmeyecek bir boyuta ulaşmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerden biri de şüphesiz teknolojinin varlığıdır. Teknolojinin hızla ilerlemesiyle beraber kadınlar günlük ev işlerine daha az zaman ayırmaya başlamış ve iş hayatında gitgide artan bir varlık göstermişlerdir. Profesyonel hayatta kadınlar ve erkekler arasında cinsiyete bağlı olarak oluşan değişkenler, çalışma konusunda gösterilen tutumun ne derecede değişip değişmediği ve tatmin düzeyleri merak edilmeye başlanmıştır.[84]

Farklı cinsiyetler arasındaki iş tatmini boyutunu ölçmek amacıyla yapılan araştırmalarda belirgin bir ilişki kurulamamakla beraber dokuz Avrupa ülkesinde altı binin üzerinde çalışan arasında yürütülen bir çalışmaya göre kadın ve erkeklerin iş tatminleri arasında belirgin bir fark görülememiştir. Aynı araştırmalarda elde edilen analizlere göre iş tatmininin cinsiyet farkının yanı sıra beklenti düzeyleriyle ilgili bir

---

[82] Türk, **a.g.e.**, s. 79.
[83] Lise M. Saari, Timothy A. Judge, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", (Çevrimiçi) http://www.utm.edu/staff/mikem/documents/jobsatisfaction.pdf, **Human Resource Management**, 2004, 20 Nisan 2010.
[84] Paul E. Spector, **Industrıal & Organizational Psychology**, 2. bs., John Wiley, 2000, s. 211.

durum olduğu konusunda karara varılmıştır. Aynı araştırmalar göstermektedir ki; kadınlar ve erkekler işlerini aynı ölçüde çekici bulmalarına rağmen kadınların beklentilerinin düşük olduğu ve bu nedenle iş tatminlerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.[85]

2.3.1.3. Yaş

İş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında son zamanlarda yapılan çalışmalarda bu faktörün belirleyici olduğu ve buna ek olarak çalışanın görev süresiyle yaşın da ilişkilendirildiği görülmektedir. Wright ve Hamilton, yaşın tatmin konusunda güçlü bir demografik faktör olduğuna dikkat çekerek belirleyici bir önemi olduğuna değinirken, bazı çalışmalarda da konuyla ilgili tartışmalar devam etmektedir.[86] Çalışanların yaşları ile işlerinden duyduğu tatmin seviyesi arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına yönelik yürütülen diğer çalışmalar ise, yaşa bağlı olarak işten duyulan tatminin de artacağını göstermektedir. Aynı çalışmalarda özellikle iş hayatına yeni bir başlangıç yapan gençlerin gerçekçi olmayan beklentilerinin olduğu ve kısa zamanda terfi yapmayı düşünürken belirli bir süre sonra iş hayatında karşılaşılan sıkıntıların kendilerinde tatminsizliğe yol açabildiği görülmektedir.[87]

2.3.1.4. Eğitim

İçinde bulunulan sosyal ve ekonomik şartlar ile kişinin sahip olduğu aile yapısı eğitimlerini sürdürebilmeleri konusunda etkili olan değişkenler arasında yer almaktadır. İnsanların hayatlarına bakış açılarında oldukça etkili olan eğitim düzeyi ise onların iş hayatından beklentilerini de ortaya koyan değişkenlerin başında gelmektedir. [88]

---

[85] Rabia Yaman, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri" **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2009, s. 61-62.
[86] Arthur G. Bedeıan, Gerald R. Ferris, K. Mıchele Kacmar, "Age Tenure and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives", **Journal Of Vocational Behavıor**, Vol. 40, 1992, s. 34.
[87] İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, 1999, s. 234-235.
[88] Keser, **a.g.e.**, s. 111.

Eğitim düzeyi ile işten duyulan tatmin arasında bir ilişkinin olduğu yürütülen çalışmalar arasındadır. Bu çalışmalara göre; eğitim düzeyi daha az olanlarla kıyaslandığında eğitim düzeyi daha yüksek olan kişilerin iş tatminlerinin de orantılı olarak daha iyi olduğu sonucuyla karşılaşılmaktadır.[89] Karşılaşılan bu durum, tatminin kişinin eğitimiyle orantılı bir artış gösterdiğini ortaya koymaktadır.

2.3.1.5. Medeni Durum

İş tatmini ile medeni durum arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çeşitli çalışmalarda güçlü bir ilişkinin görüldüğü ve bunun yanı sıra farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan bir çalışmaya göre; çalışanlar evli ve bekar olarak sınıflandırılmakta ve evli çalışanların işten duydukları tatminin bekar olanlara göre daha düşük olduğu sonucuna varılmaktadır. Clark ise bu ilişkinin tam tersini ortaya koyarak evli olanların tatmin düzelerinin bekarlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.[90]

2.3.2. İş ve Kurum İle İlgili Faktörler

2.3.2.1. Ücret

Çalışanların emeğinin karşılığı olarak ifade edilen ücret, hem ihtiyaçların karşılanması hem de sosyal yaşamın sürdürülebilmesi için temel koşullardan biridir. Bu yönüyle ücret kavramı, çalışanların yanında sosyal açıdan bir bütün olarak toplumu da ilgilendirmektedir. Düşük ücret çalışanın veriminin düşmesine yol açacağı gibi bu durum, kurumun performansını da etkileyebilmekte ve iş barışının bozulmasına bile neden olabilmektedir.[91]

Çalışanların mevcut işyerlerinde farklı değerlendirilmeleri ücretleri konusunda da birtakım farklılıklara yol açmaktadır. Bu nedenle kurum içerisinde

---

[89] Figen Sevimli, Ömer Faruk İşcan, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", (Çevrimiçi) http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf, 2 Mart 2010.
[90] Şaziye Gazioğlu, Aysıt Tansel, "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", **ERC Working Papers in Economics**, January, 2002, (Çevrimiçi) http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series03/0303.pdf, 4 Mart 2010.
[91] Enis Bağdadioğlu, **İşçiler Açısından Ücret**, Ankara, Türk-İş Eğitim Yayınları, 1999, s. 5-6.

oluşan ücrette eşitlik ve adalet algısı oldukça değişken bir kavram olup çalışanların algılarına da yansımaktadır.[92]

Sorumlu olduğu işten emeğinin karşılığını alan bir çalışan işinden tatmin olacağı gibi işine karşı saygısı ve bağlılığı da artmaktadır. Bu da beraberinde işi sahiplenmeyi getirmektedir. Bu durum söz konusu çalışanın yanı sıra ilgili kurumun kurumsal hedeflere ulaşmasında da kolaylık sağlayan etkenlerden biri olarak görülmektedir.

Ücret çalışanlar için motive edici bir güç olmakta ve çalışanların etkinliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kurumlarda özellikle personel müdürlerinin ücret konusunda dikkat etmeleri gereken bazı ayırıcı noktalar bulunmaktadır. Bunlar temelde; kurumdaki her işin bağlı olduğu bir maaş oranı, ücret, ödenekler ve yan haklardır. Bunlardan ücret, çalışanların performanslarının karşılığını aldıklarını ortaya koyan bir uygulama olup onları cesaretlendirmektedir.[93]

2.3.2.2. Yükselme Olanakları

Çalışanlar açısından yükselme olanağı ne kadar yüksek, sık, adil olabiliyorsa aynı düzeyde çalışan tarafından yükselme isteğinin duyulması da o kadar artmaktadır. Bu durum işe karşı tatmin duyulmasını sağlamaktadır. Bu anlamda yükselme, her çalışana göre değişmekte olup kimileri için gelişmeyi ifade ederken kimileri için ise kurum içinde denkliğin sağlanması, fazla ücret kazanılması, daha yüksek bir konuma ya da makama ulaşılması gibi amaç ve anlam farklılıklarını yansıtabilmektedir.[94]

Kurum içinde çalışanlara vaat edilen yükselme olanaklarının terfi edilme ya da kariyer elde etme gibi farklı uygulamalarına rastlanmaktadır. Çalışanın işine yüksek bir bağlılık duygusuyla sarılması ve işini benimsemesinde etkili olan

[92] Raúl Diego Vallejo, Jesús Antonio Diego Vallejo, Sixto Olivar Para, "Job Satisfaction in Banking Workers", **Psicothema**, Vol. 13, No. 4, 2001, s. 630.
[93] Tella, "a.g.m.", s. 3.
[94] İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, BRC Basım, 2008, s. 266-267.

yükselme olanağı aynı zamanda motive edici faktörlerin başında gelmektedir. Bir anlamda ödül olarak da kabul edilen yükselme olanakları, çalışanların sonuçlandırdıkları işin karşılığında elde ettikleri kazanım olarak görülmektedir. Bu yönüyle çalışan kişi için itici bir güç olmaktadır. Hatta birçok özelliğiyle ücretten daha etkili bir motivasyon aracı olarak görülen yükselme olanakları başarıyı tetikleyen bir unsur olmaktadır.[95]

Çalışanların kariyer rotalarının çizilmesinde rol oynayan yükselme olanakları, yalnızca çalışanların değil aynı zamanda işletmelerin de yürüttüğü çalışmalar arasında yer almaktadır. İşletmeler çalışanları için oluşturdukları yükselme olanaklarına destek vererek onların kolaylıkla amaçlarına ulaşmalarına destek olmaktadır. Bu amaçla yürütülen çabalar, kişisel olduğu kadar kurumsal amaçlara da hizmet eden çalışmalar arasındadır.[96]

2.3.2.3. Yöneticiler ve Yönetim Anlayışı

Bugünün yönetim anlayışı içinde insan faktörü oldukça önemli bir yere sahiptir. İşletmeler için insanlar yalnızca çalışan ve üreten makineler olarak değil bunun ötesinde birtakım ihtiyaç ve beklentileri olan değerler olarak görülmektedir. Bir kurumun başarısının ardında yatanın çalışanlarının başarısının olduğunun farkına varılması yönetimin çalışanlarına daha farklı bir gözle bakmalarında etkilidir.[97]

İşyerinde yöneticilerin tutum ve davranışları da iş tatminini etkileyen unsurlardan biridir. Burada önemli olan, çalışanın beklediği yönetici profili ile örtüşüp örtüşmediğidir.[98] Sonuç ise çalışanın işine karşı oluşan duygularında etkili olabilmektedir.

---

[95] Keser, **a.g.e.**, s. 173.
[96] Hakan Kitapçı, Bülent Sezen, "Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Araştırma: Kariyer Süreci Örneği", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 12, S. 1, 2002, s. 221.
[97] Şaha Burcu Baygül, Özgül İnam, "Kurumiçi İletişim: Çalışanların Sağlıklı İş Yaşamı Beklentilerinin Betimlenmesine Yönelik Bir Çalışma", **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, 27-28 Nisan, 2006, (Çevrimiçi) http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/09-baygul_inam.pdf, 15 Mart 2010.
[98] Öznur Aşan, Esra Erenler, "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 13, S. 2, 2008, s. 205.

İdeal bir yönetici çalışanların her anlamda tatmin olmalarında büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, çalışanlarını yakından tanıma, doğru kararları doğru zamanda verebilme yeteneği ve becerisi, ayırım yapmaksızın tüm çalışanlara eşit davranma, bazı hataları hoş görebilme erdemi, belli ölçüde sorumluluk taşıma, kendi sergilediği davranışlarıyla çalışanlarına da örnek model olabilme, takım çalışması oluşturabilme, yüksek derecede sabır gösterebilme ile sadakat ve cesaret gibi özelliklerin tümü, hem çalışanların hem de kurumların görmeyi bekledikleri yöneticinin özellikleri arasında sayılmaktadır.[99]

2.3.2.4. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları denildiğinde; çalışma yerini içeren her türlü gürültü, ortamın sıcaklığı, ışıklandırma durumu, havalandırma koşulları ve hatta çalışanın belirli bir risk altında çalışma durumu akla gelmektedir. Çalışılan ortamla ilgili her türlü olumsuzluk çalışanın hoşnutsuzluğuna neden olarak temposunu düşürebilmektedir. Sözgelimi sıcaklığın beklenenin üzerinde ya da altında olması çalışan için bir memnuniyetsizlik göstergesi olabilmekte ve normal sıcaklık şartlarının ayarlanması gerekmektedir. Ortaya çıkan olumsuz koşullar ise işyerinde strese yol açabilmektedir.[100] Bu durum çalışan açısından bir tatminsizliğe yol açmaktadır.

Çalışanlar çoğunlukla kendi içlerinde yaşadıkları kaygı, hayal kırıklığı, olumsuz duygu ve düşünceleri, psikolojik sorunları doğrudan ya da dolaylı olarak işlerine yansıtabilmektedir. Bu durum onların tatminsizliklerinin bir anlamda su yüzeyine çıkmasına neden olmaktadır. Var olan bu olumsuz duyguların ortadan kalkması ise tatminsizliği de yok edebileceği gibi aynı zamanda çalışanın tatmininin yükselmesine katkı sağlamaktadır.[101]

Çalışma koşulları çalışan kişinin iş yaşamının yanı sıra sosyal yaşamı üzerinde de etkili olmaktadır. Gün içerisinde yoğun olan bir çalışan, fazla mesailerle

[99] Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 2. bs., İstanbul, 30. Yıl Yayınları, 1984, s. 195.
[100] Keser, **a.g.e.**, s. 86.
[101] Türk, **a.g.e.**, s. 78.

zamanını geçirerek kendine ve sosyal yaşamına daha az zaman ayırmaktadır. Kişinin iş yoğunluğunun fazlalığından kaynaklanan bu durum, zamanla tatminsizlik nedeni olabilmektedir. Bu nedenle çalışma saatlerinin kısaltılarak bu konuda düzenlemeye gidilmesi çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasında kolaylık sağlayan bir uygulama olmaktadır.[102] Getirilecek olan bu düzenleme doğrudan iş tatmininin artmasında etkili olarak, çalışanların işlerine bağlılığının korunmasında destekleyici olmaktadır.

2.3.2.5. Çalışma Arkadaşları

İşyerlerinde çalışma arkadaşlarıyla beraber paylaşılan zamanın büyük önemi bulunmaktadır. Çalışanlar zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirmekte ve ailelerinden çok işyerinde bulunan arkadaşlarıyla beraber olmaktadır. Bu durum çalışma arkadaşlarının iş yaşamındaki önemini ortaya koymaktadır. [103]

İşyerinde yalnız çalışanlar sosyal olarak kendilerini yalnız hissetmektedir. Böyle bir ortamda çalışmak, çalışanın mutsuzluğuna neden olacağı gibi genel anlamda bir tatminsizlik yaşamasında da etkili olmaktadır. Bu durum ise işten soğumaya, uzaklaşmaya ve hatta işten ayrılmaya kadar çeşitli sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle iş tatmininin sağlanmasında çalışma arkadaşları önemli birer unsur olarak görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerde kurulan ilişkiler, arkadaşlıklar, iletişim biçimleri, iş tatmini üzerinde belirleyici olmaktadır.[104]

2.3.2.6. Ödüllendirme Sistemi

İşini sahiplenme güdüsüyle hareket eden, kurumun başarısını kendi başarısı olarak gören çalışanların olduğu işletmelerde güçlendirmeye yönelik bir kültürel yapı söz konusudur. Böyle işletmelerde çalışanlar, tüm enerjisini işini sonuçlandırmaya

[102] Luthans, **a.g.e.**, s. 122.
[103] Keser, **a.g.e.**, s. 90-91.
[104] D. Feldman, A. Hugh, **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw-Hill International Book Company: Auckland, 1986, s. 197.

odaklamaktadır. Böylece başarıyla sonuçlandırılan işin ardından gelen ödüllendirme uygulamasından kendine ait pay alacağını bilmektedir.[105]

İşletmelerde uygulanan ödüllendirme uygulamasına ilişkin yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ödüllendirmeler çalışanları olumlu yönde teşvik etmektedir. Bu ödüller sonradan oluşturulan ya da suni ödüller ve doğal ödüller olarak sınıflandırılmaktadır. Suni ödüller; kurumun varlığının yanı sıra çalışanlara iş çevresinden bağımsız olarak verilmektedir. Tüketilebilir, kullanılabilir araçlar, görsel ve işitsel destekler, biletler suni ödüllendirme uygulamaları arasında yer almaktadır. Doğal ödüllendirmeler ise kendiliğinden çalışma ortamının bir parçası olan uygulamalar arasındadır. En belirgin doğal ödüllendirme uygulaması performansa bağlı olarak verilen ödüllendirmeler iken suni ödüllendirmeler içinde de ücret en etkili olanıdır.[106] Çalışana özel büro açılması, hizmetine araba sunulma fırsatı, özel sekreter sunulması, özel park yeri alternatifi, esnek bir çalışma programı uygulamasının getirilmesi, çalışana isteği dahilinde telekomünikasyon olanağının sunulması, mesai saatinin dışında verilen eğitim bursu olanağı, kurumun hisse senetlerini alma olanağı, tatil olanağının sunulması gibi uygulamalar da diğer ödüllendirme alternatifleri arasında yer almaktadır.[107]

İş tatmininin sağlanmasında çalışanın beklentileri ile karşılaştığı durum arasında bir paralellik bulunmaktadır. Ödüllendirme uygulamalarında bu durumla sıklıkla karşılaşılmaktadır. Kimi zaman var olan çalışmanın üzerine çıktığını düşünen ve daha fazla emek harcayan bir çalışan daha az çalışan bir iş arkadaşına göre oldukça az ödüllendirildiğini düşünebilmekte ve bu durum iş arkadaşları ve yöneticilerine karşı tutumunu değiştirmesine yol açabilmektedir.[108]

Var olan davranışı sonucunda ödüllendirilen kişi, o davranışını tekrarlamaktadır. Bu anlamda çalışanın motivasyonunun sağlanması amacıyla da

---

[105] Doğan, **a.g.e.**, s. 57-58.
[106] Luthans, **a.g.e.**, s. 218-219.
[107] G. Murat Dengiz, **Takım Çalışması Teknikleri**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2000, s. 239.
[108] Fikret Soyer, Yusuf Can, "İş Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", **TSA**, S. 3, Aralık 2007, s. 24.

başvurulan ödüllendirilme uygulaması, işletmelerin başvurduğu yöntemler arasındadır. Çalışan her insan, sonuçlandırdığı işle ilgili olarak bir çaba sarf etmekte ve bu çabanın karşılığında da ödül beklentisi olmaktadır. Bu nedenle ödül, çalışanları güdüleyen etkili bir yöntem olarak görülmektedir.[109]

2.3.2.7. Fiziki Çevre

Çalışanların iş yaşamına olan bakışlarında, işe karşı düşünce ve tutumlarında etkili olan faktörlerden fiziki çevre faktörleri, onların tatminlerini de etkilemektedir. İşyerinde geçirilen zamanın çalışan için daha kaliteli olmasında yine fiziki çevre önemli bir yere sahiptir. Fiziki çevreyle amaçlananlardan biri, işyerinin çalışanlar için daha iç açıcı bir görünümde olmasıdır.[110]

Çalışanlar açısından işyerinin tehlikeli olması, yada aşırı sıcak soğuk olması gibi faktörler iş tatminini etkileyen nedenler arasındadır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre çalışanlar, tehlikeli olmayan ve rahat edebilecekleri fiziksel ortamlarda çalışmaktan hoşlanmaktadır.[111] Bu durum işyerlerinde ihtiyaç duyulan güven duygusunun da tipik bir göstergesidir.

2.3.2.8. Stres

Stres, her şeyden önce doğal bir insani durumdur. Her kurum için stresin varlığı kaçınılmazdır. Strese maruz kalan çalışanlar pek çok açıdan tatminsizlik yaşamaktadır. Ortaya çıkan tatminsizlik ise çeşitli fiziksel ve zihinsel davranış bozukluklarına neden olmaktadır.[112]

Stresin nedenlerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir:[113]

---

[109] Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, İstanbul, BKY, 2002, s. 71.
[110] Sami Şener, "İşletmenin Sosyal Dinamikleri**", İktisat Fakültesi Mecmuası**, C.1-4, 1996, s. 692.
[111] Sevimli, İşcan, "a.g.m.", s. 58.
[112] Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış**, S. 5, Ekim 2008, s. 2.
[113] Nevzat Tarhan, "İş Stresi", **Yapistanbul**, S. 3, 2008, s. 73.

- Rekabet ortamında çalışmanın sonucu olarak rekabete karşı koyamama durumu
- Panik ve başarısızlık korkusu gibi birtakım kişisel çekinceler
- Duygusallığın iş ortamında oldukça fazla olması
- Başarının gerçekleştirilmesinden duyulan endişe
- Karar vermede çalışanın kendisini yetersiz görmesi
- Kurum içinde dayanışmanın yeterli düzeyde olmaması
- Gerekli katılımcılık anlayışının sağlanamayışı
- İş kazalarında görülen artma
- Çalışanlarda performans düşüklüğünün görülmesi
- İşe gelmede devamsızlıkların görülmesi ve sıklaşması
- İşte yapılan hataların artması
- Var olan hatalarla ilgili gerekli hassasiyetin gösterilmemesi
- Alkol, sigara gibi çeşitli zararlı alışkanlıklarda görülen artış
- Çalışanların sağlık sorunlarında görülen artış
- Çeşitli psikolojik ve ruhsal sorunların görülmesi

Çalışanlar için iş yaşamında başarıyı etkileyen dinamiklerden biri olan stresin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu konuda, işletme yöneticilerinin üzerine düşen birtakım sorumluluklar bulunmaktadır. Kimi yerlerde çeşitli eğitim programlarının düzenlenmesi, işletme içerisinde stresin yönetilmesi adına olumlu adımlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu amaca hizmet eden uygulamalardan biri hizmet içi eğitimdir. Verilen eğitim faaliyetleri ile, çalışanların hem verimliliklerinin artması hem de gerekli davranışları edinmeleri yolunda bilgi sahibi olmaları sağlanmaktadır. [114] Böylece çalışanlar, gerekli donanıma sahip olmakta ve bu da işlerine olumlu yönde bakabilmelerini kolaylaştırmaktadır.

2.3.2.9. İletişim

İletişim yoluyla çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve diğer çalışanların kendileriyle ilgili ne düşündüklerini

[114] Ebru Özgen, "Stres Yönetimi ve Çözümüne İlişkin İletişim Yolları", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S. 16, s. 382-383.

öğrenmiş olmaktadır. Bilginin aktarılmasının yanı sıra, çalışanın olumlu tutum edinmesinde iletişim önemli bir paya sahiptir. İletişim eksikliği çeşitli belirsizliklere neden olurken var olan belirsizlik ise başka sorunlara yol açabilmektedir. İletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir araştırmaya göre; çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişimin sıklığıyla paralel olarak iş tatminleri de o kadar artmaktadır.[115]

İş hayatında, çalışanlar arasında kurulan ilişkiler bütünü kurumsal iletişimin kendisini oluşturmaktadır. Var olan iletişim biçimi, zaman zaman çalışanlarda olumlu ve olumsuz duygulara neden olabilmektedir. Olumlu iletişim, olumlu tutumları da beraberinde getirebilmekte iken olumsuz iletişim, stres gibi birtakım olumsuz yansıma ve diğer tepkilerin oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir. Burada önemli olan, çalışanların iletişimden ne yönde etkilendikleridir. İlişkilerin iyi düzenlendiği bir kurumda çalışan da olumlu biçimde bu durumdan etkilenmekte; kötü iş ortamında çalışan kişi mevcut durumdan olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu yönüyle, aynı kurumun içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmek için çalışanlarla da sağlıklı ilişkiler kurmak gerekmektedir.[116] Bu durum, çalışanın işe bakışını da olumlu yönde etkilemekte ve işinden duyduğu tatminin artmasını sağlamaktadır.

2.4. İş Tatmini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

2.4.1. Rotasyon

Rotasyon, birçok kurumda uygulanan bir yöntem olup temel amaç; işyerinde monotonluğun önüne geçilmesidir. Bu anlayışla uygulanan sistem, akla gelen ilk ve basit yöntemlerden biridir. Genel olarak rotasyon; mevcut işin çalışan için bir anlam ifade etmediği durumlarda, çalışanın aynı ölçüde yetkinlik gerektiren başka bir işe verilmesi anlamında kullanılmaktadır. Kurumlarda farklı biçimlerde karşılaşılan rotasyon uygulaması, iki kişinin yer değişikliğiyle yapılacağı gibi sayıca daha fazla çalışanla da yapılabilmektedir. Rotasyon yoluyla değiştirilen iş uygulaması

[115] Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1) 2008, s. 3.
[116] Güney, **a.g.e.**, s. 327.

yönteminin çalışan açısından çeşitli yararları bulunmaktadır. Önceki işinden sıkılan, tatminsizlik sorunları yaşayan, birtakım değişikliklere ihtiyaç duyan çalışanların ihtiyaçlarına karşılık verebilme ve aynı zamanda devamsızlık durumunda ortaya çıkan boşlukların doldurulması gibi konularda var olan eksikliklerin giderilmesi amaçlanmaktadır.[117]

Çalışanın görev yaptığı işten başka bir işe ve dolayısıyla birime geçtiği bu uygulamada, söz konusu işin değiştirilmesine karşın çalışanın alacağı ücretle ilgili herhangi bir değişiklik söz konusu değildir. Böylece çalışanın kariyer gelişimine uygun olan çalışmalar konusunda kurum tarafından esneklik gösterilmektedir.[118]

2.4.2. İş Dizaynı

Çalışanların sorumluluklarında olan ve tamamlanması gereken işlerin tanımlanmasını ifade eden iş dizaynı, aynı zamanda bu işlerin ait olduğu süreci de içermektedir. İş dizaynına işletmelerde uygulanan bir yöntem olarak yer verilmektedir. Bu uygulama sayesinde çalışanlar yetkileri, sorumlulukları, ilişkileri, iş hedefleri ve nitelikleri doğrultusunda kendi becerileri ve niteliklerine uygun işlerde görev almaktadırlar.[119]

İş dizaynı ile ilgili gerçekleştirilen uygulamada, görevlerin etkili bir şekilde sınıflandırılması ve aynı zamanda çalışanların gelişiminin sağlanması ile motive olmaları amaçlanmaktadır. Bunun için çalışma ortamına ilişkin tüm sosyal ve fiziksel koşulların aynı anda sağlanması gereklidir. Bu koşullar içinde teknik olarak sağlanan araç ve gereçlerin yanı sıra çalışanların ihtiyaçları, beklentileri v.b. diğer isteklerinin karşılanması gerekmektedir.[120] Böyle bir ortam hem çalışanın veriminin olağanın üstüne çıkmasını sağlayabileceği gibi hem de kurumsal amaçlara hizmet etmesine yardımcı olmaktadır.

---

[117] Can, Aşan, Aydın, **a.g.e.**, s. 127.
[118] Michael E. Campion, Lisa Cheraskin, Michael J. Stevans, "Career-Related Antecedents and Outcomes Of Job Rotation", **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 6, 1994, s. 1519.
[119] Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış Toplam Kalite Anlayışı İçinde**, Ankara, Haberal Eğitim Vakfı, 1997, s. 92.
[120] J. Barton Cunningham, Ted Eberle, "A Guide to Job Enrichment and Redesign", **Personnel**, Vol. 67, No. 2, February 1990, s. 3.

İş dizaynı, çalışan tatmininin sağlanmasında etkili bir uygulama olduğu gibi, verimliliğinin sağlanmasında da gerekli görülmektedir. Çalışanlar için sıkıcı ve cansız işler beraberinde çeşitli sorunlara da yol açabilmektedir. Dolayısıyla çalışanların işleriyle ilgili ilgileri, beklentileri farklı olabilmektedir. Bu nedenle iş dizaynı çalışanlar ve işleri arasında bir ortaklık sağlanmasında rehber görevi görmektedir.[121]

Gerek yönetim gerekse kurum içindeki diğer birimlerin, iş dizaynı hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. İş dizaynı işletmenin performansını da ortaya koyan bir uygulamadır. İşletmelerde kurumsal başarının sağlanması için tepe yönetim de çalışanların motivasyon ve tatmin beklentileri ile yakından ilgilenmektedir. Bunun nedeni, yönetimin temel olarak kurumun performansından sorumlu olan birincil mekanizmalardan biri olmasıdır. Çalışanlar üzerindeki etkin bir yönetim anlayışı doğrudan yönetimi de etkilemekte; diğer taraftan bu etkinlik ilgili kurumun çıkarlarının uzun vadede sürdürülmesinde de etkili olmaktadır. Dolayısıyla bilgi temelli bir yönetim anlayışının yanı sıra iş dizaynı uygulamaları, var olan bilginin oluşmasında önemli bir yere sahiptir.[122]

2.4.3. İş Genişletme

Çalışanın işinden duyduğu tatmin duygusunu arttıran uygulamalar arasında yer alan iş genişletme uygulaması, genel olarak yatay biçimde işlerin genişletilmesi olarak tanımlanmaktadır. İş zenginleştirmede, çalışana ek sorumluluk verilirken iş genişletmede böyle bir sorumluluk verilmemektedir. [123]

İş genişletme uygulaması ile; çalışan açısından işin tekdüzeliğinin önüne geçilerek işin motive edici bir duruma getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu uygulamada çalışana bir ya da iki görevin yanı sıra ek görevler de verilmektedir. Kimi zaman iş

---

[121] Bernie Erven, "Designing Jobs that Motivate and Challenge Employees", (Çevrimiçi) http://aede.ag.ohiostate.edu/people/erven.1/HRM/Job%20design%20Kansas%20Labor%20Conference%201-03.pdf, 19 Şubat 2010.
[122] Paula W. Potter, "Job Design from an Alternative Perspective", **Journal of Behavioral Studies in Business**, (Çevrimiçi) http://www.aabri.com/manuscripts/09188.pdf, t.y., 19 Şubat 2010.
[123] Can, Aşan, Aydın, **a.g.e.**, s. 127.

genişletmeyle uzmanlaşılmış işlerin yanında verilen diğer görevlerin üretim kapasitesini düşüreceği endişesi yer alsa da bu konuda yürütülen çalışmalarla üretimdeki söz konusu kayıpların geçici olduğu ve zamanla bunların telafi edilebileceği görülmüştür. İş genişletme uygulaması aynı zamanda çalışanların iş tatminlerini yükselterek işten elde ettikleri kazanımlarının niteliksel olarak artışında etkili olmuştur.[124]

2.4.4. İş Basitleştirme

İş basitleştirmenin temeli Taylor'ın Bilimsel Yönetim düşüncesine uzanmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde işle ilgili aynı sonuca daha düşük maliyet, daha az emek ve daha kısa zamanda ulaşmak esas alınmıştır. Bu amaçla, gereksiz işlerin elenerek iş yükünün daha dengeli biçimde yayılmasını sağlamak, işlemlerin iş yapabilmeyi kolaylaştıracak biçimde birleştirilmeleri ve işlem sıralarının değiştirilmesi gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir. İş konusunda uzmanlaşmanın sağlanarak çalışanların mesleki eğitimden geçirilmeleri bu uygulamanın başarılı olmasında etkilidir.[125]

İşe ilişkin prosedürlerin standart hale getirildiği, çalışanların açıkça tanımlanıp uzmanlaştırılan görevlere getirildiği ve işteki etkinliğin arttırıldığı iş basitleştirme uygulaması 6 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:[126]

- Geliştirilecek olan işin seçilmesi
- Bütün olguların derlenmesi
- Süreçle ilgili şemanın gerçekleştirilmesi
- Olası her sorunun oluşturularak bütün ayrıntıların üzerinde durulması
- Seçilen yöntemin geliştirilme aşaması

---

[124] İnayet Pehlivan, "Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları (İş Zenginleştirme-İş Genişletme-İşi Dönerli Verme)", (Çevrimiçi) http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/510/6254.pdf, 27 Şubat 2010.
[125] Yaman, a.g.t., s. 67-68.
[126] Mehmet Marangoz, Levent Biber, "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2007, (Çevrimiçi) http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_8_sayi_2/M00183.pdf, 30 Mart 2010.

- Yöntemin uygulamaya konularak sonuçların kontrolü.

Görüldüğü gibi uygulamanın baştan sona her aşaması, iş basitleştirilmesinin daha iyi anlaşılabilmesi ve yürütülmesi için temel basamaklar olarak görülmektedir.

2.4.5. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme yöntemi, çalışan kişi için işlerin dikey olarak genişletilmesi anlamına gelmektedir. Bu uygulamada, işlerde derinlemesine bir artış görülmektedir. Söz konusu uygulamanın yararı, çalışana daha fazla kontrol verilerek çalışanın işiyle ilgili söz sahibi olmasının sağlanmasıdır.[127] Böylece kişi, sorumlu olduğu işte, söz sahibi olma duygusuyla hareket etmektedir.

İş yaşamında iş zenginleştirme uygulamasıyla amaçlanan birtakım ilkeler söz konusudur. Çalışanların planlama ve kontrol konularında yetkilendirilip bu konuda onay almaları, iş özgürlüğünden daha fazla yararlanılması, iş güçlülüğünün arttırılmasının amaçlanması, iş konusunda uzmanlaşma olanağının sağlanarak bu konuda çalışanlara yardımcı olunması, işin gerçekleştirilmesinde gösterilen başarı hakkında artan bir sorumluluk verilip geribildirim alma yoluna gidilmesi, işin her bir bölümünün tanımlanarak çalışana verilmesi gibi uygulamalar başta gelen uygulamalar arasındadır.[128]

İş zenginleştirme; işin hem nitel hem de nicel olarak çalışan tarafından geliştirilmesini amaçlayan bir uygulamadır. Burada amaçlanan diğer unsur ise, işin ilginçleşerek çalışan için tatmin veren bir duruma bürünmesinin sağlanmasıdır.[129] Böylece çalışanın işe olan tutumu değişmekte ve işten alınan hoşnutluk artmaktadır.

İşletmelerde iş zenginleştirmesi ile değiştirilen görevler, kolay olsa bile, çalışan için manevi bir tatmin sağlamakta, bu da kişinin motivasyonunu arttırmaktadır. Aynı zamanda iş zenginleştirme sayesinde değişen görevler edinen

[127] Keser, **a.g.e.**, s. 175.
[128] Altuğ, **a.g.e.**, s. 94.
[129] Pehlivan, "a.g.m.", s. 164.

çalışan, ileride sıranın kendisine de geleceğini bilmekte ve bu nedenle hem kendisine hem de diğer çalışma arkadaşlarına yöneltilebilecek herhangi bir üstünlük kompleksinin olmayacağının farkında olarak bu bilinçle hareket etmektedir. İşe dönük tatmini kolaylaştıran bu uygulama diğer taraftan çalışanın işine olan bağlılığı ve motivasyonunun da yüksek olmasını sağlamaktadır.[130]

İşin zenginleştirilmesi, gelişmekte olan bir uygulama olarak yürütülmektedir İşlerin yapısal olarak genişlediği bu uygulamada çalışanlara gelişimlerini kazanmaları için olanak sağlanmaktadır.[131] Böylece çalışanların eksik olduğu konular hakkında bilgi sahibi olmalarına olanak tanınmaktadır.

2.5. İş Tatmininin Sonuçları

2.5.1. İş Tatmininin Olumlu Sonuçları

2.5.1.1. Kurumsal Bağlılığın Artması

Kurumsal bağlılıkla ilgili yapılan tanımlamalarda kurum için özveride bulunma, kurum amaçlarının çalışanlarca benimsenerek kabul edilmesi ve kuruma karşı bir adanma hissiyle hareket edilmesi duygusu ön plana geçmektedir. Bu doğrultuda bir kurumun üyesi olarak yapılan faaliyetlere aktif bir katılım söz konusudur. Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar tarafından kuruma çeşitli katkılar da yapılmaktadır.[132]

Kurum çalışanlarının yaptıkları işlerle ilgili ekonomik, sosyal ve psikolojik anlamda tatminlerini gerçekleştirmeleri onlar açısından önemlidir. Tatminin sağlanması için gerekli koşulların oluşturulması, çalışanın işini isteyerek ve severek yapabilmesine olanak tanımaktadır. Diğer taraftan bu ihtiyaçların karşılanmasında etkili olan yönetim kademesi tarafından çalışanın söz konusu ihtiyaçların

---

[130] Levent Önen, Burak Tüzün, **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon, 2005, s. 106.
[131] Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employes", **Harward Business Review**, September-October, 1987, (Çevrimiçi) http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf, 21 Şubat 2010.
[132] Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Erol Eren, "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", **Yönetim**, S. 57, Haziran 2007, s. 16.

karşılandığının hissettirilmesi ise, çalışanın işine ve kurumuna karşı bağlılığını pekiştirmektedir.[133]

Çalışanların davranışlarına bakıldığında tatmin duygusu ile bağlılığın önemli iki etken olduğu görülmektedir. Bu bağlılığın göstergesi çalışanların tutumlarına yansımakta, aynı zamanda bu da kurumun bütününü etkilemektedir. Bu yönüyle kurumsal bağlılık, tatminin somut ifadesidir.[134] İşine karşı tatmini sağlanmış bir çalışan, işini büyük bir özveriyle gerçekleştirmekte ve diğer taraftan ait olduğu kuruma karşı bağlılığı da pekişmektedir. Böyle bir ortamda kurumu ailesi gibi sahiplenerek bütünleşmiş olmaktadır.

2.5.1.2. Kurumsal Amaçlara Ulaşmada İsabet

Motive olmuş bir çalışanın işine odaklanması ve yeteneklerini o alanda gösterebilme gücü birbiriyle paralellik göstermektedir. İşletme içinde kullanılan diğer kaynakların yanı sıra temel kaynak olan insan unsuru kurumların yararlanacağı temel faydalardan biridir. Bu nedenle çalışanların içinde bulundukları kuruma olan katkılarının artmasında öncelikle işlerine karşı duydukları memnuniyet gelmektedir. Bunu takiben çalışanlar, işine karşı motivasyonu artmış bir bilinçle hareket edecek ve bu amaçla sergiledikleri çaba da doğrudan artmış olacaktır.[135] Sonuç olarak, kurumsal amaçlara ulaşmadaki isabet çalışan tarafından yakalanmış olacaktır.

Gerek yönetim gerekse çalışanlar, kurumsal amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmektedirler. Bunun için çalışanların motive olmalarını sağlayacak ortam ve şartların oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların hakları ve çıkarlarının korunması, onlara da birtakım konularda yetki verilmesi, adil ve demokratik yönetim anlayışının uygulandığı kurumlarda sonuç odaklılık daha kolaylıkla sağlanabilmekte olup kurumsal başarı ve amaçlara ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır.[136]

---

[133] Sevimli, İşcan, "a.g.m.", s. 59.
[134] Tella, "a.g.m.", s. 2.
[135] Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 9. bs., İstanbul, Beta, 2009, s. 412.
[136] Aycan Çiçek Sağlam, **Eğitim Örgütlerinde Kuramdan Uygulamaya Güdüleme**, Ankara, Nobel, 2007, s. 48.

2.5.1.3. Sosyal Yaşama Etkisi

İnsanların yaşamlarının önemli birer unsuru olan iş, çalışanın tatmininin sağlanmasında etkilidir. Profesyonel hayatta sağlanan tatmin, kişin işiyle ilgili olumlu duygulara ve sonuçlara yol açabileceği gibi bu duyguların diğer alanlara yansıtılmasında da etkili olabilmektedir. Sözgelimi işinden tatmin duyan bir çalışan bu olumlu duyguyu ailesine ve doğal olarak özel yaşamına yansıtmakta; özel yaşamındaki duyguları da yine işine yansıtabilmektedir. Severek yapılan bir iş, kişide beden ve ruh sağlığı üzerinde olumlu bir etki yapmaktadır.[137] İş yaşamı ve özel yaşam arasında gerçekleşen bu etkileşim, birbirinden ayrı düşünülememektedir.

Locke'a göre, çalışanların iş tatminleri onların aynı zamanda fiziksel ve ruhsal sağlıkları ile dayanıklılıklarını etkileyen bir kavram olup sosyal yaşamları üzerinde belirleyici olmaktadır.[138] Bu yönüyle iş tatmini aynı zamanda işin yapıldığı koşulların dışına da çıkabilen ve etki alanı oldukça geniş bir yere sahiptir..

İnsanların sosyal yaşamları ile iş yaşamları birbirini tamamlamaktadır. İşyerinde çalışan olarak görülen kişinin özel hayatında birtakım istek, ihtiyaç ve beklentileri söz konusudur. Bu nedenle her çalışanın öncelikle insan olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla davranış kalıpları, insanın doğumundan bulunduğu ana kadarki zamanı kapsayan bir bütün olup, çalışma ortamında gösterilen davranış ve tutumlar da bu davranışların birer sonucudur.[139]

2.5.2. İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları

2.5.2.1. Şikayet ve Yakınmaların Artması

İşletmeler açısından tatminsizliğe neden olan davranışlar arasında; artan şikayet ve yakınmalar, işe gecikme ve artan devamsızlık oranlarında görülen artış, çalışan devir oranının yükselmesi gibi seçenekler sayılabilmektedir. Çalışanların tatmin olup olmadıkları işyerlerinden elde ettikleri beklentilerle paralellik

---

[137] Başaran, **a.g.e.**, s. 268.
[138] Me Sampane, Hs Rieger, G Roodt, "a.g.m.", s. 23.
[139] Mücella Uluğ, "Kişinin Çalışma Hayatındaki Davranışı ve Bu Davranışın Ardındaki Faktörler", **İstanbul Üniversitesi Tecrübi Psikoloji Çalışmaları**, C. 16, 1988, s. 162.

göstermektedir. Bu nedenle hayal kırıklığı ile tatminsizlik arasında bir benzerlik görülmektedir. Diğer taraftan yaşanan tatminsizlik ile ortaya çıkan gerginlik ise her işletmede karşılaşılan durumlar arasındadır. Kusursuz gibi görünen bir işletmede bile çalışanların çeşitli sızlanmaları ve şikayetlerine çoğu zaman tanık olunmaktadır. Bu nedenle çözüm olarak şikayetlerin ilgili kişilerce dinlenip birer çözüm getirilmesi çalışan açısından belirli düzeyde motivasyon sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Şikayetlerin değerlendirilip sonuçlandırılması, etkili bir yönetim mekanizmasının olduğunu göstermektedir.[140]

Var olan tatminsizliğin çalışan tarafından dışa vurulmasının göstergesi olan şikayet ve yakınmalar çeşitli şekillerde dile getirilebilmektedir. İşle ilgili olarak ortaya çıkan bu durum çalışanın memnun edilmesini zorlaştırmakta ve sabırların tükenmesi noktasına varacak düzeye gelen bir şikayet durumu görülebilmektedir. Kimi zaman yönetim, kimi zaman çalışma koşulları, kimi zaman da çalışma arkadaşları vb. şeyler şikayet ve yakınmaların odak noktası haline gelebilen konular arasında yer almaktadır.

2.5.2.2. İşe Devamsızlık ve Gecikme Oranının Yükselmesi

İş tatmini ile ilgili ortaya konulan araştırmalarda, çalışanların kısa ya da uzun sürelerle işlerine gitmedikleri ve bu durumun var olan tatminsizlikleri ile büyük ölçüde ilişkili olduğu sonucuna varılmaktadır.[141] Çalışanın davranışlarına yansıyan bu durum ise, işletmelerde işlerin yavaşlamasına ve birtakım aksaklıklara yol açabilmektedir.

S.S. Kohler ve J.E. Mathieu'ya göre çalışanların tatminsizlik durumlarının sonuçlarından biri olan devamsızlık ve gecikme, zaman içerisinde çalışanlar tarafından alışkanlık haline getirilebilmektedir. Diğer taraftan tatmin duygusu yüksek

[140] İbrahim Durak, Celalettin Serinkan, "Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma", (Çevrimiçi) http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/6.pdf, 7 Aralık 2009, s. 122-123.
[141] Kök, "a.g.m.", s. 294.

olan kişide ise devamsızlık ve gecikme oranına oldukça az rastlanmaktadır. Düşük tatminsizlik yaşayan çalışanın işinde geçirdiği sürenin azaltılması yönünde bir tutum sergilediği görülmektedir. Bu tür durumlarda çeşitli bahaneler öne sürülerek işten kaçılmaya çalışıldığı ve bazen de geç kalma tutumu içine girildiği sıklıkla rastlanan tipik çalışan tutumları arasında yer almaktadır. Ancak her devamsızlık ve gecikmenin tatminsizlikle ilişkili olduğu sonucuna varmak doğru değildir. Kimi zaman kişi gerçekten sağlık sorunları nedeniyle işine geç gelebilmekte ve hatta devamsızlık yapabilmektedir.[142]

Yine aynı konulu çalışmalarda tatminsizlik duyan ve bu nedenle işe devamsızlık yapan ya da işini tamamen bırakan çalışanlar tatmin olanlara göre farklı tutumlar içine girmektedir. Bunlara bağlı olarak da mevcut tatminsizlik durumu sendikalaşmalar, birtakım işten uzaklaşma davranışları, işe gecikmeler, şikayetler ve emeklilik kararları gibi çalışana bağlı sonuçlara neden olabilmektedir.[143]

İşletme bünyesinde yapılan devamsızlıkların çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Söz konusu devamsızlıkların ortaya çıkmasında çalışanların istek ve beklentileri konusunda uğradığı hayal kırıklıkları büyük oranda etkili olmaktadır. Bu durum ise tatminsizliğin oluşmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, işe gelmekten kaçınma davranışı gösteren çalışanların görülmesi kaçınılmaz olmakta; hatta ileriki dönemlerde daha iyi koşulların çıkması durumunda işini değiştiren çalışanların olması ihtimaliyle de karşılaşılmaktadır.[144]

2.5.2.3. İşe Gitmede İsteksizlik

İstek, çalışanların tatminini etkileyebildiği gibi, işe karşı duyulan tatmin duygusu çalışan kişinin istekli olup olmamasını konusunda belirleyici olmaktadır. Diğer taraftan işinden tatmin duymayan kişinin istekli olma durumu da azalmaktadır. Var olan isteksizlik durumu, çalışanda birtakım olumsuz duyguları ve hatta somut tepkileri beraberinde getirmektedir. Sözgelimi tatminsizlik duygusunu yaşayan ve

[142] Keser, **a.g.e.**, s. 139.
[143] Saari, Judge, "a.g.m.", s. 399.
[144] Eren, **a.g.e.**, 223.

kendi içinde isteksizlik durumu devam eden çalışanın birtakım agresif davranış ve tepkiler ortaya koyması, söz ve uygulamalarında yalana başvurması ve kuruma çeşitli zararlar vermesi gibi davranışlarının tümü, isteksizliği ortaya koymaktadır.[145]

İşini severek yapan insanlar için tatmin duygusu ön planda yer almaktadır. Bu duygunun yüksek olduğu çalışanlar için maddi beklentiler kadar manevi yönden kazanılan birtakım duygulara çalışanlar tarafından değer verilmektedir. Bu nedenle işine karşı istekli ve sevgiyle bağlı olan kişinin gösterdiği fedakarlık da artmaktadır.[146]

2.5.2.4. Öfke ve Sabotaj

Tatmin düzeyi düşük olan kişi var olan tatminsizliğini farklı biçimlerde ortaya koyabilmektedir. Bu tür tepkiler kimi zaman normal olarak kabul edilen davranışların dışına çıkabilmektedir. Dolayısıyla kişi, iş yaşamında duyduğu memnuniyetsizliği ve olumsuzluğunu dış çevresine karşı çeşitli yollarla tepkiler göstererek yansıtabilmektedir. Bu yansıtma biçimi ise, çalışanın işine yönelik hissettiği psikolojik ve kişisel mutsuzluk durumunun bir ifadesidir.[147]

Kurum ile çalışan arasında karşılıklı bir anlaşmazlık sorununun ortaya çıkması halinde bu olumsuz durum, çalışanda tatminsizlik şeklinde kendini göstermektedir. Farklı sonuçlara yol açan bu durumun göstergelerinden bir diğeri sabotaja yönelik davranışlarda bulunmasıdır. Bu tutumlar ise çalışanın öfkesini dışarıya vurabilmesine olanak tanıyan üretim karşıtı davranışlarla dışa vurulmaktadır.[148]

---

[145] Başaran, **a.g.e.**, s. 29.
[146] Şener, "a.g.m.", s. 699.
[147] Keser, **a.g.e.**, s. 147.
[148] Janice Anna Knights, Barbara Jean Kennedy," Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants", **Applied H.R.M. Research**, 2005, Vol. 10, No. 2, s. 58.

2.5.2.5. Kuruma Yabancılaşma

Yabancılaşma anlam olarak; birinin ya da bir şeyin varlığını yok sayarak, kişinin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunda azalma, ağırlıklı olarak çevresi üzerindeki denetimin azalmasıdır. Söz konusu denetim ise, kişiyi yalnızlığa itmektedir. Sonuç olarak, ait olduğu toplumdan uzaklaştırılarak aynı topluma ve toplumun getirdiği kültüre düşman olan kişi profili ortaya çıkmaktadır.[149]

Mevcut kuruma karşı yabancılaşma eğilimine, çalışanlarda farklı somut örnekler yoluyla rastlanmaktadır. Kişinin kurumuna yabancılaşması, görünürde orada çalışmasına rağmen, gerçekte kuruma olan bağlılığını yitirdiğinin ve kendisini o kurumun bir üyesi olarak görmediğinin göstergesidir. Bu durum ise, çalışan kişinin işini anlamsız bulması, veriminin düşmesi, davranış ve tutumlarında düzgün olmayan gözle görülür sonuçların ortaya çıkması ve kuruma karşı soğuması gibi birtakım olumsuz duyguları beraberinde getirmektedir. Böyle bir ruh durumuyla hareket eden kişi, işini eskiden olduğu kadar sahiplenememektedir. Söz konusu durum, çalışanın işine karşı duyduğu tatminsizliğin göstergesidir. Dolayısıyla tatmin olmayan kişi de tatmin kaynaklarını çalıştığı kurumun dışında arayarak kurumdan iyiden iyiye uzaklaşma eğilimine girmektedir.[150]

2.5.2.6. İşten Ayrılma

Çalışanlar, tatmin olamadıkları işlerinden ayrılarak somut biçimde tatminsizliklerini göstermektedirler. Bu duruma birçok işyerinde yaygın olarak rastlanmaktadır. İş tatminsizliğiyle ilgili olarak çeşitli nedenler mevcuttur. Yaşanan tatminsizlik nedenlerinden bazıları ise; yönetimin otoriter bir anlayışı içinde barındırması, ya da geleneksel bir yapıya sahip olmasıdır. Kimi zaman da kendisine sunulan fırsatların daha iyi olduğu yerlere geçen kişilerin iş değiştirdikleri görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar farklı nedenlerle bulundukları işten ayrılma eğilimi göstermektedir.[151] Bu açıdan bakıldığında işten ayrılma, çalışanın yaşadığı

[149] Abdullah Soysal, "İş Yaşamında Stres", **Çimento İşveren**, Mayıs 2009, (Çevrimiçi) http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf, 20 Nisan 2010.
[150] Başaran, **a.g.e.**, s. 286.
[151] Keser, **a.g.e.**, s. 136.

tatminsizlik durumuyla ilgili gösterdiği tepkisini dışa vurduğu son davranış biçimi olarak görülmektedir.

Yaşanan tatminsizlik göstergelerinden biri olan işten ayrılma davranışını oluşturan koşullar göz önüne alındığında iç ve dış faktörlerin önemli rol oynadığı bilinmektedir. Kimi zaman kurumun kendisinden kaynaklanan ve yönetimle ilgili uygulamalardan kaynaklanan sorunlar etkili olabileceği gibi kimi zaman da kişisel birtakım nedenler işgücü devrine neden olabilmektedir.[152] Var olan olumsuzluklar çalışanı işten ayrılmaya varacak bir sonuca kadar götürebilmektedir.

2.6. Kurum Kültürü İş Tatmini İlişkisi

Kurum kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlayarak, çalışanları motive etmektedir. Bu yönüyle belirsizliğin ortadan kalkması için çalışanlara sunduğu çözümlerle önemli bir yere sahiptir. Diğer taraftan kurum içerisindeki, bilgiyi, değerleri ve iç ilişkileri düzenleyerek kurumu yönetme işlevini yerine getirmektedir. Bunu yaparken kurumun hikâyeleri, törenleri, sembolleri kullandığı dil, fiziki görünümü, bina planına ve personel arasında geçerli olan kıyafet modeli de dahil olmak üzere pek çok alanda etkili olmaktadır. Bu yönüyle kurum içerisinde çalışanların kişisel ve kurumsal bütün davranışlarını yönlendirmede rolü olan kurumun temel değerleri, lider ve kahramanları, hikâye ve efsaneleri, tören ve sembolleri bu sürece katkı sağlamaktadır. Kurum kültürü ile ilgili olarak Amerika'da yapılan araştırmalar göstermiştir ki, kültürel öğelerin çalışanların tutum ve davranışlarının yanı sıra bireyin iş tatmini ve uzun dönemdeki kurumsal başarı ve performansında da önemli bir etkisi söz konusudur.[153]

Kurum kültürü; çalışanların kişisel ve mesleki hedeflerini, görevlerini, kaynakları nasıl kullandıkları, bilinçli yada bilinçaltındaki düşünceleri, kararları, algıları, hisleri ve eylemlerini etkileyebilmektedir. Aynı zamanda Deal ve Kennedy'e ile Peters ve Waterman'a göre kurum kültürünün performans ve bağlılığın

[152] Özkan Tütüncü, Mahmut Demir, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 5, S. 2, s. 149.
[153] Akıncı, **a.g.e.**, s. 194-195.

sağlanmasında da etkili bir rolü vardır. Farklı kültürlere ait çalışanların algı, değer, inançları bağlı oldukları kuruma göre değişebilmektedir.[154]

Kurum kültürü ya da örgüt kültürü, kurum içerisindeki davranışlarının nasıl bir işlevi olduğuna dair çalışanların davranışlarını belirleyici bir tanımsal çerçeve çizmektedir. Dolayısıyla kültürün temel işlevi çalışanın kendisini rahat hissettiği kendisine uygun bir yer olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini ise çalışanın işi, ihtiyaçları, adil bir ödüllendirme anlayışı, iş arkadaşlarıyla ilgili hissettikleri tutumların bütününü temsil etmektedir. Çalışanın işi ile çalıştığı kurum arasında güçlü bir ilişki söz konusudur.[155]

Kurum kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların tatmin olmaları ve işletmede kalıcı olmalarında kurum kültürünün anahtar rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, kurum kültürünün çok boyutlu bir yapıda olduğu ve onu oluşturan öğelerin de iş tatmini sağlanmasından işten ayrılma niyeti ve iş gücü devir hızına kadar işle ilgili birden çok konuda etkili olduğunu göstermektedir.[156] Olumlu özellikler taşıyan kültürlerde çalışanların kurum içerisindeki gelişimleri, onlara fırsat sağlanması, kararlara katılımları, çalışma arkadaşları ve yönetimle ilişkileri olumlu bir seyir izlemektedir.[157]

İş tatmini ile ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalarda farklı kurum kültürü modellerinin iş tatmini üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Odom'un değindiği üçlü ilişkinin yanı sıra Cameron ve Freeman'ın modelini ele alan Lund ise klan ve adhokrasi kültürleri ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki, market ve

---

[154] Peter Lok, "The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment", **Journal of Management Development**, Vol. 23 No. 4, 2004, s. 323-324.
[155] Colin Silverthorne, "The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25 No. 7 2004, s. 593.
[156] Eric W. MacIntosh, Alison Doherty, "The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave", **Sport Management Review**, Vol. 13, No. 2, May 2010, s. 108.
[157] Jae San Park, Tae Hyun Kim, "Do Types of Organizational Culture Matter in Nurse Job Satisfaction and Turnover Intention?", **Leadership in Health Services**, Vol. 22, No. 1, s. 23-24.

hiyerarşi kültürleri ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir.[158]

Odom çalışanların tutumları ve kurum kültürü ilişkisini incelediği araştırmasında tutumları ortaya koyan üç temel öğe üzerinde durmaktadır. Bunlar; bağlılık, takım çalışması ve iş tatminidir. Bu üç unsur arasında sıkı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Yine Nystrom tarafından sağlık kuruluşlarında yapılan benzer araştırmalarda kurumsal bağlılıkla iş tatmininin oldukça yüksek olduğunu gözlemlemiştir.[159]

Özetle; kurum kültürü iş tatmini ilişkisini ele alan çalışmalar kurum kültürünün iş tatmini üzerinde etkili olduklarını kabul etmiştir Bu açıdan, kurumların kültürel yapıları içerisinde tatminin sağlanması konusuna öncelik verilmesi ve çalışanların tatminlerini arttıracak uygulamalara yer verilmesine önem verilmelidir.

[158] Victoria Bellou, "Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: the Role of Gender and Age", **Career Development International**, Vol. 15, No. 1, 2010, s. 6.
[159] Lund, "a.g.m.", s. 222.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Yürütülen çalışmada; uygulama alanına giren ve sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel ve kamu/devlet hastanelerinde kurum kültürü türlerinden herhangi birinin ağır basıp basmadığı, hangi kültür türü ya da türlerinin var olduğu ve kurum kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Diğer bir amaç ise, çalışanlar tarafından algılanan tatminin ölçülmesidir.

3.2. Araştırmanın Gerekçesi

Kurum kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde daha çok kültür/yönetim tarzı, kültür/performans ilişkilerinin incelendiği görülmektedir. Kurum kültürünün belirlenmesine yönelik Türkçe literatürde yapılan çalışmaların ve yaygın bir kurum kültürü modelinin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmayla literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına katkıda bulunmaya çalışılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Üsküdar'da sağlık sektöründe faaliyet gösteren kamu/devlet ve özel hastanelerde görev yapan hemşireler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemi ise Üsküdar bölgesinde yer alan kamu ve özel hastanelerde çalışmakta olan 180 hemşire üzerinde yapılmıştır. Belirli bir bölgenin seçilmiş olmasının nedeni ise, aynı müşteri kitlesinin oluşturduğu ve niteliksel olarak benzer özelliklerin hakim olduğu bir bölgenin seçilmek istenmesidir. Anketlerin geri dönüşüm oranı %80'dir.

Aynı bölgede ulaşılan hastane sayısı Üsküdar Devlet Hastanesi'nin olduğu bir kamu/devlet hastanesi ve beş özel hastaneden oluşmaktadır. Hastanelerde çalışan hemşirelerin sayılarından elde edilen çalışma, hemşirelerin çalışma saatleri göz

önünde bulundurularak yürütülmüştür. Anketlerin uygulanması aşamasında hemşirelerin çalışma saatlerinin ihlal edilmemesine özellikle dikkat edilmiştir.

3.4. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknik

Kurum kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılmasına yönelik gerçekleştirilen çalışmada cevaplayanlar tarafından yönetilen anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurum kültürü ile ilgili sorular ikinci bölümde iş tatmini ile ilgili sorular ve üçüncü bölümde ise demografik sorulara yer verilmiştir. Kurum kültürü ile ilgili 16 soru, iş tatmini ile ilgili 17 soru bulunmaktadır. Toplam soru sayısı 41'dir.

Anketin kurum kültürü ile ilgili sorularının yer aldığı birinci bölümde Cameron ve Freeman tarafından oluşturulan kurum kültürü modeli sorularına yer verilmektedir. Var olan modelin oldukça yaygın bir model olması, diğer modellerde bu modelle karşılaştırılabilir nitelikte soruların olmaması, soruların açık, net, ölçülebilir nitelikte olması nedeniyle bu modelin seçilmesi uygun bulunmuştur. Model kendi içinde klan, adhokrasi, hiyerarşi ve market kültürü olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır. Kurum kültürü ile ilgili sorular kurumun türü, liderlik, kurumu bir arada tutanın ne olduğu ve kurumda önemli olanın ne olduğu başlıklarının altında yer alıp, dört bölümden oluşmaktadır. Her bir bölümün ilk sorusu klan kültürünün, ikinci sorusu adhokrasi kültürünün, üçüncü sorusu hiyerarşi kültürünün ve son sorusu market kültürünün özelliğini ortaya koymaktadır. Toplam soru sayısı 17 olan iş tatmini soruları ise kendi içerisinde 6 boyuta ayrılmaktadır. Bu boyutlar; iş tatmini, terfi, ücret, yönetici, şirket politikası ve çalışma arkadaşlarından oluşmaktadır.

Araştırmanın ölçeği 5'li likert ölçeği üzerinden değerlendirilmiştir. Bu ölçeğe göre; 1 "Kesinlikle katılmıyorum", 2 Katılmıyorum", 3 "Kararsızım", 4 "Katılıyorum" ve 5 "Kesinlikle katılıyorum ifadelerini temsil etmektedir. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 17 paket programından yararlanılmıştır. Çalışma

verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.

Alan araştırması yapılmadan önce, soruların genel geçerliğini test edebilmek amacıyla sağlık sektöründe daha küçük bir kitle üzerinde pilot uygulaması yapılmıştır. Böylece araştırmanın genele uygulanabilirliği konusunda ön çalışmadan yararlanılmıştır.

3.5. Verilerin Toplanması

Anketler bir kamu/devlet hastanesinde İl Sağlık Müdürlüğü özel izniyle ve beş özel hastanede araştırmacının kendisinin gitmesiyle uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formları uygulama aşamasında bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış olup anket cevaplayıcılarına anketin gizliliği konusunda güvence verilmiştir. Çalışan sayılarının dikkate alınarak dağıtıldığı anketler tek tek hastanelere gidilerek çalışanlara ulaştırılmıştır. Doldurulan formlar tekrar araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada pearson korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Ölçekler arası ilişkileri saptamak için pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir.[160]

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çok değişkenli regresyon

[160] Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayınları, 2005, s. 115.

analizi olarak adlandırılmaktadır.[161] Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı, bir ilişki varsa bu ilişkinin gücünün ne olduğu, değişkenler arasında ne tür bir ilişki olduğu, bağımlı değişkenle ilgili ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün olup olmadığı ve nasıl tahmin edilmesi gerektiği, belirli koşulların kontrol edilmesi durumunda özel bir değişken ya da değişkenler grubunun diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkisi ne olduğu ve nasıl değiştiği gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmaktadır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler (Independent samples) t testi kullanılmıştır. İkiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında ise Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Bağımsız örnekler t testi, iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz ikiden daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanmaktadır.[162]

Post hoc testi, varyans analizi sonucunda gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir. Anova tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak söylemektedir. 3 grup da olsa, 10 grup da olsa bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test etmektedir. Yalnızca iki grup arasında farklılık varsa ve diğerleri arasında fark yoksa, varyans analizi "gruplar arasında fark vardır" sonucunu verir. Fakat farklılığını nereden kaynaklandığını, hangi gruplar arasında olduğunun sonuçlarının post hoc testi açıklayacaktır. Post hoc testleri içerinde çalışmalarda en yaygın kullanılan Tukey testidir.[163]

[161] Regresyon Analizi, http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp, 26 Mayıs 2010.
[162] Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Akademi, 2008 s. 39.
[163] Kalaycı, **a.g.e.**, s. 135.

Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren güvenirlik analizleri de yapılmıştır. Güvenirlik, çalışma yapılırken oluşabilecek rastgele hataları dışlamaktır. Aynı çalışma farklı zamanlarda tekrar yapıldığında aynı cevaplar alınıyorsa yapılan çalışma güvenilirdir. Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu ölçekte yer alan soruların irdelenmesine ise soru analizi (İtem Analysis) denilmektedir. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha katsayısıdır. Cronbach's Alpha katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri;[164]

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p<0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Kamu/devlet hastanelerinde hiyerarşi kültürü, özel hastanelerde market kültürü görülmektedir.

H2: Hiyerarşi kültüründe iş tatmini daha düşük iken, market kültüründe daha yüksektir.

H3: Hiyerarşi kültüründe terfi konusundaki memnuniyet daha düşük iken, market kültüründe daha yüksektir.

H4: Hiyerarşi kültüründe ücret memnuniyeti daha düşük iken, market kültüründe daha yüksektir.

H5: Hiyerarşi kültüründe yöneticiden duyulan memnuniyet daha düşük iken, market kültüründe daha yüksektir.

---

[164] Kazım Özdamar, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2004, s. 633.

H6: Hiyerarşi kültüründe şirket politikasından duyulan memnuniyet daha düşük iken, market kültüründe daha yüksektir.
H7: Hiyerarşi kültüründe çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyet daha yüksek iken, market kültüründe daha düşüktür.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, sırasıyla araştırmadaki örneklem grubunun demografik soruları ve kurum kültürü ve iş tatmini ölçeğine ilişkin bulgular ile bunların yorumlarına yer verilmiştir. Araştırmanın örneklemi kapsamında çalışanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumları, medeni durumları, kaç yıldır iş yaşamında bulundukları, bulundukları şirkette kaç yıldır çalıştıkları, çalıştıkları hastanenin türü ve unvanlarından oluşan demografik sorular 7 başlıktan oluşmaktadır. Ayrıca iş tatmini sorularıyla demografik çapraz tablolar oluşturularak incelenmiştir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin tamamı sağlık sektöründe yer alıp, yüzde 44,46'sı kamu/devlet hastanesi; yüzde 55,56'sı özel hastane çalışanlarından oluşmaktadır.

3.8.1. Ölçeklerin Güvenilirliği

3.8.1.1. Kurum Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Toplam 16 soru içeren kurum kültürü ölçeğinin genel güvenilirlik oranı %92,2 olarak bulunmuştur. Bu yüzdelik değer oldukça yüksek olup ölçeğin de çok yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Kurum Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Kültür	Madde	Cronbach's Alpha
Klan Kültürü	Çalıştığım kurum özel bir yerdir.Geniş bir aile gibidir.Çalışanlar kendileriyle ilgili pek çok şeyi paylaşırlar.	0,805
	Çalıştığım kurumun lideri/yöneticisi akıl hocası, yol gösterici, anne/baba gibi algılanmaktadır.	
	Sadakat ve gelenek çalıştığım kurumu bir arada tutmaktadır.Bu değerlere bağlılık kurumda yüksek düzeydedir.	
	Çalıştığım kurum insan kaynaklarına önem verir.Bu kurumda birlik ve moral önemlidir.	
Adhokrasi Kültürü	Çalıştığım kurum dinamik ve girişimci bir yerdir.Çalışanlar fedakarlık yapma ve risk alma konusunda isteklidir.	0,779
	Çalıştığım kurumun lideri/yöneticisi girişimci, yenilikçi, risk alıcı olarak algılanmaktadır.	
	Yeniliğe ve gelişime bağlı olma çalıştığım kurumu bir arada tutmaktadır. Yenilik ve gelişmede öncü olmak önemlidir.	
	Çalıştığım kurum büyüme ve yeni kaynakların kazanılmasına önem verir.Yeni sorunlarla yüzleşmekten kaçınmamak önemlidir.	
Hiyerarşi Kültürü	Çalıştığım kurum formel ve kuralların hakim olduğu bir yerdir.Çalışanların ne yapacağı mevcut prosedürlerle belirlenmiştir.	0,723
	Çalıştığım kurumun lideri/yöneticisi genellikle bir koordinatör, organizatör ya da bir idareci olarak algılanmaktadır.	
	Resmi kural ve politikalar çalıştığım kurumu bir arada tutmaktadır.Problemsiz işleyen bir yapının olması burada önemlidir.	
	Çalıştığım kurum istikrar ve sürekliliğe önem verir.Etkin ve problemsiz bir iş akışı bu kurumda önemlidir.	
Market Kültürü	Çalıştığım kurum üretim odaklı bir yerdir.Asıl olan fazla kişisel çaba gerektirmeden işlerin sonlandırılmasıdır.	0,701
	Çalıştığım kurumun lideri/yöneticisi genellikle üreten, işi doğrudan yapan ya da sıkı çalışan biri olarak algılanmaktadır.	
	Görev ve amaçların tamamlanması çalıştığım kurumu bir arada tutmaktadır. Üretim odaklı anlayış çalışanlar tarafından paylaşılır.	
	Çalıştığım kurum rekabetçi faaliyet ve başarılara önem verir.Ölçülebilir amaçlar/hedefler bu kurumda önemlidir.	

Kurum kültürü ölçeğinin klan, adhokrasi, hiyerarşi ve market kültüründen oluşan dört kültür türünün güvenilirlik oranı %70 ile %81 arasında değişmektedir.

Elde edilen oran yine ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

3.8.1.2. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Toplam 17 soru içeren iş tatmini ölçeğinin genel güvenilirlik oranı %92,3 olarak bulunmuştur. Bu oran ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Boyut	**Madde**	Cronbach's Alpha
İş tatmini	İşim bana başarma duygusu veriyor.	0,834
	İşim tatmin edicidir.	
	İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.	
Terfi	Şirketin adil bir terfi politikası vardır.	0,900
	Şirketimde gelişme olanakları vardır.	
	İlerlemek isteyenler için burada yeteri kadar iyi işler vardır.	
Ücret	Diğer şirketlerde aynı işi yapanlarla karşılaştırıldığında benim maaşım yüksektir.	0,900
	Bana göre bu şirkette maaşlar diğer şirketlere göre daha yüksektir.	
Yönetici	Yöneticim genellikle çeşitli konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır.	0,857
	Yöneticim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.	
	Yöneticim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve bizi över.	
Şirket politikası	Yönetim gelişime açıktır.	0,891
	Üst yönetim işini gerçekten de iyi yapar.	
	Bu şirket işlerini etkin ve düzgün yürütür.	
	Bu şirkette çalışanlar yönetimden destek alırlar.	
Çalışma arkadaşları	Çalışma arkadaşlarım iyi insanlardır.	0,857
	Birlikte çalıştığım insanlar gerçekten de arkadaş canlısıdır.	

Kurum kültürü ölçeğinin iş tatmini, terfi, ücret, yönetici, şirket politikası ve çalışma arkadaşlarından oluşan boyutlarının güvenilirlik oranı %83 ile %90 arasında değişmektedir. Bu oran, ölçeğin çok yüksek düzeyde güvenilir olduğunun göstergesidir.

3.8.2. Çalışanların Demografik Özellikleri

Çalışanların demografik özellikleri 7 grupta incelenmiştir. Bu gruplar; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, iş yaşamında bulunulan süre,

bulunulan şirkette geçirilen çalışma süresi ve hastanenin türü başlıklarından oluşmaktadır. Her bir grup kendi içerisinde ayrıca tek tek ele alınmıştır.

Tablo 3: Çalışanların Demografik Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	**Erkek**	9	5,0
	Kadın	171	95,0
Yaş	**20 yaş ve altı**	9	5,0
	21-30 yaş	104	57,8
	31-40 yaş	58	32,2
	41-50 yaş	6	3,3
	51 yaş ve üzeri	3	1,7
Öğrenim durumu	**Lise**	72	40,0
	Ön lisans	37	20,6
	Lisans/Üniversite	66	36,7
	Yüksek lisans	5	2,8
Medeni durumu	**Bekar**	91	50,6
	Evli	85	47,2
	Boşanmış/Dul	4	2,2
Kaç yıldır iş yaşamında bulunmaktasınız?	**0-5 yıl**	79	43,9
	6-10 yıl	45	25,0
	11-15 yıl	27	15,0
	16-20 yıl	18	10,0
	21 yıl ve üzeri	11	6,1
Bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?	**0-5 yıl**	130	72,2
	6-10 yıl	23	12,8
	11-15 yıl	13	7,2
	16-20 yıl	12	6,7
	21 yıl ve üzeri	2	1,1
Çalıştığı hastanenin türü	**Kamu/Devlet hastanesi**	80	44,4
	Özel hastane	100	55,6

3.8.2.1. Çalışanların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımı

Cinsiyet gruplarının yer aldığı tabloya göre; araştırmaya katılan hemşirelerin cinsiyetlerine ilişkin; 9'u (%5) erkek; 171'i (%95) kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çok büyük bir kısmını kadınlar oluşturmaktadır. Erkekler çok düşük bir yüzdeye sahiptir. Son zamanlarda erkek hemşire sayısında artış olduğu; fakat bu sayının yetersiz olduğu görülmektedir.

3.8.2.2. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan hemşirelerin 9'u (%5) 20 yaş ve altı; 104'ü (%57,8) 21-30 yaş arası; 58'i (%32,2) 31-40 yaş arası; 6'sı (%3,3) 41-50 yaş arası; 3'ü (%1,7) 51 yaş ve üzerindedir. Elde edilen yaş verilerine göre hemşirelerin yarısından fazlasını genç çalışanlar oluşturmaktadır.Yaşı 50 ve üzeri olanlar çok düşük bir yüzdeye sahiptir. Bu durum hastanelerde dinamik bir yapının var olduğunu göstermektedir.

3.8.2.3. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırma katılımcılarının 72'si (%40) lise mezunu, 37'si (%20,6) ön lisans mezunu, 66'sı (%36,7) lisans/üniversite mezunu ve 5'i (%2,8) yüksek lisans mezunudur. Lise ve ön lisans mezunlarının ağırlıklı olması sağlık meslek liseleri ve yüksekokullarından gelenlerin sayısının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan lisans/üniversite mezunlarının da sayıca azımsanmayacak nitelikte olup bu sayı, hemşirelik eğitiminde 4 yıllık eğitime önem verildiğinin göstergesidir.

3.8.2.4. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Çalışanların sayıca 91'i (%50,6) bekar, 85'i (%47,2) evli ve 4'ü (%2,2) boşanmış ya da duldur. Tablodan görüldüğü gibi evli ve bekar çalışanların sayıları birbirine yakındır.

3.8.2.5. Çalışanların İş Yaşamında Bulundukları Süreye Göre Dağılımı

İş yaşamında bulunulan sürenin ortaya konulduğu verilere göre; çalışanların 79'u (%43,9) 0-5 yıl arası; 45'i (%25) 6-10 yıl arası, 27'si (%15) 11-15 yıl arası, 18'i (%10) 16-20 yıl arası ve 11'i (%6,1) 21 yıl ve üzeri yıl iş hayatında bulunmaktadır. Buna göre; çalışanların iş yaşamında oldukça yeni oldukları ve uzun yıllar gerektiren tecrübelere sahip olmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Yine bu duruma

neden olan belirleyici etkenin küçük bir yaş grubuna sahip oldukları düşünülmektedir.

3.8.2.6. Çalışanların Şirketlerinde Geçirdikleri Süreye Göre Dağılımı

"Bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?" sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde; hemşirelerin 130'u (%72,2) 0-5 yıl arası, 23'ü (%12,8) 6-10 yıl arası, 13'ü (%7,2) 11-15 yıl arası, 12'si (%6,7) 16-20 yıl arası ve 2'si (%1,1) 21 yıl ve üzeri zamandır bulundukları şirkette çalıştıklarını ifade etmektedir. Burada en büyük sayıya 0-5 yıl çalışanlarının sahip olması; hastanelerin yeni olması, çalışanların şu anda bulundukları yere yeni atandıkları ya da mesleğe yeni giriş yaptıkları olasılıklarını güçlendirmektedir.

3.8.3. Kurum Kültürü ve İş Tatmini Boyutları

3.8.3.1. Kurum Kültürü

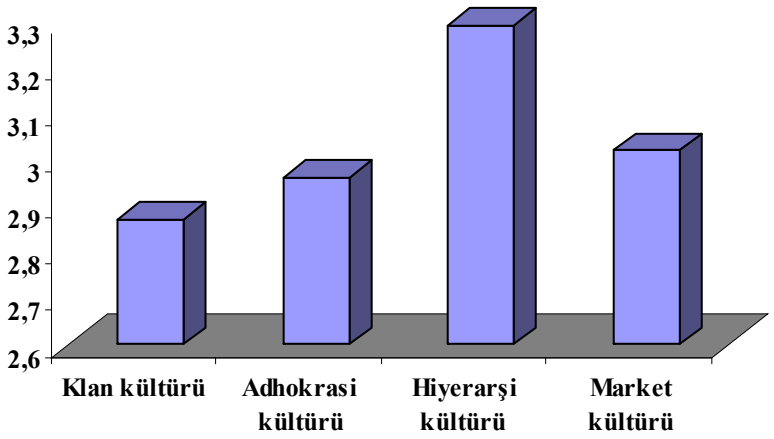
Tablo 4: Kurum Kültürü

	N	Ort	S.s	Min.	Max.
Klan Kültürü	180	2,87	1,03	1	5
Adhokrasi Kültürü	180	2,96	0,97	1	5
Hiyerarşi Kültürü	180	3,29	0,88	1	5
Market Kültürü	180	3,02	0,84	1	5

Araştırmaya katılan hemşirelerin klan kültürü ortalamasının 2,87; adhokrasi kültürü ortalamasının 2,96; hiyerarşi kültürünün 3,29 ve market kültürü ortalamasının 3,02 olduğu görülmektedir.

Ulaşılan sonuçlardan, bütün kurum kültürlerine rastlandığı görülmektedir. Diğer taraftan klanın en düşük ortalamaya sahip kurum kültürü olduğu; hiyerarşinin ise en yüksek ortalamaya sahip kurum kültürü olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçta görüldüğü gibi, hastanelerde tek bir kurum kültürü yerine birden fazla kültürün hakim olduğu görülmektedir. Böyle bir sonuçla karşılaşılmasının nedeni olarak; var

olan dört kültürün olumsuz bir özelliğinin olmaması; tersine her birinin diğerinin tamamlayıcısı olmasından kaynaklanmaktadır.



Şekil 11: Kurum Kültürü

3.8.3.2. Kurum Kültürünün Hastane Türüne Göre Dağılımı

Tablo 5: Kurum Kültürünün Hastane Türüne Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	S.s	t	P
Klan Kültürü	Kamu/Devlet hastanesi	80	2,33	0,94	-6,99	**0,000**
	Özel hastane	100	3,30	0,89		
Adhokrasi Kültürü	Kamu/Devlet hastanesi	80	2,47	0,87	-6,91	**0,000**
	Özel hastane	100	3,36	0,86		
Hiyerarşi Kültürü	Kamu/Devlet hastanesi	80	2,87	0,85	-6,33	**0,000**
	Özel hastane	100	3,62	0,75		
Market Kültürü	Kamu/Devlet hastanesi	80	2,57	0,80	-7,36	**0,000**
	Özel hastane	100	3,38	0,68		

Kurum kültürünün hastane türüne göre dağılımının incelendiği tabloya göre; hem kamu/devlet hem de özel hastanelerde dört kurum kültürü görülmektedir. Araştırmaya katılanların klan, adhokrasi, hiyerarşi ve market kültürü, hastane türüne göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$).

Araştırmanın kurum kültürü ile hastane türü değişkenine ilişkin hipotezi şu şekildedir:

H1: Kamu/devlet hastanelerinde hiyerarşi kültürü, özel hastanelerde market kültürü görülmektedir.

Var olan dört farklı kültür içerisinde diğerlerine göre yüksek bulunan kurum kültürünün hem özel hem de kamu/devlet hastanelerinde hiyerarşi kültürü olmasına rağmen; her iki hastane türünde de tek bir kurum kültürünün olmayıp dört kurum kültürü türünün var olduğu görülmektedir.

Sağlık sektörünün insan hayatını temel alan politikası gereği en küçük bir hatanın bile göz ardı edilmeksizin dikkate alınması, bu açıdan sıkı kurallarla denetlenmesi her iki hastanenin de hiyerarşik kültürün özelliklerine uygun olduğu görülmektedir.

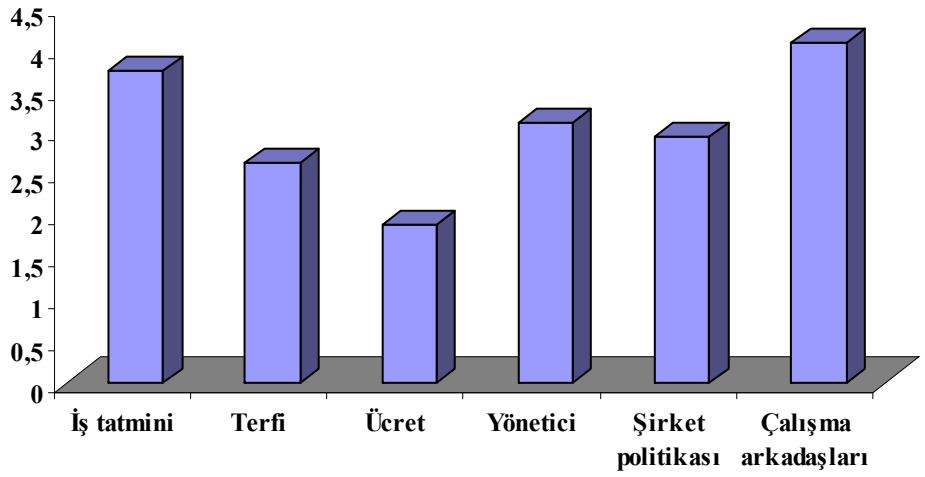
Hiyerarşik yapının her iki hastane türünde küçük bir farkla da olsa yüksek olması; çalışanların çalıştıkları kurumu kuralcı, prosedürlerin hakim olduğu, bağlı bulundukları yöneticilerini koordine eden, idareci yönünün ağırlıklı olduğunu savunan, problemsiz işleyen bir yapının olduğu kurumun istikrar ve sürekliliğe önem verdiğini düşündüklerini göstermektedir. Buna rağmen her ne kadar hiyerarşi kültürü küçük bir farkla klan, adhokrasi, market kültürlerinden yüksek gibi gözükse de, hem kamu/devlet hastaneleri hem de özel hastanelerde dört kurum kültürüne de rastlanması; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve market kültürlerinin olumsuz bir özelliğinin olmaması; aksine birinin diğerini tamamlayıcı bir özelliğe sahip olması bu nedenle birden fazla kültürün var olabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla hipotez doğrulanmamıştır.

3.8.3.3. İş Tatmini Boyutları

Tablo 6: İş Tatmini Boyutları

İş Tatmini Boyutları	N	Ort	S.s	Min.	Max.
İş tatmini	180	3,71	0,97	1	5
Terfi	180	2,63	1,16	1	5
Ücret	180	1,87	0,88	1	5
Yönetici	180	3,09	1,05	1	5
Şirket politikası	180	2,92	1,00	1	5
Çalışma arkadaşları	180	4,06	0,91	1	5

Araştırmaya katılan hemşirelerin iş tatmini boyutu ortalaması 3,71; terfi boyutu ortalaması 2,63; ücret boyutu ortalaması 1,87; yönetici boyutu ortalaması 3,09; şirket politikası boyutu ortalaması 2,92 ve çalışma arkadaşları boyutu ortalaması 4,06 olarak bulunmuştur. Bu boyutlar içerisinde en düşük boyutu ücret oluştururken en yüksek boyut çalışma arkadaşlarına aittir. Ücretin diğer boyutlara göre düşük olması ücretle ilgili yaşanan memnuniyetsizliği göstermektedir. Dolayısıyla bu yansıma tatminsizliğin ifadesidir. En yüksek boyutun çalışma arkadaşları olması; hemşirelerin çalışma arkadaşlarından memnun oldukları, bu konuda büyük çaplı herhangi bir sorun yaşamadıkları ve arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Boyutların bir diğer ifadesi aşağıda yer alan sütun grafikle gösterilmektedir.



Şekil 12: İş Tatmini Boyutları

3.8.3.4. İş Tatmini Boyutlarının Hastane Türüne Göre Dağılımı

Tablo 7: İş Tatmini Boyutlarının Hastane Türüne Göre Dağılımı

	Grup	**N**	**Ort**	**S.s**	**t**	**P**
İş tatmini	Kamu/Devlet hastanesi	80	3,45	0,98	-3,37	**0,001**
	Özel hastane	100	3,92	0,92		
Terfi	Kamu/Devlet hastanesi	80	2,11	1,04	-5,89	**0,000**
	Özel hastane	100	3,05	1,08		
Ücret	Kamu/Devlet hastanesi	80	1,94	0,88	1,05	0,297
	Özel hastane	100	1,81	0,89		
Yönetici	Kamu/Devlet hastanesi	80	2,69	1,04	-4,82	**0,000**
	Özel hastane	100	3,41	0,95		
Şirket politikası	Kamu/Devlet hastanesi	80	2,42	0,93	-6,65	**0,000**
	Özel hastane	100	3,32	0,87		
Çalışma arkadaşları	Kamu/Devlet hastanesi	80	3,91	0,90	-2,06	**0,041**
	Özel hastane	100	4,19	0,91		

İş tatmini boyutlarının hastane türüne göre dağılımının ele alındığı tablo incelendiğinde görülmektedir ki; araştırmaya katılan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından iş tatmini, terfi, yönetici, şirket politikası ve çalışma arkadaşları hastane türüne göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından iş tatmini, terfi, yönetici, şirket politikası ve çalışma arkadaşları kamu/devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından iş tatmini, terfi, yönetici, şirket politikası, çalışma arkadaşları boyutuna göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Bu durum özel hastanede çalışanların genel tatmin düzeyleri hakkındaki algılarının daha olumlu olduğu sonucunu vermektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından ücret boyutu hastane türüne göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Kamu/devlet hastanesinde ve özel hastanede çalışan hemşirelerin iş tatmini alt boyutlarından ücret boyutu eşit düzeydedir.

3.8.4. Kurum Kültürü ve İş Tatmini Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

Tablo 8: Kurum Kültürü ile İş Tatmini Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

	Klan Kültürü		**Adhokrasi Kültürü**		**Hiyerarşi Kültürü**		**Market Kültürü**	
	r	**p**	**r**	**p**	**r**	**p**	**r**	**p**
İş tatmini	0,53	**0,000**	0,50	**0,000**	0,49	**0,000**	0,46	**0,000**
Terfi	0,65	**0,000**	0,68	**0,000**	0,65	**0,000**	0,62	**0,000**
Ücret	0,13	0,082	0,15	**0,041**	0,12	0,108	0,13	0,077
Yönetici	0,60	**0,000**	0,60	**0,000**	0,55	**0,000**	0,44	**0,000**
Şirket politikası	0,68	**0,000**	0,74	**0,000**	0,75	**0,000**	0,72	**0,000**
Çalışma arkadaşları	0,38	**0,000**	0,36	**0,000**	0,28	**0,000**	0,31	**0,000**

Klan kültürü ile iş tatmini boyutu arasında %53 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Klan kültürü ile terfi boyutu arasında %65 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Klan kültürü ile ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p>0,05$). Klan kültürü ile yönetici boyutu arasında %60 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Klan kültürü ile şirket politikası boyutu arasında %68 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Klan kültürü ile çalışma arkadaşları boyutu arasında %38 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$).

Adhokrasi kültürü ile iş tatmini boyutu arasında %50 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Adhokrasi kültürü ile terfi boyutu arasında %68 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Adhokrasi kültürü ile ücret boyutu arasında %15 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Adhokrasi kültürü ile yönetici boyutu arasında %60 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Adhokrasi kültürü ile şirket politikası boyutu arasında %74 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Adhokrasi kültürü ile çalışma arkadaşları boyutu arasında %36 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$).

Hiyerarşi kültürü ile iş tatmini boyutu arasında %49 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Hiyerarşi kültürü ile terfi boyutu arasında

%65 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Hiyerarşi kültürü ile ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p>0,05$). Hiyerarşi kültürü ile yönetici boyutu arasında %55 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Hiyerarşi kültürü ile şirket politikası boyutu arasında %75 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Hiyerarşi kültürü ile çalışma arkadaşları boyutu arasında %28 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Market kültürü ile iş tatmini boyutu arasında %46 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Market kültürü ile terfi boyutu arasında %62 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Market kültürü ile ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p>0,05$). Market kültürü ile yönetici boyutu arasında %44 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Market kültürü ile şirket politikası boyutu arasında %72 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($p<0,05$). Market kültürü ile çalışma arkadaşları boyutu arasında %31 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kurum kültürü ile iş tatmininin 6 boyutu arasındaki ilişkinin incelendiği tabloda, adhokrasi kültürü hariç diğer kurum kültürü türleriyle ücret boyutu arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin kurulamadığı sonucuna varılmaktadır.

3.8.5. Kurum Kültürü ve İş Tatmini Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi

3.8.5.1. Kurum Kültürü ile İş Tatmini Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 9: Kurum Kültürü ile İş Tatmini Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p	F	p	R2
İş tatmini	**Model sabiti**	1,79	7,28	0,000	20,75	**0,000**	0,31
	Klan Kültürü	0,30	3,06	**0,003**			
	Adhokrasi Kültürü	0,09	0,74	0,458			
	Hiyerarşi Kültürü	0,24	2,07	**0,040**			
	Market Kültürü	0,00	0,03	0,974			

Araştırmanın kurum kültürü ile iş tatmini boyutu arasındaki ilişki şu şekildedir:

H2: Hiyerarşi kültüründe iş tatmini daha düşük iken, market kültüründe daha yüksektir.

İş tatmini değerlerine göre; klan kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. ($t=3,06$; $p<0,05$). Buna göre klan kültürü, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla klan kültürü 1 birim arttığında iş tatmini 0,3 birim artmaktadır. Bu oldukça yüksek bir oran olup klan kültürü ile iş tatmini arasındaki doğru orantının ne kadar yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca buradan klan kültüründe öne çıkan bağlılık ve insan kaynağının öneminin çalışanların iş tatminlerinin artmasını açıklamada etkili olduğu düşünülmektedir. İnsana verilen değerin yüksek olması, çalışanın kendisine değer verildiğini hissetmesini ve çalıştığı kurum kadar sorumluluğunda olan işine verdiği değerin de arttığını göstermektedir.

Diğer taraftan hiyerarşi kültürünün, iş tatmini üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur. ($t=2,07$; $p<0,05$). Dolayısıyla hiyerarşi kültürü, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Hiyerarşi kültüründe problemsiz işleyen bir iş akışının olması, istikrar ve sürekliliğin kurumda etkili olması gibi temel özellikleri, tatmini arttırıcı

etkiye sahiptir. Çalışanların işleri konusunda herhangi bir engele takılmadıklarını ortaya koymaktadır. Kurum kültürü ölçeğinin iş tatminini üzerindeki etkisi ise %31 oranında açıklanabilmektedir.

Diğer taraftan; kurum kültürü ölçeğinin adhokrasi ve market kültürünün, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. (p>0,05). Böyle bir durumda, adhokrasi ve market kültürlerinin iş tatmini üzerinde olumlu ya da olumsuz herhangi bir etkisinden söz edilememektedir. Bu nedenle hiyerarşi ve market kültürlerinin karşılaştırılması da mümkün olmamaktadır. Hipotez doğrulanmamıştır.

3.8.5.2. Kurum Kültürü ile Terfi Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 10: Kurum Kültürü ile Terfi Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p	F	p	R2
Terfi	**Model sabiti**	-0,41	-1,69	0,093	49,86	0,000	0,52
	Klan Kültürü	0,26	2,69	**0,008**			
	Adhokrasi Kültürü	0,32	2,65	**0,009**			
	Hiyerarşi Kültürü	0,31	2,74	**0,007**			
	Market Kültürü	0,11	0,87	0,383			

Araştırmanın kurum kültürü ile terfi boyutu arasındaki ilişki şu şekildedir:

H3: Hiyerarşi kültüründe terfi konusundaki memnuniyet daha düşük iken, market kültüründe daha yüksektir.

Klan kültürünün, terfi boyutu açısından iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (t=2,69; p<0,05). Buna göre klan kültürü, terfi açısından bakıldığında, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bu durum, klan kültüründe kaynak olarak insana önem verilmesi ve çalışanların insan kaynağına yapılan yatırımın farkında olduklarını, kendilerine bu konuda fırsat verileceğini düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Adhokrasi kültürünün, terfi açısından iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (t=2,65; p<0,05). Adhokrasi kültürü, terfi açısından iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. En yüksek anlamlılık ilişkisinin adhokrasi kültürü ile terfi boyutu arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla adhokrasi kültüründe yeniliğe ve gelişmeye yapılan vurgu, zamanla çalışanların bekledikleri yükselme olanağının kendilerine sunulacağı konusunda ümit vermektedir. Her bir çalışanın, kendisini geliştirme ve daha iyiye gitme konusunda ne kadar çaba sarf ederse terfi gibi fırsatlardan yararlanma olasılığının da o kadar artacağına inandıkları düşünülmektedir. Bu nedenle adhokrasi kültürü ile terfi boyutu arasındaki ilişkinin yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

Hiyerarşi kültürünün, terfi boyutu açısından iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (t=2,74; p<0,05). Buna göre, hiyerarşi kültürü, terfi açısından iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Emir-komuta zincirine bağlı hiyerarşi kültüründe böyle bir sonuç şaşırtıcıdır. Çünkü esnek bir yapının olmadığı bu kültürde rütbesel geçişler arasında keskin ayrımlar görülmektedir. Kurum kültürü ölçeğine göre, kurum kültürünün terfi açısından iş tatmini düzeyine etkisi ise %52 oranında açıklanabilmektedir. Bu oldukça yüksek bir oran olup kurum kültürü ile terfi arasında güçlü bir anlamlı ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Market kültürünün ise terfi açısından iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. (p>0,05). Hipotez doğrulanmamıştır.

3.8.5.3. Kurum Kültürü ile Ücret Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 11: Kurum Kültürü ile Ücret Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p	F	p	R2
Ücret	**Model sabiti**	1,41	5,25	0,000	1,08	0,367	0,002
	Klan Kültürü	0,01	0,14	0,891			
	Adhokrasi Kültürü	0,11	0,80	0,426			
	Hiyerarşi Kültürü	-0,01	-0,06	0,951			
	Market Kültürü	0,04	0,31	0,755			

Araştırmanın kurum kültürü ile ücret boyutu arasındaki ilişki şu şekildedir:

H4: Hiyerarşi kültüründe ücret memnuniyeti daha düşük iken, market kültüründe daha yüksektir.

Tabloda klan, adhokrasi, hiyerarşi ve market kültürünün, ücret boyutu açısından iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. (p>0,05). Bu nedenle dört farklı kültürün ücret boyutu üzerindeki etkisi konusunda bir şey söylenememektedir. Bu sonuç klan kültürü açısından şaşırtıcı bulunmamış; klan kültürünün manevi değerlere bağlı yapısının ücret gibi maddi beklentileri geri plana ittiğini düşündürmektedir. Diğer taraftan adhokrasi kültüründeki yenilik ve girişimcilik ile hiyerarşi kültüründeki kuralcı politikalar, ücretle çalışanların ücretten bağımsız diğer beklenti ve amaçlar içinde olduklarını göstermektedir. Oysa market kültürünün rekabetçi ve üretimi ön planda tutan yapısı ile ücret arasında bir ilişkinin kurulamaması şaşırtıcıdır. Burada market kültürünün kişisel amaçlardan ziyade kurumun amaçlarını ön plana çıkarması çalışanların ücret gibi kişisel beklentileriyle ilgili algılamalarının önüne geçmiş olmasını düşündürmektedir. Dolayısıyla hipotez doğrulanmamıştır.

3.8.5.4. Kurum Kültürü ile Yönetici Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 12: Kurum Kültürü ile Yönetici Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p	F	p	R2
Yönetici	**Model sabiti**	0,92	3,79	0,000	34,47	0,000	0,43
	Klan Kültürü	0,37	3,84	**0,000**			
	Adhokrasi Kültürü	0,33	2,77	**0,006**			
	Hiyerarşi Kültürü	0,32	2,77	**0,006**			
	Market Kültürü	-0,30	-2,48	**0,014**			

Araştırmanın kurum kültürü ile yönetici boyutu arasındaki ilişki şu şekildedir:

H5: Hiyerarşi kültüründe yöneticiden duyulan memnuniyet daha düşük iken, market kültüründe daha yüksektir.

Kurum kültürünün yönetici açısından iş tatmini üzerindeki etkisinin ele alındığı tabloya göre; klan kültürünün, yönetici boyutu açısından iş tatmini

üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (t=3,84; p<0,05). Buna göre klan kültürü, yönetici açısından iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Aynı zamanda yöneticiden duyulan tatminin en yüksek olduğu kültür de klan kültürüdür. Burada klan kültüründeki yöneticinin yol gösterici, akıl hocası, anne/baba gibi algılanan özelliklerinin çalışanların yöneticilerinden duyduğu memnuniyeti arttırdığı yargısına ulaşılmaktadır. Hatta klan kültürü; çalışanın korunup kollandığı, onlara yön verildiği imajını güçlendirmekte; bu kültürün, çalışan ile yönetici arasında daha yakın bir ilişkinin kurulması konusunda etkili olduğunu düşündürmektedir.

Adhokrasi kültürünün, yönetici boyutu açısından iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (t=2,77; p<0,05). Yönetici boyutu açısından; klan kültürü ile yakın oranlara sahip olan adhokrasi kültüründen alınan bu sonuca göre; adhokrasi kültürü, yönetici açısından iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısı ile, çalışanlar yöneticilerinin girişimci, yenilikçi, risk alıcı olarak algıladıklarını doğrulamaktadır. Böyle bir yapı içerisinde çalışan kişiler de yöneticilerinin hiçbir sorumluluktan kaçmayacağı, gerekirse büyük fedakarlıklarda bulunacaklarını düşünmektedir.

Hiyerarşi kültürünün, yönetici açısından iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (t=2,77; p<0,05). Hiyerarşi kültürü, yönetici açısından iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Yöneticilerin algısının bir koordinatör, organizatör ya da idareci olarak algılandığı hiyerarşi kültüründe çalışanların yöneticilerinin güçlü bir özelliğe sahip oldukları konusunda birleştiklerini göstermektedir. Dolayısıyla sıkı bir denetim yapısının olduğu hiyerarşi kültüründe yöneticiden duyulan memnuniyet başta şaşırtıcı gibi gelse de bu yapı işlerin de ciddiye alındığının göstergesi olabilmektedir. Bu durum ise yönetici memnuniyetinin yüksek olması sonucunu doğurmaktadır.

Market kültürünün, yönetici boyutu açısından iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (t=-2,48; p<0,05). Market kültürü, yönetici açısından iş tatminini negatif yönde etkilemektedir. Negatif yönlü bu ilişkiye göre; market

kültürü bir birim artarken yönetici boyutu 0,3 birim azalmaktadır. Dolayısıyla market kültürünün özelliklerinin artması yöneticiden duyulan memnuniyeti azaltmaktadır. Bu sonuç ise klan kültürü ile market kültürünün yönetici tatmini açısından tamamen zıt olduğunu göstermektedir. Hipotez doğrulanmamıştır.

Kurum kültürü ölçeği kurum kültürünün yönetici açısından iş tatminini %43 oranında açıklayabilmektedir.

3.8.5.5. Kurum Kültürü ile Şirket Politikası Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 13: Kurum Kültürü ile Şirket Politikası Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p	F	p	R2
Şirket politikası	Model sabiti	-0,15	-0,85	0,395	87,07	0,000	0,66
	Klan Kültürü	0,16	2,19	**0,030**			
	Adhokrasi Kültürü	0,23	2,62	**0,009**			
	Hiyerarşi Kültürü	0,38	4,52	**0,000**			
	Market Kültürü	0,23	2,63	**0,009**			

Araştırmanın kurum kültürü ile şirket politikası boyutu arasındaki ilişki şu şekildedir:

H6: Hiyerarşi kültüründe şirket politikasından duyulan memnuniyet daha düşük iken, market kültüründe daha yüksektir.

Kurum kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinin şirket politikası boyutuyla ortaya konulduğu tablo incelendiğinde; 4 kültürün şirket politikası boyutu açısından iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Bunlardan klan kültürünün, şirket politikası açısından iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. ($t=2,19$; $p<0,05$). Klan kültürü, şirket politikası açısından iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Adhokrasi kültürünün, şirket politikası açısından iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. ($t=2,62$; $p<0,05$). Adhokrasi kültürü, şirket politikası açısından iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Hiyerarşi kültürünün, şirket politikası açısından iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. ($t=4,52$; $p<0,05$). Hiyerarşi kültürü, şirket politikası açısından iş tatminini pozitif yönde

etkilemektedir. Market kültürünün, şirket politikası açısından iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. ($t=2,63$; $p<0,05$). Market kültürü, şirket politikası açısından iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarının şirket politikası açısından iş tatmini üzerindeki etkisi %66 oranında açıklanmaktadır.

Klan kültürü, şirket politikasından duyulan memnuniyetin en düşük olduğu kültürdür. Bu durum; çalışılan yerin aile gibi hissedilmesi, bağlılığın güçlü olduğu vurgusunun yapıldığı ve çalışanların özellikle kendi aralarındaki sıcak ilişkilerin çok yüksek olduğu klan kültüründe, resmiyetin yanı sıra aile ortamının daha ağır basmasından kaynaklandığını düşündürmektedir. Dolayısıyla kurumun prensipleri, kuralları ve işleyişinden ziyade çalışanların kendi aralarında kurdukları ilişkiler ön planda tutulmaktadır.

Adhokrasi kültüründe şirket politikasından duyulan memnuniyet de yüksek bulunmaktadır. Bu durum; çalışanlar tarafından çalıştıkları yerin yenilik, gelişim ve yeni kaynakların kazanılmasına önem verildiğini; bu amaç uğruna sürekli bir çalışmanın olduğunu ortaya koymaktadır. Böyle bir sonuçla karşılaşılması, şirket politikalarına bunu yansıttıklarını çalışanlar tarafından inanıldığını göstermektedir.

Hiyerarşi kültürü, şirket politikasından duyulan tatminin en yüksek olduğu kültürdür. Çünkü hiyerarşi kültürü; kurumun kural, politika ve prosedürlerinin en üst düzeyde olduğu kültürdür. Çalışanlar bu kültürel yapıda şirketin politikası ile ilgili olarak; yönetim mekanizmasının istikrar ve sürekliliğe önem verdiğini, işini gerçekten iyi yaptığını, işlerin etkin ve düzgün yürütüldüğünü ve çalışanların yönetimden destek aldıklarına yönelik özellikleri taşıdığını kabullendiklerini göstermektedir.

Market kültürü de şirket politikasından duyulan memnuniyetin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum daima rekabet piyasasına hitap eden market kültürünün temel hedef olarak pazar üstünlüğüne önem vermesi ve kişisel çıkarlardan çok kurumun maddi çıkarlarını ön planda tutması anlayışından kaynaklanan bir yapıya sahip olmasıyla ilgilidir. Dolayısıyla koşulsuz rekabeti ön planda tutma anlayışı hakimdir. Hipotez doğrulanmamıştır.

3.8.5.6. Kurum Kültürü ile Çalışma Arkadaşları Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 14: Kurum Kültürü ile Çalışma Arkadaşları Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p	F	p	R2
Çalışma arkadaşları	**Model sabiti**	2,96	11,47	0,000	7,86	0,000	0,13
	Klan Kültürü	0,21	2,05	**0,042**			
	Adhokrasi Kültürü	0,14	1,14	0,256			
	Hiyerarşi Kültürü	-0,04	-0,35	0,728			
	Market Kültürü	0,07	0,52	0,603			

Araştırmanın kurum kültürü ile çalışma arkadaşları boyutu arasındaki ilişki şu şekildedir:

H7: Hiyerarşi kültüründe çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyet daha yüksek iken, market kültüründe daha düşüktür.

Kurum kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinin çalışma arkadaşları boyutu açısından ele alındığı tabloya göre; yalnızca klan kültürünün, çalışma arkadaşları açısından iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. ($t=2,05$; $p<0,05$).

Buna göre; klan kültürü, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç klan kültürü açısından şaşırtıcı olmamaktadır. Çünkü "biz bir aileyiz" vurgusunun yapıldığı, paylaşımın öne çıktığı klan kültürü, çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyetin doğal olarak yüksek olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasındaki yüksek bağlılık duygusunun hakim olduğu klan kültürünün

yapısı çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyetin yüksek olmasını açıklamaktadır. Hipotez doğrulanmamıştır.

Adhokrasi, hiyerarşi ve market kültürünün, iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır. (p>0,05). Kurum kültürü ölçeği kurum kültürünün iş tatminini %13 oranında açıklayabilmektedir.

3.9. İş Tatmini Boyutları ile Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

3.9.1. İş Tatmini Boyutlarının Cinsiyete Gruplarına Göre Dağılımı

Tablo 15: İş Tatmini Boyutlarının Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımı

	Grup	**N**	**Ort**	**S.s**	**t**	**P**
İş tatmini	Erkek	9	3,48	0,96	-0,73	0,468
	Kadın	171	3,72	0,97		
Terfi	Erkek	9	2,37	1,33	-0,69	0,492
	Kadın	171	2,64	1,15		
Ücret	Erkek	9	1,72	0,79	-0,50	0,616
	Kadın	171	1,87	0,89		
Yönetici	Erkek	9	3,00	1,00	-0,25	0,800
	Kadın	171	3,09	1,06		
Şirket politikası	Erkek	9	2,89	1,03	-0,09	0,929
	Kadın	171	2,92	1,00		
Çalışma arkadaşları	Erkek	9	3,89	0,99	-0,58	0,562
	Kadın	171	4,07	0,91		

Araştırmaya katılan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından iş tatmini, terfi, ücret, yönetici, şirket politikası ve çalışma arkadaşları cinsiyete göre anlamlı bir değişim göstermemektedir. (p>0,05). Burada kadın ve erkek hemşirelerin eşit sayıda olmaması, ve kadın hemşirelerin çok büyük bir sayıyla erkeklerden fazla olmasının böyle bir sonuç elde etmede etkili olduğu düşünülmektedir. Kadın ve erkek hemşirelerin iş tatmini eşit düzeydedir.

3.9.2. İş Tatmini Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Tablo 16: İş Tatmini Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İş tatmini	20 yaş ve altı	9	4,07	0,86	1,34	0,258
	21-30 yaş	104	3,59	1,01		
	31-40 yaş	58	3,84	0,87		
	41-50 yaş	6	3,72	1,29		
	51 yaş ve üzeri	3	4,33	0,58		
Terfi	20 yaş ve altı	9	3,37	1,11	1,15	0,335
	21-30 yaş	104	2,60	1,16		
	31-40 yaş	58	2,62	1,20		
	41-50 yaş	6	2,22	0,69		
	51 yaş ve üzeri	3	2,44	0,77		
Ücret	20 yaş ve altı	9	1,94	0,92	0,17	0,953
	21-30 yaş	104	1,84	0,90		
	31-40 yaş	58	1,92	0,89		
	41-50 yaş	6	1,67	0,82		
	51 yaş ve üzeri	3	1,83	0,29		
Yönetici	20 yaş ve altı	9	3,41	0,86	1,02	0,399
	21-30 yaş	104	3,00	1,03		
	31-40 yaş	58	3,13	1,11		
	41-50 yaş	6	3,28	1,36		
	51 yaş ve üzeri	3	4,00	0,00		
Şirket politikası	20 yaş ve altı	9	3,50	0,74	0,97	0,426
	21-30 yaş	104	2,89	1,02		
	31-40 yaş	58	2,90	0,98		
	41-50 yaş	6	2,63	0,97		
	51 yaş ve üzeri	3	3,17	1,26		
Çalışma arkadaşları	20 yaş ve altı	9	4,50	0,71	0,59	0,667
	21-30 yaş	104	4,02	0,98		
	31-40 yaş	58	4,04	0,86		
	41-50 yaş	6	4,17	0,41		
	51 yaş ve üzeri	3	4,17	0,29		

Araştırmaya katılan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından iş tatmini, terfi, ücret, yönetici, şirket politikası ve çalışma arkadaşları yaşa göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı yaş grubundaki hemşirelerin iş tatmini eşit düzeydedir.

3.9.3. İş Tatmini Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 17: İş Tatmini Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

	Grup	**N**	**Ort**	**Ss**	**F**	**p**
İş tatmini	Lise	72	3,81	0,88	1,57	0,199
	Ön lisans	37	3,86	0,98		
	Lisans/Üniversite	66	3,57	1,03		
	Yüksek lisans	5	3,13	1,22		
Terfi	Lise	72	3,00	1,10	5,16	**0,002**
	Ön lisans	37	2,52	1,11		
	Lisans/Üniversite	66	2,34	1,10		
	Yüksek lisans	5	1,80	1,79		
Ücret	Lise	72	1,96	1,01	0,67	0,569
	Ön lisans	37	1,84	0,70		
	Lisans/Üniversite	66	1,77	0,82		
	Yüksek lisans	5	2,10	1,02		
Yönetici	Lise	72	3,26	0,94	1,33	0,266
	Ön lisans	37	3,09	1,17		
	Lisans/Üniversite	66	2,92	1,00		
	Yüksek lisans	5	2,80	2,05		
Şirket politikası	Lise	72	3,31	0,84	7,47	**0,000**
	Ön lisans	37	2,76	0,90		
	Lisans/Üniversite	66	2,63	1,01		
	Yüksek lisans	5	2,20	1,73		
Çalışma arkadaşları	Lise	72	4,09	0,98	0,74	0,529
	Ön lisans	37	4,18	0,65		
	Lisans/Üniversite	66	4,00	0,90		
	Yüksek lisans	5	3,60	1,67		

Araştırmaya katılan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından terfi, öğrenim durumuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Öğrenim durumları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; lise mezunu hemşirelerin terfi boyutu, ön lisans, lisans/üniversite ve yüksek lisans mezunu hemşirelerin terfi boyutuna göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Bu durum lise mezunu hemşirelerin terfi olanaklarını diğer eğitim gruplarına göre memnuniyet verici buldukları yargısını doğurmaktadır. Ayrıca eğitim durumu yükseldikçe

beklentilerin de arttığı ve buna bağlı olarak terfi konusunda en tatminsiz olanların yüksek lisans mezunları olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından şirket politikası boyutu öğrenim durumuna göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Öğrenim durumları arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; lise mezunu hemşirelerin şirket politikası boyutu, ön lisans, lisans/üniversite ve yüksek lisans mezunu hemşirelerin şirket politikası boyutu düzeylerine göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Bu durum, lise mezunlarının bulundukları şirkete ve kurallarına daha kolay adapte oldukları, bu kuralları benimsedikleri ve bu nedenle memnuniyetlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmasını sağlamaktadır.

İş tatmini boyutlarının öğrenim durumuna göre dağılımının gösterildiği tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından iş tatmini, ücret, yönetici ve çalışma arkadaşları öğrenim durumuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı öğrenim durumunda olan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından iş tatmini, ücret, yönetici, çalışma arkadaşları boyutu eşit düzeydedir.

3.9.4. İş Tatmini Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı

Tablo 18: İş Tatmini Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İş tatmini	Bekar	91	3,68	0,97	1,10	0,335
	Evli	85	3,71	0,97		
	Boşanmış/Dul	4	4,42	0,69		
Terfi	Bekar	91	2,78	1,24	1,49	0,228
	Evli	85	2,48	1,07		
	Boşanmış/Dul	4	2,50	0,64		
Ücret	Bekar	91	1,84	0,92	0,27	0,763
	Evli	85	1,91	0,86		
	Boşanmış/Dul	4	1,63	0,48		
Yönetici	Bekar	91	3,15	1,00	0,88	0,418
	Evli	85	3,00	1,11		
	Boşanmış/Dul	4	3,58	1,13		
Şirket politikası	Bekar	91	2,99	1,07	0,51	0,600
	Evli	85	2,84	0,92		
	Boşanmış/Dul	4	3,00	1,17		
Çalışma arkadaşları	Bekar	91	4,04	0,98	0,04	0,963
	Evli	85	4,08	0,86		
	Boşanmış/Dul	4	4,13	0,25		

Araştırmaya katılan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından iş tatmini, terfi, ücret, yönetici, şirket politikası ve çalışma arkadaşları medeni duruma göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Medeni durumu farklı olan hemşirelerin iş tatmini eşit düzeydedir.

3.9.5. İş Tatmini Boyutlarının İş Yaşamında Geçirilen Süreye Göre Dağılımı

Tablo 19: İş Tatmini Boyutlarının İş Yaşamında Geçirilen Süreye Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İş tatmini	0-5 yıl	79	3,55	0,93	1,36	0,251
	6-10 yıl	45	3,76	1,03		
	11-15 yıl	27	4,02	1,00		
	16-20 yıl	18	3,70	0,89		
	21 yıl ve üzeri	11	3,88	1,00		
Terfi	0-5 yıl	79	2,70	1,23	1,15	0,335
	6-10 yıl	45	2,64	1,11		
	11-15 yıl	27	2,83	1,29		
	16-20 yıl	18	2,24	0,91		
	21 yıl ve üzeri	11	2,21	0,69		
Ücret	0-5 yıl	79	1,78	0,92	0,43	0,785
	6-10 yıl	45	1,92	0,87		
	11-15 yıl	27	2,00	0,89		
	16-20 yıl	18	1,94	0,91		
	21 yıl ve üzeri	11	1,82	0,72		
Yönetici	0-5 yıl	79	2,98	1,04	0,70	0,594
	6-10 yıl	45	3,04	1,05		
	11-15 yıl	27	3,27	1,19		
	16-20 yıl	18	3,28	0,85		
	21 yıl ve üzeri	11	3,30	1,16		
Şirket politikası	0-5 yıl	79	2,96	1,07	0,07	0,991
	6-10 yıl	45	2,92	0,96		
	11-15 yıl	27	2,89	1,10		
	16-20 yıl	18	2,85	0,66		
	21 yıl ve üzeri	11	2,84	0,95		
Çalışma arkadaşları	0-5 yıl	79	4,08	1,04	0,48	0,750
	6-10 yıl	45	3,96	0,82		
	11-15 yıl	27	4,20	0,80		
	16-20 yıl	18	3,94	0,95		
	21 yıl ve üzeri	11	4,23	0,41		

Araştırmaya katılan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından iş tatmini, terfi, ücret, yönetici, şirket politikası ve çalışma arkadaşları iş yaşamında geçirilen süreye göre anlamlı bir değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). İş yaşamında geçirdiği süre farklı olan hemşirelerin iş tatmini eşit düzeydedir.

3.9.6. İş Tatmini Boyutlarının Bulunulan Şirkette Geçirilen Süreye Göre Dağılımı

Tablo 20: İş Tatmini Boyutlarının Bulunulan Şirkette Geçirilen Süreye Göre Dağılımı

	Grup	**N**	**Ort**	**Ss**	**F**	**p**
İş tatmini	0-5 yıl	130	3,66	0,98	1,97	0,101
	6-10 yıl	23	3,97	0,91		
	11-15 yıl	13	4,18	0,70		
	16-20 yıl	12	3,31	1,05		
	21 yıl ve üzeri	2	3,17	1,18		
Terfi	0-5 yıl	130	2,66	1,18	0,66	0,623
	6-10 yıl	23	2,67	1,20		
	11-15 yıl	13	2,74	1,11		
	16-20 yıl	12	2,11	0,95		
	21 yıl ve üzeri	2	2,67	0,47		
Ücret	0-5 yıl	130	1,87	0,91	0,24	0,916
	6-10 yıl	23	1,85	0,85		
	11-15 yıl	13	2,00	0,76		
	16-20 yıl	12	1,67	0,86		
	21 yıl ve üzeri	2	2,00	1,41		
Yönetici	0-5 yıl	130	3,01	1,06	2,91	**0,023**
	6-10 yıl	23	3,03	1,07		
	11-15 yıl	13	3,97	0,58		
	16-20 yıl	12	3,00	1,09		
	21 yıl ve üzeri	2	3,83	0,24		
Şirket politikası	0-5 yıl	130	2,93	1,05	0,80	0,527
	6-10 yıl	23	2,99	0,92		
	11-15 yıl	13	3,04	0,74		
	16-20 yıl	12	2,44	0,81		
	21 yıl ve üzeri	2	3,13	0,88		
Çalışma arkadaşları	0-5 yıl	130	4,05	0,95	0,34	0,847
	6-10 yıl	23	4,13	0,81		
	11-15 yıl	13	4,19	0,63		
	16-20 yıl	12	3,88	1,03		
	21 yıl ve üzeri	2	4,50	0,71		

İş tatmini boyutlarının bulunulan şirkette geçirilen süreye göre dağılımını gösteren tabloya göre; araştırmaya katılan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu, bulunulan şirkette geçirilen süreye göre anlamlı değişim göstermektedir. ($p<0,05$). Buna göre; çalışma süreleri arasındaki farkı incelemek için

yapılan Tukey testi sonucunda; bulundukları şirkette 11-15 yıl çalışma süresi olan hemşirelerin yönetici boyutu düzeyleri, yine şu an bulunduğu şirkette 0-5 yıl çalışma süresi olan hemşirelerin yönetici boyutu düzeylerine göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. 11-15 yıl arası çalışan hemşireleri, 3.83 ortalama ile 21 yıl ve üzeri çalışan hemşireler takip etmektedir. Bu durum hemşirelerin bağlı bulundukları yöneticilerinden yüksek düzeyde memnun olduklarını doğrulamaktadır. Dolayısıyla kurum içerisinde uzun yıllar çalışmakta olan hemşirelerin diğerlerine göre kendilerini yönetime daha yakın hissettikleri söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından iş tatmini, terfi, ücret, şirket politikası ve çalışma arkadaşları bulunulan şirkette geçirilen süreye göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Dolayısıyla bulunulan şirkette çalışma süreleri farklı olan hemşirelerin iş tatmini boyutlarından iş tatmini, terfi, ücret, şirket politikası ve çalışma arkadaşları eşit düzeydedir.

3.10. Bulguların Değerlendirilmesi

Kurum kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla İstanbul Üsküdar ilçesinde 5 hastaneden 180 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmanın değerlendirilmesi şöyledir:

Kamu/devlet hastaneleri ve özel hastanelerde çalışanların iş tatmini boyutlarının sonuçlarına göre özel hastanelerde çalışanların iş tatmini boyutları kamu hastanelerine göre yüksek olmasına karşın her iki hastane türünde de hiyerarşi kültürü görülmesi sağlık sektörünün insan sağlığını ön planda tutan anlayışına uygun olarak kural ve prosedürlerin ön planda olduğu, hastanelerde etkin bir iş akışının yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. İş tatmini boyutlarından yalnızca ücretle ilgili anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Kurum kültürü ile iş tatmini arasında kurulan regresyon analizinin sonuçlarına göre; klan ile hiyerarşi kültürünün iş tatmini boyutları ile anlamlı ilişki gösterdiği, bu sonuçta klan kültürünün bağlılık ve takım çalışmasını ön planda tutmasının, hiyerarşi kültürünün ise problemsiz işleyen bir yapıyı barındıran özelliklerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Bu durumun işten duyulan tatmininden yüksek olmasında belirleyici olduğu yorumlanmaktadır.

Kurum kültürü ile terfi boyutu arasındaki regresyon analizinin sonuçlarına göre; klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürü ile terfi boyutu arasında anlamlı bir ilişki kurulmaktadır. Klan kültürünün çalışanların kurumlarını insanın öneminin farkında olan özelliği ile adhokrasi kültürünün yenilik ve gelişmeyi ön planda tutan özelliklerinin terfi ile kurulan anlamlı ilişkide etkili olduğu düşünülmektedir.. Hiyerarşi kültürü ile terfi arasında anlamlı bir bağ kurulması ise oldukça şaşırtıcıdır. Çünkü; bu kültürde oldukça sıkı bir emir-komuta zincirinin hakim olduğu ve keskin ayrımlar görüldüğü aşikardır. Ayrıca hemşirelerin terfi konusunda yükselebilme şansları oldukça sınırlıdır. Market kültürüyle terfi arasında anlamlı bir ilişki kurulamaması ise beklenen bir sonuçtur. Çünkü her şeyden önce insan sağlığını

temel alan hastanelerde market kültürünün geri planda kaldığı düşüncesinin geri planda kaldığı yargısına varılmaktadır.

Kurum kültürü ile ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Burada önemli olan unsur; çalışılan kurumun kar amaçlı olmasının ötesinde sektörün sağlık sektörü olması, bu yönüyle sağlığı ön planda tutması ve çalışanların manevi beklentilerinin maddi beklentilerin önüne geçtiği düşünülmektedir. Bu durum ise ücretin bir değişken olmasını ortadan kaldırmaktadır.

Kurum kültürünün dört farklı türü ile yönetici boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Özellikle klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültüründe yöneticilerden duyulan memnuniyet doğru yönlü artarken market kültüründe ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Doğru yönlü artan ilişkilere bakıldığında klan kültürü ile yönetici arasındaki ilişkinin tamamen örtüştüğü görülmektedir. Diğer taraftan, market kültürünün özellikleri arttığında yöneticiden duyulan memnuniyet azalmaktadır. Bu durum klan kültürü ile market kültürünün yöneticiden duyulan memnuniyeti açıklamada birbirinin tersi özelliklere sahip olduklarını kanıtlar niteliktedir.

Kurum kültürü ile şirket politikası arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilmektedir. Bu ilişki sonucunda dört farklı kurum kültürü de şirket politikası üzerinde etkili iken, ağırlıklı olarak hiyerarşi kültürünün etkisi vardır. Bu sonuç şaşırtıcı değildir. Çünkü hem kamu hem de özel hastanelerde diğerlerine göre küçük bir farkla da olsa baskın olan kültür hiyerarşi kültürüdür. Buradan yola çıkılarak çalışanların çalıştıkları kurumu kuralların ve problemsiz işleyen bir yapının hakim olduğu bir yer olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

Kurum kültürü ile çalışma arkadaşları boyutu arasındaki anlamlı ilişkiye göre; çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyetin anlamlı olduğu kültür yalnızca klan kültürüdür. Bu anlamlılık ilişkisinin yalnızca klan kültüründe görülmesi şaşırtıcı olmamakta çünkü; klan kültürünün biz vurgusunu öne çıkaran, çalışanlar arasında

bağlılık ve sadakati vurgulayan özellikleri çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyetin yüksek olması sonucuna ulaşılmasını sağlamaktadır.

SONUÇ

Kurum kültürüyle ilgili literatür incelendiğinde görülmektedir ki; bu konuyla ilgili araştırmaların çok eski olmadığı, oysa iş tatmini konusundaki araştırmaların görece daha eski olduğu ve 1950'li yıllara kadar uzandığı ortaya çıkmaktadır. Bu alandaki çalışmalar değerlendirildiğinde; kurum kültürü ile iş tatmini ilişkisinin ele alındığı çeşitli çalışmalar olmasına karşın, bir modelden yola çıkarak kurum kültürü ve iş tatminini ele alan çalışmaların yok denilecek kadar az olduğu görülmektedir. Özellikle sağlık sektöründe karşılaştırmalı olarak bir modelin esas alındığı böyle bir çalışmanın Türkiye'de oldukça sınırlı olduğu dikkat çekmektedir.

Kurum kültürünün belirlenmesine yönelik yapılan çalışmada; yer verilen kurum kültürü modelleri içerisinde Cameron ve Freeman modelinin örnek alınmasında, diğer modellerle karşılaştırıldığında bu modelin sorularıyla karşılaştırmaya daha uygun olduğu, sorularının net ve anlaşılabilir olduğu ve diğer modellerde karşılaştırılabilir soruların olmaması nedeniyle bu model uygun görülmektedir. Modelin içerisindeki kültür türlerinden klan, adhokrasi, hiyerarşi ve market kültürünün dördüne de rastlandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda standart bir kurum kültürünün olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bir kurum içerisinde yalnızca bir kurum kültürünün değil birden fazla kültürün görülmesinin mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumun temel nedeninin ise temelde yer alan dört farklı kültürün de birbirinden ne kadar farklı gibi görünseler de bu kültürlerin birbirlerinin tamamlayıcısı olduğu ve hiçbirinin diğerine göre herhangi bir olumsuz özellik taşımaması gerçeğidir.

İş tatmininin; iş tatmini, terfi, ücret, yönetici, şirket politikası ve çalışma arkadaşları olmak üzere altı boyutta ele alınması, yalnızca bir boyutla açıklanamayıp birden fazla boyutun farklı değişkenler olarak göz önünde bulundurulması gerektiğini ortaya koymaktadır. İş tatmini, hem kişisel özellikler hem de iş/kurum açısından bir takım etki ve sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın kişisel özelliklerinden yaşı, eğitimi, medeni durumu gibi faktörler iş tatmininde etkili olabildiği gibi; ücret, yükselme olanakları, yönetici, yönetim anlayışı, çalışma koşulları, çalışma

arkadaşları, ödüllendirme sistemi, fiziki çevre, stres ve iletişim gibi iş ve kurumla ilgili faktörlerin de iş tatmini konusunda etkili olduğu görülmektedir. Tatmin durumu; çalışanda kurumsal bağlılığın artmasına, sosyal yaşamın iyileşmesine, kurumsal amaçlara ulaşmada isabete, motivasyon ve güven artışı gibi olumlu sonuçları ortaya koyarken; bu durumun tersi olan tatminsizlik; verim düşüklüğü, şikayet ve yakınmaların artması, işe karşı devamsızlık yapılması ile gecikme oranlarında artış olması, işe gitmede isteksizlik, öfke ve sabotaj, iş yavaşlatma, kuruma karşı yabancılaşma eğilimi ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Aynı zamanda iş tatminini etkileyen birtakım kişisel ve kurumsal faktörlerin de iş tatmininin sağlanmasında etkili olduğu görülmüştür.

Ayrıca literatürde iş tatmininin kurum kültürü ile arasında yakın bir ilişki olduğu görülmüştür. Var olan bu ilişki kapsamında yapılan çalışmalarda genel olarak klan ve adhokrasi kültürlerinin iş tatminini pozitif yönde etkilediği, buna karşın hiyerarşi ve market kültürlerinin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılırken, bu çalışmada farklı bir sonuçla karşılaşılmış; sağlık sektöründe hemşireler üzerinde hiyerarşi kültürünün iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuyla karşılaşılmıştır.

Kurum kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon analizinin sonuçlarına göre; klan ve hiyerarşi kültürünün iş tatmini boyutlarından iş tatmini ile arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, terfi boyutu ile klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, ücret boyutu ile herhangi bir kültür türü arasında anlamlı bir ilişkinin kurulamadığı, yönetici boyutuyla klan, adhokrasi, hiyerarşi ve market kültürlerinin dördünün de anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu buna karşılık market kültürüyle yönetici boyutu arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu, şirket politikası ile yine dört kültür arasında anlamlı bir ilişki kurulduğu ve son olarak çalışma arkadaşları boyutu ile yalnızca klan kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır.

Araştırmada; kamu hastaneleri ve özel hastaneler arasındaki kültür türleri içerisinde; kamu hastanelerinde küçük bir farkla hiyerarşi kültürünün hakim olduğu;

buna karşın özel hastanelerde market kültürünün hakim olması beklenirken burada da hiyerarşi kültürünün hakim kültür olduğu sonucuna varılmaktadır. Bununla beraber hem kamu hem de özel hastanelerde dört farklı kurum kültürüne de rastlandığı görülmektedir. Dolayısıyla kamu ve özel hastaneler arasında kurum kültürü yönüyle bir farklılık olmadığı sonucuna varılmaktadır. Her iki hastane türü arasında hakim kültür yönüyle bir fark olmaması ise; Türkiye'de sağlık hizmetlerinin kamu tarafından başlatıldığı ve kamu hastanelerinde yaygın olan anlayışın hiyerarşik yapıya uygun olmasıyla açıklanmaktadır. Ayrıca geçmişi çok da eski olmayan özel hastanelerdeki yapının, kamu hastanelerinden özel hastanelere geçen insan gücüyle ilişkili olduğu ve kamu hastanelerindeki hiyerarşi kültürünün özel hastanelere taşındığı, bu nedenle özel hastanelerde de hakim kültürün hiyerarşi olmasının beklenen bir sonuç olduğu kanısına varılmaktadır.

Sonuç olarak; kurum kültürünün ile iş tatmini üzerinde etkili olduğu; ancak belirli bir kurum kültürünün yalnız başına iş tatmininin bütün boyutları açısından tek değişken olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca iş tatmininin tek bir boyutta ele alınamayacağı ve araştırmada yer verilen iş tatmininin, iş tatmini, terfi, ücret, yönetici, şirket politikası ve çalışma arkadaşlarından oluşan altı boyut kapsamında ele alındığı, bu boyutların her birinin birden fazla kurum kültüründe tatmin edilebilirliğinin değişebildiği sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan ücret boyutu ile kurum kültürü türleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ulaşılan sonuçlar, kültürün dar bir kapsamda ele alınamayacağını göstermektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akın, Besim, Çetin, Canan, Erol, Vedat: **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi,** İstanbul, Beta, 1998.

Akıncı, Z. Beril: **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998.

Altuğ, Duygu: **Örgütsel Davranış Toplam Kalite Anlayışı İçinde**, Ankara, Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

Bağdadioğlu, Enis: **İşçiler Açısından Ücret**, Ankara, Türk-İş Eğitim Yayınları, 1999.

Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba, Bedestenci, H. Çetin: **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Amprik Yaklaşım**, İstanbul, Aktüel, 2004.

Başaran, İbrahim Ethem: **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, BRC Basım, 2008.

Büyüköztürk, Şener: **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Akademi, 2008.

Can, Halil, Aşan, Öznur, Aydın, Eren Miski: **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Arıkan, 2006.

Cooper, Cary L., Cartwright, Sue, Earley, P. Christopher: **The International Handbook of Organizational Culture and Climate**, England, John&Wiley&Sons Ltd., 2001.

Çetin, Münevver Ölçüm: **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel, 2004.

Dengiz, G. Murat: **Takım Çalışması Teknikleri,** Ankara, Academyplus Yayınevi, 2000.

Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, y.y., 1991.

Doğan Selen: **Rekabette Başarının Anahtarı Personel Güçlendirme**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

Erdem, Ramazan: **Kültürel Bağlamda Yönetsel-Örgütsel Davranış**, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2007.

Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, Evrim Ofset Matbaacılık, 1983.

Erdoğan, İlhan: **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, 1999.

Erdoğan, Zafer (Editör): **Bireyden Profesyonele Kariyere İlk Adım**, Ankara, Ekin Yayınevi, 2008.

Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi**, 2. bs., İstanbul, 30. Yıl Yayınları, 1984.

Eroğlu, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**, 9. bs., İstanbul, Beta, 2009.

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

Güney, Salih: **Davranış Bilimleri**, 3. bs., Ankara, Nobel, 2006.

Güvenç, Bozkurt: **Kültürün A,B,C'si**, İstanbul, YKY, 1997.

Handy, Charles B.: **Understanding Organizations**, Middlesex, Penguin Books, 1999.

Howard-Grenville, Jennifer A.: **Corporate Culture and Environmental Practise**, Massachusetts, Edward Elgar, 2007.

Kalaycı, Şeref: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayınları, 2005.

Kaplan, Mehmet: **Kültür ve Dil**, 11. bs., İstanbul, Dergah Yayınları, 1998.

Karaman, Abdullah: **Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005.

Keser, Aşkın: **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Bursa, Alfa, 2006.

Luthans, F.: **Organizational Behavior**, Sixth Edition, NewYork, McGraw-Hill, 1973.

Martin, Joanne: **Organizational Culture Mapping the Terrain,** California, Sage Publications, 2002.

Miles, Raymond E., Snow, Charles C.: **Organizational Strategy, Structure, and Process**, New York, McGraw-Hill, 1978.

Oskay, Ünsal: **İletişimin A,B,C'si**, 3. bs., İstanbul, Der Yayınları, 2001.

Önen, Levent, Tüzün, Burak: **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon, 2005.

Özdamar, Kazım: **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2004.

Özel, Mustafa: **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, 2. bs., İstanbul, İz Yayıncılık, 1995.

Özüpek, M. Nejat: **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**, Konya, Tablet, 2005.

Rodoplu, Gültekin, Akdemir, Ali: **İşletme Bilimine Giriş**, Isparta, y.y., 1998.

Sağlam, Aycan Çiçek: **Eğitim Örgütlerinde Kuramdan Uygulamaya Güdüleme**, Ankara, Nobel, 2007.

Schein Edgar H., **Organizatonal Culture and Leadership**, Third Edition, San Francisco, Jossey-Bass, 2004.

Spector, Paul E.: **Industrıal & Organizational Psychology**, 2nd Ed., John Wiley, 2000.

Şimşek, M. Şerif**,** Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan: **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3. bs., Konya, Adım, 2003.

Şimşek, Muhittin: **İş Hayatında Önce İnsan**, İstanbul, Hayat, 2006.

Şimşek, Muhittin: **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, İstanbul, BKY, 2002.

Şimşek, Nevin, Fidan, Mehmet: **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Konya, Tablet, 2005.

Şişman, Mehmet: **Örgüt Kültürü**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.

Thomset, Michael C.: **Şirket Kültürü,** Çev. Gülşen Şensoy**,** İstanbul, Epsilon, 1996.

Trice Harrison M., Beyer, Janice M.: **The Cultures of Work Organizations**, New Jersey, Prentice Hall, 1993.

Türk, M. Sezai: **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

Uygur, Nermi: **Kültür Kuramı**, İstanbul, YKY, 1996.

Uzunçarşılı, Ülkü, Toprak, Meral, Ersun, Oğuz: **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İTO, 2000.

Williams, Raymond: **Kültür**, Çev. Ertuğrul Başer, İstanbul, İletişim, 1993.

Vural, Z. Beril Akıncı, Coşkun, Gül: **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel, 2007.

MAKALELER

Akgeyik, Tekin: "Pozitif Kurumsal Kültürü Geliştirmede İşyerinde Sosyal Aktivite Uygulamaları (Bir Alan Araştırması)", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, C. 56, S.2, 2006, s. 55-94.

Aşan, Öznur, Erenler, Esra: "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 13, S. 2, 2008, s. 203-216.

Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba: "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (7) 2004, s. 1-30.

Bedeıan, Arthur G., Ferris, Gerald R., Kacmar, K. Mıchele: "Age Tenure and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol. 40, 1992, pp. 33-48.

Bellou, Victoria: "Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Gender and Age", **Career Development International**, Vol. 15, No. 1, 2010, pp. 4-19.

Bozkurt, Öznur, Bozkurt, İlhan: "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1) 2008., s. 1-18.

Bozkurt, Serdar, Doğan, Altan: "İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Arasındaki İlişki: Çanakkale İlindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Bir Uygulama", **3. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi Bildiri Kitabı**, 25-28 Mayıs 2006, s. 441-457.

Cameron, Kim S., Freeman, Sarah: "Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships and Effectiveness", **Research in Organizational Change and Development**, Vol. 5, 1991, pp. 23-58.

Campion, Michael E., Cheraskin, Lisa, Stevans, Michael J.: "Career-Related Antecedents and Outcomes Of Job Rotation", **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 6, 1994, pp. 1518-1542.

Cunningham, J. Barton, Eberle, Ted: "A Guide to Job Enrichment and Redesign", **Personnel**, Vol. 67, No. 2, February 1990, pp.1-6.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz, Eren, Erol: "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", **Yönetim**, S. 57, Haziran 2007, s. 13-25.

Eroğlu, Erhan, Sarıkamış, Çiğdem: "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S. 32, 2008, s. 53-66.

Erol, Gülbuğ,: "Kurum Kültürü ve Kurum Kültürünün Etkileri", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S. 24, 2006, s.117-126.

Gül, Hasan, Oktay, Ercan, Gökçe, Hakan: "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış**, S.5, 2008, s.1-11.

Joiner, Therese A.: "The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stres and Performance : Evidence from Greece", **Journal of Manegarial Psychology** , Vol. 16, No. 3, 2001, pp. 229-242.

Jones, Grant, "Enhancing Due Diligence – Examination Of The Organisational Culture Of A Merger And Acquisition Target", **Journal of Business & Economics Research**, January 2008, Vol. 6, No. 1, pp.11-16.

Kavi, Ersin: "Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt Kültürünün Motivasyon Düzeyine Etkisi, Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Sosyal Siyaset Konferansları**, S. 54, 2007, s. 117-137.

Kitapçı, Hakan, Sezen, Bülent: "Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Araştırma: Kariyer Süreci Örneği", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 12, S. 1, 2002, s. 219-230.

Knights, Janice Anna, Kennedy, Barbara Jean: "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants", **Applied H.R.M. Research**, Vol. 10, No. 2, 2005, pp. 57-72.

Kök, Sabahat Bayrak, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 20, Nisan 2006, S. 1, s. 292-310.

Köse Sevinç, Tetik Semra, Ercan Cuma: "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi**, C. 7, S.1, 2001, s. 200-242.

Lok, Peter: "The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment", **Journal of Management Development**, Vol. 23, No. 4, 2004, pp. 321-338.

Lund, Daulatram B.: "Organizational Culture and Job Satisfaction"**, Journal of Business&Industrial Marketing**, Vol. 18, No.3, 2003, pp. 219-236.

MacIntosh, Eric W., Doherty, Alison: "The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave", **Sport Management Review**, Vol. 13, No. 2, May 2010, pp. 106-117.

Marangoz, Mehmet, Biber, Levent: "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8, (2) 2007, s. 202-217.

Özgen, Ebru: "Stres Yönetimi ve Çözümüne İlişkin İletişim Yolları", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S. 16, 2003, s. 379-392.

Park, Jae San, Kim, Tae Hyun: "Do Types of Organizational Culture Matter in Nurse Job Satisfaction and Turnover Intention?", **Leadership in Health Services**, Vol. 22, No.1, pp. 20-38.

Schwepker, Charles H.: "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce, **Journal of Business Research**, 54 2001.

Sempane, Me, Rieger, Hs, Roodt, G.: "Job Satisfaction in Relation to Organisational Culture", **SA Journal of Industrial Psychology**, 2002, 28 (2)., pp. 23-30.

Silverthorne, Colin: "The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan", **The**

Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No.7 2004, pp. 592-599.

Sørnes, Jan-Oddvar, Stephens, Keri Keilberg, Sætre, Alf Steinar, Browning, Larry Davis: "The Reflexivity Between ICTs and Business Culture: Applying Hofstede's Theory to Compare Norway and the United States", **Informing Science Journal**, Vol. 7, 2004, pp. 2-30.

Soyer, Fikret, Can, Yusuf: "İş Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", **TSA**, S. 3, Aralık 2007, s. 24-36.

Sun, Shili: "Organizational Culture and Its Themes", **International Journal of Business and Management**, Vol. 3, No. 12, December 2008, pp. 137-141.

Şatır, Çiğdem: "İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S. 10, 2000, s. 371-394.

Şener, Sami: "İşletmenin Sosyal Dinamikleri", **İktisat Fakültesi Mecmuası**, C. 1-4, 1996, s. 691-700.

Tarhan, Nevzat: "İş Stresi", **Yapistanbul**, S. 3, 2008, s. 72-73**.**

Tütüncü, Özkan, Demir, Mahmut: "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 5, S. 2, 2003, s. 146-169.

Uluğ, Mücella: "Kişinin Çalışma Hayatındaki Davranışı ve Bu Davranışın Ardındaki Faktörler", **İstanbul Üniversitesi Tecrübi Psikoloji Çalışmaları**, C. 16, 1988, s. 161-172.

Vallejo, Raúl Diego, Vallejo, Jesús Antonio Diego and Parra, Sixto Olivar: "Job Satisfaction in Banking Workers", **Psicothema**, Vol.13, No. 4, 2001, pp. 629-635.

Vural, Beril Akıncı, Sohodol, Çisil: "Kurum Kültürü: Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Yansımalar Üzerine Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S. 22, 2005, s. 121-135.

Wallace, Joseph, Hunt, James, Richards, Christopher: "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values" **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 12, No. 7, 1999, pp. 548-564.

DİĞER KAYNAKLAR

Baygül, Şaha Burcu, İnam, Özgül: "Kurumiçi İletişim: Çalışanların Sağlıklı İş Yaşamı Beklentilerinin Betimlenmesine Yönelik Bir Çalışma", **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, 27-28 Nisan 2006, (Çevrimiçi) http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/09-baygul_inam.pdf, 15 Mart 2010.

Christensen, Clayton M.: "What Is an Organization's Culture?", **Harward Business School**, August 2, 2006, (Çevrimiçi) http://www.ncaintegration.amedd.army.mil/jtfleaders/ArticlesofInterest/orgculturechristiansen.pdf, 21 Şubat 2010.

Çalışkan, Zekeriya: "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2005, (Çevrimiçi) http://web.firat.edu.tr/daum/docs/41/02%20%C4%B0%C5%9F%20tatminizekeriya%20%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fkan%2010%20syf--KYV--%C3%B6dendi--9-18.doc, 22 Şubat 2010.

Durak, İbrahim, Serinkan, Celalettin: "Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma", (Çevrimiçi) http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/6.pdf, 7 Aralık 2009.

Erven, Bernie: "Designing Jobs that Motivate and Challenge Employees", (Çevrimiçi)
http://aede.ag.ohiostate.edu/people/erven.1/HRM/Job%20design%20Kansas%20Labor%20Conference%201-03.pdf, 19 Şubat 2010.

Gazioğlu, Şaziye, Tansel, Aysıt: "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", **ERC Working Papers in Economics**, 03/03 January 2002, http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series03/0303.pdf, 4 Mart 2010.

Goffee, Rob, Jones, Gareth: "What Holds the Modern Company Together?", **Harward Business Review**, November-December 1996, (Çevrimiçi)
http://www.bus.ucf.edu/dmayer/old%20classes/man6245fall2007/Goffee%20&%20Jones%201997.pdf, 24 Şubat 2010.

Herzberg, Frederick: "One More Time: How Do You Motivate Employes", **Harward Business Review**, September-October, 1987, (Çevrimiçi)
http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf, 21 Şubat 2010.

Pascoe, Celina , Irena M. Ali, Warne, Leoni: "Yet Another Role for Job Satisfaction and Work Motivation -Enabler of Knowledge Creation and Knowledge Sharing", **Informing Science**, June 2002, (Çevrimiçi)
http://informingscience.org/proceedings/IS2002Proceedings/papers/Pasco231YetAn.pdf , 21 Şubat 2010.

Pehlivan, İnayet: "Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları (İş Zenginleştirme-İş Genişletme-İşi Dönerli Verme)", (Çevrimiçi)
http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/510/6254.pdf, 27 Şubat 2010.

Potter, Paula W.: "Job Design from an Alternative Perspective", **Journal of Behavioral Studies in Business**, (Çevrimiçi)
http://www.aabri.com/manuscripts/09188.pdf, 19 Şubat 2010.

Regresyon Analizi, (Çevrimiçi)
http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp, 26 Mayıs 2010.

Saari, Lise M., Judge, Timothy A.: "Employee Attitudes and Job Satisfaction", **Human Resource Management**, 2004, (Çevrimiçi)
http://www.utm.edu/staff/mikem/documents/jobsatisfaction.pdf, 20 Nisan 2010.

Sevimli, Figen, İşcan, Ömer Faruk: "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", (Çevrimiçi) http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf, 2 Mart 2010.

Soysal, Abdullah: "İş Yaşamında Stres", **Çimento İşveren**, Mayıs 2009, (Çevrimiçi)
http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf, 20 Nisan 2010.

Tan, Hao, Weston, Rae, Tang, Yiming: "Applying the Miles and Snow's Business Strategy Typology to China's Real Estate Development Industry: A Research Framework", (Çevrimiçi)
http://www.prres.net/Papers/Tan_Applying_Miles_and_Snow_to_China.pdf,
20 Nisan 2010.

Tella, Adeyinka: "Work Motivation, Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria", **Library Philosophy and Practice**, April, 2007, (Çevrimiçi)
http://unllib.unl.edu/LPP/tella2.pdf, 17 Şubat 2010.

Türkoğlu, Mehmet: "Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi (Malatya İli Örneği)", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ 2008.

Yaman, Rabia: "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri" **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2009.

EKLER

EK: 1
Anket Formu

Bu araştırma, kurum kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Var olan ifadelerden hiçbirinin diğerine göre üstünlüğü yoktur. Çalışma tamamen akademik amaçlı olup, verilerin başka bir amaçla kullanılması söz konusu değildir. Bu nedenle kendiniz için en uygun ifadeyi işaretleyiniz. Ankete lütfen sizin ve kurumunuzun kimliğini belirten herhangi bir şey eklemeyiniz. Ankette 5'li skala kullanılmıştır. 1'den 5'e kadar her bir bölümde size en yakın gelen numarayı işaretlemeniz yeterli olmaktadır.

(1) Kesinlikle katılmıyorum

(2) Katılmıyorum

(3) Kararsızım

(4) Katılıyorum

(5) Kesinlikle katılıyorum

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Neslihan Arslan
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Kurum Kültürü Soruları[165]

Kurumun Türü	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Çalıştığım kurum özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. Çalışanlar kendileriyle ilgili pek çok şeyi paylaşırlar.					
2. Çalıştığım kurum, dinamik ve girişimci bir yerdir. Çalışanlar fedakarlık yapma ve risk alma konusunda isteklidir.					
3. Çalıştığım kurum; formel ve kuralların hakim olduğu bir yerdir. Çalışanların ne yapacağı mevcut prosedürlerle belirlenmiştir.					
4. Çalıştığım kurum üretim odaklı bir yerdir. Asıl olan fazla kişisel çaba gerektirmeden işlerin sonlandırılmasıdır.					
Liderlik	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Çalıştığım kurumun lideri/yöneticisi akıl hocası, yol gösterici, anne-baba gibi algılanmaktadır.					
6. Çalıştığım kurumun lideri/yöneticisi girişimci, yenilikçi, risk alıcı olarak algılanmaktadır.					
7. Çalıştığım kurumun lideri/yöneticisi genellikle bir koordinatör, organizatör ya da bir idareci olarak algılanmaktadır.					
8. Çalıştığım kurumun lideri/yöneticisi genellikle üreten, işi doğrudan yapan ya da bir sıkı çalışan biri olarak algılanmaktadır.					

[165] Daulatram B. Lund, "Organizational Culture and Job Satisfaction", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 18, No.3, 2003.

Kurumu Bir Arada Tutan Nedir?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9. Sadakat ve gelenek çalıştığım kurumu bir arada tutmaktadır. Bu değerlere bağlılık kurumda yüksek düzeydedir.					
10. Yeniliğe ve gelişime bağlı olma çalıştığım kurumu bir arada tutmaktadır. Yenilik ve gelişmede öncü olmak önemlidir.					
11. Resmi kural ve politikalar çalıştığım kurumu bir arada tutmaktadır. Problemsiz işleyen bir yapı olması burada önemlidir.					
12. Görev ve amaçların tamamlanması çalıştığım kurumu bir arada tutmaktadır. Üretim odaklı anlayış çalışanlar tarafından paylaşılır.					
Kurumda Önemli Olan Nedir?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13. Çalıştığım kurum insan kaynaklarına önem verir. Bu kurumda birlik ve moral önemlidir.					
14. Çalıştığım kurum büyüme ve yeni kaynakların kazanılmasına önem verir.Yeni sorunlarla yüzleşmekten kaçınmamak önemlidir.					
15. Çalıştığım kurum istikrar ve sürekliliğe önem verir. Etkin ve problemsiz bir iş akışı bu kurumda önemlidir.					
16. Çalıştığım kurum rekabetçi faaliyet ve başarılara önem verir. Ölçülebilir amaçlar/hedefler bu kurumda önemlidir.					

İş Tatmini Soruları[166]

İş Tatmini	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17. İşim bana başarma duygusu veriyor.					
18. İşim tatmin edicidir.					
19. İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.					
Terfi	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20. Şirketin adil bir terfi politikası vardır.					
21. Şirketimde gelişme olanakları vardır.					
22. İlerlemek isteyenler için burada yeteri kadar iyi işler vardır.					
Ücret	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23. Diğer şirketlerde aynı işi yapanlarla karşılaştırıldığında benim maaşım yüksektir.					
24. Bana göre bu şirkette maaşlar diğer şirketlere göre daha yüksektir.					

[166] Charles H. Schwepker, "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce, **Journal of Business Research**, 54 2001.

Yönetici	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25. Yöneticim genellikle çeşitli konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır.					
26. Yöneticim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.					
27. Yöneticim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve bizi över.					
Şirket Politikası	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
28. Yönetim gelişime açıktır.					
29. Üst yönetim işini gerçekten de iyi yapar.					
30. Bu şirket işlerini etkin ve düzgün yürütür.					
31. Bu şirkette çalışanlar yönetimden destek alırlar.					
Çalışma Arkadaşları	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
32. Çalışma arkadaşlarım iyi insanlardır.					
33. Birlikte çalıştığım insanlar gerçekten de arkadaş canlısıdır.					

Aşağıda yer alan soruları lütfen eksiksiz tamamlayınız ve ilgili seçeneği işaretleyiniz.

Demografik Sorular

34. Cinsiyetiniz

( ) Erkek ( ) Kadın

35. Yaşınız

( ) 20 yaş ve altı ( ) 21 - 30 yaş ( ) 31- 40 yaş ( ) 41- 50 yaş ( ) 51 yaş ve üzeri

36. Öğrenim Durumunuz

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans /Üniversite ( ) Yüksek Lisans

37. Medeni durumunuz

( ) Bekar ( ) Evli ( ) Boşanmış / Dul

38. Kaç yıldır iş yaşamında bulunmaktasınız?

( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

39. Bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?

( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

40. Çalıştığınız hastanenin türü

( ) Kamu / Devlet hastanesi ( ) Özel hastane

41. Şu anda çalıştığınız işyerinde yaptığınız işin adı veya unvanı

EK: 2

PROTOKOL

Taraflar:
Madde 1-
Bu protokol TC Sağlık Bakanlığı İstanbul Sağlık Müdürlüğü ile ***İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü*** arasında düzenlenmiştir.
Çalışmanın gerçekleştirileceği kurum/kuruluşlar: ***Üsküdar Devlet Hastanesi***
Çalışmanın adı: "*Kurum Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi"*
Bu çalışmayı yürütecek kişi/kişiler ..... ***Neslihan ARSLAN***..dır.
Konusu:
Madde 2-
a) Bu protokol ilimiz sınırları içinde İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurum ve kuruluşlarda verilen hizmetleri, yapılan koruyucu sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verileri içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket çalışmalarını kurala bağlamak amacı ile düzenlenmiştir.
b)Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında iken İl Sağlık Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir.
c)Çalışma uygulanırken kapsam dışı hiçbir veri toplanmayacaktır.
d)Veri toplama sırasında Sağlık Bakanlığı Personelinden de yararlanılacaksa ayrıca Sağlık Müdürlüğünden onay alınacaktır.
Sözleşme şartlarında aykırılık:
Protokol süresince yapılacak çalışmalar sırasında, yapılan çalışmayı devam ettiren kişi ya da kişiler aynı olacaktır. Saha çalışmasına katılan ve protokolle tesbit edilen kişide değişiklik yapılması ya da yeni kişinin çalışmaya dahil edilmesi ancak Sağlık Müdürlüğünün onayı olursa olacaktır. Ya da protokol iptal edilecektir.
Protokolün süresi:
a) Bu çalışmanın yürütücüsü kurumlarımızda .....**3 ay**.....süre ile çalışmasını yürütecektir.
b) **Başlangıç**.25/05/2010../**Bitiş**..25/08/2010.....
c) Protokol, çalışmanın taraflarca planlanan ve kabul edilen süresi ile sınırlıdır. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.
d)Şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak Sağlık Müdürlüğü protokolü daha önce de sonlandırabilir.
İhtilafların çözümü:
Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek sorunlar tarafların yetkili temsilcileri tarafından görüşülerek çözülecektir.
Yürürlük:
a) Çalışma yayın/tez haline getirilmeden önce Sağlık Müdürlüğünün ilgili şubesi tarafından verilerin analizi değerlendirilecektir. Toplum sağlığı açısından sakıncalı verilerin yayınlanması kısıtlanabilecektir.
b) Çalışma Üniversite ya da kurum tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası kitapçık halinde İstanbul Sağlık Müdürlüğü Eğitim Şubesine teslim edilecektir.
c)Yürürlük bölümündeki a ve b maddelerinin yerine getirilmediği takdirde kurumumuza ait veriler yayın/proje/tez ....vs gibi bilimsel bir çalışmada kullanılamayacaktır.
d)Çalışmayı gerçekleştiren kişi ya da kişiler kurumda görevlendirileceklerse ayrıca vilayet oluru da alınacaktır.
e) Her çalışmanın biri Sağlık Müdürlüğü personeli olmak üzere en az iki yürütücüsü olacaktır.
f)Yapılacak çalışmalarda Protokole ek olarak vilayet oluru da alınacaktır.
g)Çalışma esnasında her tür ilaç uygulaması veya girişim için gerek hastanın kendisi ya da yasal vasisinden gerekse etik kuruldan onay alınacaktır.
Ek Bilgi:
Taraflar:
25../05../**2010**
Adı-Soyadı
Neslihan ARSLAN

OLUR
...../...../2010
Vali a.
Prof. Dr. Ali İhsan DOKUCU
Sağlık Müdürü

...../...../2010
Uz. Dr. İbrahim TOPÇU
Sağlık Müdür Yardımcısı