

## KOBİ'LERDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİM DESTEĞİ BOYUTU İLE İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

A. Aslan ŞENDOĞDU<sup>(\*)</sup>

Musa ÖZATA<sup>(\*\*)</sup>

Esra ÇİFTÇİ<sup>(\*\*\*)</sup>

**Özet:** Küresel dünya düzeninde hızlı değişimin yaşandığı günümüzde, kurum kültürü çeşitli boyutlarıyla özellikle de “yönetim desteği boyutu” ile, kurumlarda yaşamsal özellik göstermektedir. Araştırmanın amacı, Konya İlinde faaliyet gösteren KOBİ’lerde kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işgören iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Bu amaca yönelik olarak, Konya İlinde faaliyet gösteren 111 KOBİ üst, orta ve ilk kademe yöneticisine anket uygulaması yapılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler; ki-kare, t testi, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Sonuç olarak, Konya İlinde faaliyet gösteren KOBİ’lerde kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işgören iş tatmini arasında pozitif yönde lineer bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ’ler, kurum kültürü, iş tatmini.

### A FIELD RESEARCH ON THE RELATION BETWEEN THE MANAGEMENT SUPPORT ASPECT OF THE CORPORATE CULTURE AND THE JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES IN SMES

**Abstract:** In a time where swift changes occur in a global world order, corporate culture is of vital importance to corporations with its different dimensions, especially with “the management support dimension”. The purpose of this study is to examine whether there is a relation between the management support aspect of the corporate culture and the job satisfaction of employees in SMEs engaging in Konya. As to the purpose, it has been conducted a poll for top executives, middle level managers, and junior administrative officers in 111 SMEs operating in Konya. Results of questionnaires are interpreted by using statistical tests such as chi square test, t-test, correlation analysis and regression analysis. As a conclusion, it has been determined that a positive linear correlation exists between the management support aspect of the corporate culture and the job satisfaction of employees in SMEs operating in Konya.

**Key Words:** SMEs, corporate culture, job satisfaction.

## I. GİRİŞ

Yeni dünya düzeni, kurumları hızlı değişime ayak uydurmaya mecbur bırakmaktadır. Kurum kültürü on yıllarca oluşabilecek bir kavram olması ve birçok boyutu içinde barındırması nedeniyle son yıllarda artan önem arz etmektedir.

(\*) Yrd. Doç. Dr. Necmettin Erbakan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Konya

(\*\*) Doç. Dr. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Konya,

(\*\*\*) Arş. Gör. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya

Robbins, kurumsal kültürün ölçülenmesinde on boyut belirtmektedir. Bunlar; 1. Kişisel inisiyatif boyutu, 2. Risk alma boyutu, 3.Yön boyutu (hedef, performans), 4. Bütünleşme boyutu (birimlerin koordineli faaliyeti), 5. *Yönetim desteği boyutu*, 6. Kontrol boyutu, 7. Kimlik boyutu, 8. Ödül sistemleri boyutu, 9. Tolerans boyutu, 10. İletişim boyutudur (Robbins, 1990: 438-439). Kurumsal kültürün taşıdığı çok boyutun incelenmesi, analizi ve ölçülenmesinin kolay olmadığı gerçeğine karşın, gerekli bulunduğu genellikle kabul görmektedir. Bu bağlamda, çalışmamız kurumsal kültür hakkında genel literatür taramasının yanı sıra özellikle de uygulama yönü ile *yönetim desteği boyutuna* odaklanmaktadır.

Ekonomik hayatın vazgeçilmez ögesini oluşturan KOBİ'lerin, müşterilerin değişen isteklerine uyum gösterebilen esnek yapıları ve hızlı karar alma mekanizmaları gibi avantajları bulunmaktadır. Bu özellikler KOBİ'leri, değerleri tüm işgörenlerce benimsenen *kurum kültürünün yönetim desteği boyutuna* sahip olmaları halinde daha önemli hale getirmektedir. Kurumların başarısında işgörenlerin etkin rol oynamaları nedeniyle iş tatmini hayati derecede öneme sahiptir. Bu yüzden kurum kültürünün yönetim desteği boyutunu ve işgörenlerin iş tatminini gerçekleştirmeyi içselleştiren KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlamaları mümkün görünmektedir.

Konya İlinde faaliyet gösteren firmaları baz alan bu çalışma, KOBİ'lerin *kurum kültürünün yönetim desteği boyutu* ile işgören iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak anket uygulaması yapılan ve geri dönüş sağlanan 111 firma üst, orta ve ilk kademe yöneticilerinden elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

## II. LİTERATÜR TARAMASI

### A. Kurum Kültürünün Boyutları

Kurum kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında Andrew M. Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışmak" (On Studying Organizational Cultures) adlı yeni ufuklar açan makalesi ile literatüre girmiş (Koufteros vd., 2007: 469) ve büyük ilgi uyandırmıştır. Pettigrew'e göre; kurum kültürü, zihinde sembollerin, dilin, ideolojinin, inanışların, ritüellerin ve mitlerin canlanmasıdır (Pettigrew, 1979: 574). Schein (1985)'e göre; temelde olan bu değerler, güvenilir bir rehber olarak, kurum üyelerinin karar ve davranışlarında onları etkilemektedir (Gregory vd., 2009: 673). Bu yönüyle kurum kültürü, kurumu başka kurumlardan ayıran, üyeleri tarafından paylaşılan, o kuruma has temel değerlerden oluşmaktadır.

Kurum kültürü, paylaşılan değerler ve normlar seti olarak ele alınmakta (Kanungo, 1998: 79; Crittenden ve Crittenden, 2008: 307) olup, dış adaptasyon ve iç bütünleşme problemlerinin çözümünde grupça öğrenilen temel kuralların paylaşılan bir şablonudur (Lemon ve Sahota, 2004: 4320). Bu bakış açısıyla kurum kültürü; çalışanların düşünce ve davranışlarına rehberlik eden, paylaşılan değer ve inançları yansıtır (Kanungo vd., 2001: 32).

Greenberg ve Baron (1995), kurum kültürünün işlevlerini; kurum üyelerine kimlik duygusu kazandırmak, kurumun misyonuna bağlılığı arttırmak ve davranış standartlarını açıklamak olarak ifade etmektedirler (Çatikoğlu, 2006: 39). Eren'e göre ise; kurum kültürünün belli başlı özellikleri şöyle sıralanabilir (Eren, 2006: 138–139):

- Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Kurum kültürü, grup üyeleri arasında paylaşılmalıdır.
- Kurum kültürü yazılı bir metin halinde değildir, kurum üyelerinin düşünce yapılarında ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Kurum kültürü düzenli bir şekilde ortaya çıkarılan ve tekrarlanan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Kurum kültürü, kontrol sistemlerinin seçimini kapsayarak yöneticilerin davranış ve karar almalarını şekillendirebilir. Bu bağlamda kontrol sistemleri ve güç yapıları firmayı betimlemede önemli rol oynar (Williams ve Triest, 2009: 158). Diğer yandan, Quinns (1998)'e göre; kurum kültürü tipolojisi, değerler rekabetinde örtük inançların iki boyutuna dayanır: (1) spontane (kendiliğinden olma), esneklik, tahmin edebilme ve düzen (2) iç ve dış çevre. Bu yönüyle kurum kültürü, organizasyonun değerlerini/normlarını yansıtır (Harrington ve Guimaraes, 2005: 45–46).

Kilmann (1985)'e göre; kurum kültürünün kapalı dünyasının içine girebilmek için, binalar, makineler, kurallar kitabı ve satış grafiklerini inceleyerek organizasyonun özünü ya da ruhunu anlamak gerekmektedir (Furnell ve Thomson, 2009: 5). Bunun yanı sıra ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, bir şirketin iş başarısının temelini oluşturmaktadır. Şirketler, sürekli iyileştirme programlarını, en çok Toplam Kalite Yönetimi ve 6 Sigma uygulamalarını takip etmekte (Zu vd., 2010: 86–87), bunların başarısı ise uygun yönetim ve kurum kültürüne bağlı olmaktadır (Claver vd., 1998: 56).

Rousseau (1990)'a göre; kurumsal kültür ölçütleri tablo 1'de gösterilmektedir (Toprak, 2007:58):

Tablo1. Kurumsal Kültür Ölçütleri

Göreve Yönelik Ölçütler	- Kalite - Ayrıntılara Önem Verme - Yaratıcılık
Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Ölçütler	- İletişim - Güven - Dürüstlük
Bireye Yönelik Ölçütler	- Kişisel bütünlük - Kendini gerçekleştirme - Özgürlük

**Kaynak:** Rousseau, D. M. (1990), Assessing Organizational Culture, The Case for Multiple Methods, Organizational Climate and Culture, USA, Jossey-BassPubl., p.163.

Turner ve Trompenaars (1998)'a göre; her ulusal kültürün kendine özgü değer yargıları ve güçlü yanlarıyla, dünya çapındaki konuların çözümüne katkıda bulunduğu bir gerçektir. Bu konudaki en ünlü çalışmalardan biri Peters ve Waterman'a (1982) aittir. Onlara göre; IBM, HP, Procter & Gamble ve McDonalds gibi şirketlerin sağladıkları sürekli ve yüksek performans, kurumsal kültürlerinin yansımasıdır (Çatıkoğlu, 2006: 8).

Schein (1996), bir organizasyon için üç farklı kurum kültürünü ileri sürer; (1) operasyonel başarıya bağlı iç kültür, (2) teknoloji merkezli bir çalışma amacına yönelik mühendislik kültürü, (3) CEO ve altında çalışan yöneticilere bağlı yönetici kültürü (Crittenden ve Crittenden, 2008: 307). Ayrıca, kurum kültürüne yönelik çalışmalarda, yönetsel inovasyonların kilit rol oynadığı artan bir biçimde vurgulanmaktadır (Khazanchi vd., 2007: 871). Öte yandan, kurum kültürünün firma performansı üzerine etkisi çoğu yönetici ve yönetim araştırmacıları tarafından açıkça öne sürülmekle birlikte bu ilişkiyi detaylandıran ampirik çalışmalar azınlıktadır (Gregory vd., 2009: 673).

Kurum kültürü ve iş performansı arasındaki ilişkiye göre, Deshpandé, ve Farley (2004) tarafından alt kültür özellikleri dikkate alınarak, organizasyonların kültürel yapıları dört kültür kategorisinde değerlendirilmiştir (Sucubaşı, 2008: 143):

1. Rekabetçi kültür; rekabetin piyasada yarattığı avantajlar esasına dayanır.
2. Girişimci kültür; yaratıcılık ve risk almayı içerir.
3. Bürokratik kültür; kurallar ve formel yapılarla anılır.
4. Anlaşma kültürü; sadakati, bağlılığı, geleneği ve iç dinamikleri baz alır.

Organizasyonların kültürel yapı kategorisine uygun, kurumsal sürdürülebilirlik için kültür değişikliğinin başarıyla uygulanabilmesi, kurum kültürünün bir alt unsuru olan ideolojiler ve değerlere büyük ölçüde bağlıdır (Linnenluecke ve Griffiths, 2010: 359). Öte yandan, kurum kültüründe değişikliğin etkisini değerlendirmek başlangıçta zordur. Çünkü davranış değişikliği ile değişimi süreçlerin merkezine yerleştirmek ya da dominant teknolojiden herhangi biri, durumu değerlendirmede tek başına yeterli değildir (Dejoy, 2005: 114). Ayrıca, her bir organizasyonun kurum kültürünün, paylaşılan kurum kültürü içeriğindeki açıklık, doğasındaki tutarlılık ve kapsamındaki yaygınlık bakımından eşsiz (Crittenden ve Crittenden, 2008: 307) olduğu unutulmamalıdır.

Koçel (2001)'e göre; bir kuruluş için tek ve doğru bir kurum kültürü tipinin bulunmadığının altının çizilmesi gerekir. Yalnızca varolan durum için doğru olan bir kültür vardır. Ticari firmaların, kamu kuruluşlarının, KOBİ'lerin farklı kültürlerinin olması son derece doğaldır (Koçel, 2001: 284). Diğer yandan, kurum kültürü yaratmak ya da korumak şirketler için çevreyle ilgili strateji geliştirmede önemli bir faktör olarak değerlendirilmekte (Epstein ve Roy, 1998: 287), güçlü kurum kültürü ve işgören iş tatmini, performans

geliştirme ve rekabet avantajı sağlamada etkin bir yol olarak görülmektedir. Bu bağlamda kurum kültürünün *yönetim desteği boyutu*, hem kurum hem de işgörenlerin kişisel hedeflerine ulaşmalarında ve işgörenlerin iş tatmini sağlamalarında kilit rol oynayabilir.

#### *B. Kurum Kültürü ile İşgören İş Tatmini Arasındaki İlişki*

Organizasyona gelen bireylerin farklı çevrede yetişmiş olmaları, karakterleri, eğitim düzeyleri, inanç sistemlerinin farklılığı gibi faktörler, kişilerin amaçlarını farklı kılar. Bu nedenle, farklı kültürlerden bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerler oluşturmak gereklidir (Sucubaşı, 2008: 22).

İşgörenlerin iş tatmininde etkin rol oynayan ortak değerlerden oluşan kurum kültürü, insanların davranışlarını ve faaliyetlerini etkilemekte, kaliteyi kapsayan çalışmalar, onların işe olan bakış açılarını da değiştirmektedir. Corbett ve Rastrick (2000); kurum kültürü ve kalitenin inşası arasındaki ilişkinin varlığını ileri sürmektedir. Aynı paralelde düşünen Klein (1996)'e göre ise; kurum kültürü hizmet kalitesini doğrudan etkiler (Irani vd., 2004: 645). Kurumların fark yaratıcı özellikleri sadece ürün/hizmet kalitesi ile sınırlı değildir bunun yanı sıra kurum kültürünün müşterilerine olan yansımaları da büyük öneme sahiptir ve bu da kurumların işgören iş tatminini gerçekleştirme düzeyi ile paralellik taşımaktadır.

Kurum kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan bazı araştırmalar aşağıda yer almaktadır:

MacIntosh ve Doherty (2010), kurum kültürü ve iş memnuniyeti üzerine yaptığı çalışmada, işgörenler için pozitif atmosferin iş memnuniyetinde önemli bir gösterge olduğunu saptamıştır (MacIntosh ve Doherty, 2010: 114). Ayrıca işgören memnuniyeti üzerinde kurum kültürünün direkt etkisi olduğu (Johnson ve McIntyre, 1998; Lok ve Crawford, 1999; Lund, 2003; Silverthorne, 2004; MacIntosh ve Doherty, 2010: 114) vurgulanmaktadır.

Cordes vd., (2010), kurum kültürünü paylaşan firmaların gelişimini vurgularken, firma performansında farklı iş çevrelerine bağlı kültürlerin etkisine de değinmektedir (Cordes vd., 2010: 478). Öte yandan, Toprak (2007), yaptığı araştırma sonucu olarak KOBİ yöneticisi ya da patronun kültürün şekillenmesinde önemli etkisinin olduğu, patronun ihtiyaç ve öncelikleri ile çalışanların ihtiyaç ve önceliklerinin birbiriyle benzerlik taşıdığını görmüştür (Toprak, 2007: 144).

Çakıryılmaz (2007), kurum kültürü ve iş tatmini üzerine yaptığı çalışmada “Ödül, teşvik sistemi ve kontrol sisteminde kullanılan kural ve normlar”, “Müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak için insan kaynaklarının geliştirilmesi” ve “İşte uygun koşullar ve işbirliği”nin iş tatminini etkilediğini tespit etmiştir (Çakıryılmaz, 2007: 151).

Kurum kültürünün oluşturulması, yönetimi ve geliştirilmesi, kurumun üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir (Gregory vd., 2009: 673). Lider, uygulamanın bir numaralı takipçisi olmak zorundadır. Her şeye birden yetişmesi mümkün olmadığı için de kurumunda öncelikle mükemmel uygulamaya odaklanmış bir kültürün yeşermesini hedeflemelidir (Kozlu, 2009: 76).

Kurum kültürünün *yönetim desteği boyutunda*, liderin davranışlarıyla örnek olması ve dantel işler gibi kurumsal kültürü uygulama odağının etrafında örmesi gerekmektedir (Kozlu, 2009: 81). Bill Gates ayrılan her elemanın arkasından “niçin ayrıldı, niçin onu tatmin edemedik, nerede hata yaptık” sorularını sormaktadır. Elemanlar Microsoft’un en değerli varlıkları olarak görülmekte, çalışanlar da bunun bilincinde ve bunun sonucunda da Microsoft’ta işgören devir hızı ABD ortalamasına göre iki kat daha düşük çıkmaktadır (Reca, 2006: 122–123). Bu bağlamda, Bill Gates’in uygulamaları işgören iş tatminine yönelik kurum kültürü geliştirilmesinde *yönetim desteği boyutunda* çarpıcı bir örnek olarak değerlendirilebilir.

### III. METODOLOJİ

#### A. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, Konya İlinde faaliyet gösteren KOBİ’lerde *kurum kültürünün yönetim desteği boyutu* ile işgören iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Araştırma yöntemi olarak örnekleme anket uygulaması yapılmıştır. Bu uygulamada anket soruları; Harrington ve Guimaraes (2005) ve Çakıryılmaz (2007) çalışmalarından yararlanılıp geliştirilerek hazırlanmıştır. Anket oluşturulduktan sonra konu ile ilgili yönetim organizasyon alanında iki öğretim üyesinin görüşleri sonrası revize edilmiştir. Ayrıca pilot uygulama yapılan 10 adet KOBİ’den sağlanan geri dönüş ile gerekli düzeltmeler yapılarak ankete son şekli verilmiştir.

Çalışmamızda hazırlanan anket formu ile Konya ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin ilk, orta ve üst kademe yöneticilerinin kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işgören iş tatmini ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmanın evreni olarak Türkiye’de toplam sanayi işletmesi içerisinde % 4 lük oran ile sanayisi gelişmiş beşinci il olan Konya Sanayi Odası’na kayıtlı 2.815 adet firmanın ([www.sanayi.gov.tr/.../81-il-durum-raporu-2012](http://www.sanayi.gov.tr/.../81-il-durum-raporu-2012), Erişim: 20.07.2012), üst, orta ve ilk kademe yöneticilerinden, rastgele örneklem sistemiyle seçilen 150 tanesi ziyaret edilerek doldurulması sağlanmıştır. Görüşme yapılan 150 (üst, orta ve ilk kademe) yöneticinin 111’inden geri dönüş sağlanmış ve geri dönüş oranı % 74.0 olarak tespit edilmiştir.

Evren olarak Konya’da mevcut firmalarda üst, orta ve ilk kademe yönetici sayısını gösterir kayıtlı bilginin olmaması nedeniyle, örnekleme hacminin belirlenmesinde aşağıda belirtilen basit tesadüfi örnekleme yöntemi formülü kullanılmıştır. Buna göre (Baş, 2003: 43-44):

$$n=t^2.p.q/d^2 \text{ bu formülde;}$$

- n: Örnek hacmini,
- p: Olayın gerçekleşme olasılığını,
- q: Olayın gerçekleşmeme olasılığını,
- t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t-tablosunda bulunan teorik değeri ve
- d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasını

göstermektedir.

Genel kabul gören olayın gerçekleşme olasılık ( $p=0.8$ ) ve gerçekleşmeme olasılık ( $q=0.2$ ) değerleri dikkate alındığında % 90 güven düzeyinde ve  $\pm 0.10$ 'luk sapma aralığında  $\infty$  serbestlik derecesi için  $t=1.645$  olduğundan:

$$n=(1.645)^2 \times (0.8) \times (0.2)/(0.10)^2 = 43$$

Geri dönüş sağlanan 111 katılımcı sayısının hesaplanan sayıdan fazla olması açısından örneklem büyüklüğü istatistiki olarak anlamlıdır.

Araştırmada katılımcılara 5'li Likert ölçeğiyle sorulan 52 adet ifadeye verilen cevapların değerlendirilmesinde SPSS 15'den faydalanılmıştır. Güvenilirlik olarak, Cronbach Alpha testinde kurum kültürünün yönetim desteği boyutuna katılma derecesine ait 32 adet ifade için alfa katsayısı 0.915 ve iş tatminine ilişkin memnuniyet derecesine ait 20 adet ifade için alfa katsayısı 0.946 çıktığından ve bu değerler 0.70'ten büyük olduğundan dolayı test ölçümlerinin güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

*Kurum kültürünün yönetim desteği boyutuna katılma derecesi* için katılımcıların (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum şeklinde verdikleri cevapları baz alınarak, *Kurum kültürünün yönetim desteği boyutuna katılma derecesi* için 32 madde birer puan verilerek minimum 32, beşer puan verilerek maksimum 160; *İşgören iş tatmini memnuniyet derecesi* için katılımcıların (1) hiç memnun değilim, (2) memnun değilim, (3) ne memnunum ne memnun değilim, (4) memnunum, (5) tamamen memnunum şeklinde verdikleri cevapları baz alınarak, 20 madde; birer puan verilerek minimum 20, beşer puan verilerek maksimum 100 puan olmak üzere puanlanmaya tabi tutulmuştur. Yeni haline getirilmiş (transform) ve kesim noktası (breakpoint/cut off) (Müeller ve Thomas, 2000: 64); *Kurum kültürünün yönetim desteği boyutuna katılma derecesi* için **123** puan ve *işgören iş tatmini memnuniyet derecesi* için **79** puan olarak bulunmuştur. Buna göre *Kurum kültürünün yönetim desteği boyutuna katılma derecesi* için; 123 puan ve üstü katılım derecesi yüksek, 123 puan altı katılım derecesi düşük ve *işgören iş tatmini memnuniyet derecesi* için; 79 puan ve üstü memnuniyet derecesi yüksek, 79 puan altı memnuniyet derecesi düşük olarak değerlendirilmiştir.

#### B. Araştırmanın Kısıtları

Kurum kültürünün tüm boyutlarıyla ele alınamayacak kadar geniş bir kavram olması nedeniyle araştırmada kurum kültürünün *yönetim desteği boyutu* ile işgören iş tatmini ilişkisi ele alınmış, diğer boyutları kapsam dışı

bırakılmıştır. Ayrıca araştırma Konya İlinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden oluşturulan örneklem ile sınırlı kalmıştır. Zaman, ulaşılabilirlik ve bütçe gibi kısıtlar nedeniyle, farklı illerde yapılamaması iller arası karşılaştırma imkanını vermemiştir.

#### IV. ANALİZ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

##### A. İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2'ye göre; 30–39 yaş arası (% 45,1), eğitim durumu lise (% 33,3), cinsiyet durumu erkek sayısı (% 92,8), çalışma süresi 6–10 yıl arası (% 35,2), işgören sayısı 16–30 arası (% 42,3) ve pozisyon olarak üst yönetim (% 46,9) ile en yüksek orana sahiptir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı

Parametreler	Kategoriler	F	%
Yaş	20–29	26	23,4
	30–39	50	45,1
	40–49	28	25,2
	50 ve üstü	7	6,3
Eğitim Durumu	İlkokul/Ortaokul	11	9,9
	Lise	37	33,3
	Ön lisans	27	24,4
	Lisans	31	27,9
	Lisansüstü	5	4,5
Cinsiyet	Erkek	103	92,8
	Kadın	8	7,2
Çalışma süresi	1 yıldan az	9	8,1
	1–5 yıl	34	30,6
	6–10 yıl	39	35,2
	10 yıldan fazla	29	26,1
İşgören sayısı	1–15	43	38,8
	16–30	47	42,3
	31–45	9	8,1
	46–60	2	1,8
	61–75	3	2,7
	76 ve üstü	7	6,3
Pozisyonu	Üst yönetim	52	46,9
	Orta kademe yönetim	44	39,6
	İlk kademe yönetim	15	13,5

n=111

##### B. İşletme Bilgilerine İlişkin Bulgular

İşletme bilgileri aşağıda tablo 3'de gösterilmiş olup, 10–19 yıl aralığında faaliyet gösteren 50 işletme % 45,1 ile en yüksek oranda faaliyet



yılına sahiptir. Sektörel dağılım olarak; makine sektöründe faaliyet gösteren 37 işletme, % 33,4 oranı ile en yüksek oransal dağılımı göstermektedir.

Tablo 3. İşletme Bilgilerine İlişkin Bulgular

Parametreler	Kategoriler	F	%
İşletme faaliyet yılı	0-9	26	23,4
	10-19	50	45,1
	20-29	19	17,1
	30-39	9	8,1
	40 ve üstü	7	6,3
Sektörü	Petrol ürünleri	18	16,2
	Makine	37	33,4
	Gıda	12	10,8
	Otomotiv	15	13,5
	Diğer	29	26,1

n=111

### C. Hipotezlere İlişkin İstatistikî Sonuçlar ve Değerlendirme

Araştırmanın hipotezleri, hipotezlere uygulanan testler ve istatistikî sonuçların değerlendirilmesi tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4. Hipotezler, Uygulanan Testler ve Sonuçlar

No	Hipotezler	Test	p	Sonuç
1	Kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işgörenlerin yaşı arasında ilişki bulunmaktadır.	t= 0.322	0.748	Ret
2	Kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işgörenlerin eğitim düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır.	$\chi^2= 5.014$	0.286	Ret
3	Kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işgörenlerin çalışma süresi (kıdem) arasında ilişki bulunmaktadır.	$\chi^2= 4.893$	0.180	Ret
4	İşgören iş tatmini ile yaş arasında ilişki bulunmaktadır.	t= 0.425	0.672	Ret
5	İşgören iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır.	$\chi^2= 9.852$	<b>0.043</b>	<b>Kabul</b>
6	İşgören iş tatmini ile çalışma süresi (kıdem) arasında ilişki bulunmaktadır.	$\chi^2= 5.664$	<b>0.017</b>	<b>Kabul</b>
7	Kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işletmede çalışan kişi sayısı arasında ilişki bulunmaktadır.	t= 2.365	<b>0.020</b>	<b>Kabul</b>
8	İşgören iş tatmini ile pozisyon arasında ilişki bulunmaktadır.	t= 2.002	<b>0.048</b>	<b>Kabul</b>
9	Kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işgören iş tatmini memnuniyet derecesi arasında ilişki bulunmaktadır.	$\chi^2= 16.653$	<b>0.000</b>	<b>Kabul</b>

p<0.05 kabul, p>0.05 ret

H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri  $p > 0.05$  reddedilmiştir. H<sub>5</sub> test edildiğinde,  $\chi^2 = 9.852$ ,  $p = 0.043$  olduğundan ve  $p < 0.05$  olduğundan kabul edilmiş; lise mezunları % 35,7 ile en yüksek memnuniyet derecesindeki eğitim düzeyi grubunu oluşturmakta, bunu sırasıyla % 25,0 ile yüksekokul ve fakülte, % 8,9 lisansüstü ve % 5,4 ile ilköğretim izlemektedir. H<sub>6</sub> hipotezinin testinde  $\chi^2 = 5.664$ ,  $p = 0.017$  değerleri çıktığından ve  $p < 0.05$  olduğundan hipotez kabul edilmiş; çalışma süresi (kıdem) arttıkça işgörenlerin iş tatmini memnuniyet derecesinin de arttığı tespit edilmiştir.

Diğer yandan yapılan t testi sonucu H<sub>7</sub> test edildiğinde kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işletmede çalışan kişi sayısı arasında önemli bir ilişki bulunmuş,  $t = 2.365$ ,  $p = 0.020$  çıktığından ve  $p < 0.05$  olduğundan işletmede çalışan kişi sayısı arttıkça kurum kültürünün yönetim desteği boyutuna katılım derecesi de artış göstermiştir. Çalışan kişi sayısı artan işletmelerin daha kurumsal bir yapı göstereceği ve bu tür işletmelerde kurum kültürüne verilen önem daha fazla olacağı için bulunan sonuç anlamlıdır.

Ayrıca, H<sub>8</sub> test edildiğinde işgören iş tatmini ile pozisyon (üst, orta, ilk kademe yönetim) arasındaki ilişki t testi ile incelendiğinde,  $t = 2.002$ ,  $p = 0.048$  bulunduğundan ve  $p < 0.05$  olduğundan hipotez kabul edilmiş; üst yönetimde çalışanların diğer pozisyonlarda çalışanlara göre işten memnuniyet dereceleri daha yüksek çıkmıştır. Üst düzey pozisyonda çalışanların sahip oldukları avantajlar (gelir, mevki, kariyer vb.) göz önüne alındığında çıkan sonuç tutarlıdır. Öte yandan, işletme yaşı ve çalışan sayısı ile işgören iş tatmini arasında p değerleri sırasıyla  $p = 0.353$  ve  $p = 0.066$  çıktığından  $p > 0.05$  olduğundan bir ilişki bulunamamıştır.

Yapılan korelasyon analizinde kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işgören iş tatmini arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = 0.487$ ).

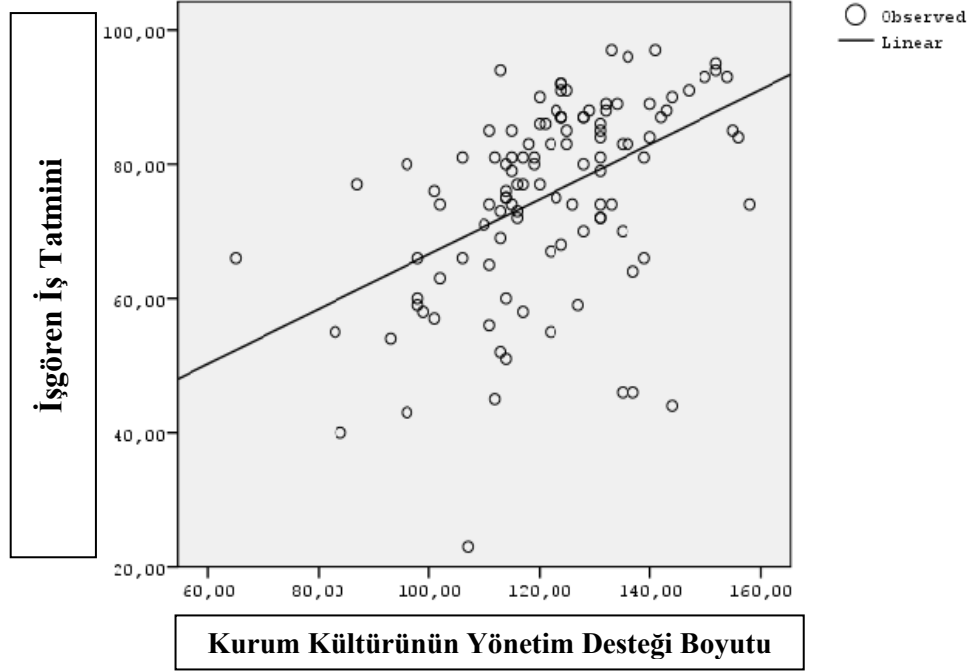
Aşağıda tablo 5’de kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işgören iş tatmini arasındaki düzeltilmiş regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5. Kurum Kültürünün Yönetim Desteği Boyutu ile İşgören İş Tatmini Arasındaki Düzeltilmiş Regresyon Analizi

Parametreler	R <sup>2</sup>	F	P
Kurum kültürünün yönetim desteği boyutu - İşgören iş tatmini	0.221	30.930	0.000

Düzeltilmiş belirleyicilik R<sup>2</sup> değeri ile bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenle açıklanabildiği tablo 5’te görülmektedir. Buna göre, bağımlı değişken işgören iş tatminindeki değişimin % 22,1’i bağımsız değişken olan kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile açıklanmıştır. Bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0.05$ ).

Aşağıdaki şekilde kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işgören iş tatmini arasındaki lineer regresyon gösterilmektedir.



Şekil 1: Kurum Kültürünün Yönetim Desteği Boyutu İle İşgören İş Tatmini Arasındaki Lineer Regresyon

## V. SONUÇ

Konya İlinde faaliyet gösteren 111 KOBİ üst, orta ve ilk kademe yöneticisi üzerinde yaptığımız çalışmada uygulanan testler sonucunda, kurum kültürünün *yönetim desteği boyutu* ile işletmede çalışan kişi sayısı, pozisyon (üst, orta ve ilk kademe yönetim) ve işgören iş tatmini memnuniyet derecesi arasında pozitif yönde doğrusal ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Öte yandan, kurum kültürünün *yönetim desteği boyutu* ile işgörenlerin yaşı, eğitim düzeyi ve çalışma süresi (kıdem) arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır ( $p > 0.05$ ).

Ayrıca, işgören iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında ilişki bulunmuştur. Sırasıyla; lise mezunları % 35,7 ile en yüksek memnuniyet derecesindeki eğitim düzeyi grubunu oluşturmakta, bunu sırasıyla % 25,0 ile yüksekokul ve fakülte, % 8,9 lisansüstü ve % 5,4 ile ilköğretim izlemektedir. İşgören iş tatmini ile çalışma süresi (kıdem) arasında pozitif yönde doğrusal ilişki bulunduğu ve çalışma süresi (kıdem) arttıkça işgörenlerin iş tatmini memnuniyet derecesinin

de arttığı tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Buna karşın, işgören iş tatmini ile yaş arasında ilişki bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

Kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işletmede çalışan kişi sayısı arasında önemli bir ilişki bulunmuş,  $t=2.365$ ,  $p= 0.020$  çıktığından ve  $p<0.05$  olduğundan işletmede çalışan kişi sayısı arttıkça kurum kültürünün yönetim desteği boyutuna katılım derecesi de artış göstermiştir. Ayrıca, işgören iş tatmini ile pozisyon (üst, orta, ilk kademe yönetim) arasında yapılan t testi sonucu,  $t= 2.002$ ,  $p= 0.048$  bulunduğu ve  $p<0.05$  olduğundan ilişki bulunduğu; üst yönetimde çalışanların diğer pozisyonlarda çalışanlara göre işten memnuniyet derecelerinin daha yüksek çıktığı gözlemlenmiştir.

Korelasyon analizinde *kurum kültürünün yönetim desteği boyutu* ile işgören iş tatmini arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0.487$ ). Ayrıca, düzeltilmiş regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken işgören iş tatminindeki değişimin % 22,1'i bağımsız değişken olan kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile açıklanmıştır. Bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ).

Yapılan analizlerde göstermektedir ki değerleri tüm işgörenlerce benimsenen, kurum kültürünün *yönetim desteği boyutu*, işgörenlerin iş tatminine ve iş performansına da olumlu yansıtacaktır. Kurumların başarısında işgörenlerin etkin rol oynamaları nedeniyle iş tatmini hayati derecede öneme sahiptir. Bu yüzden KOBİ'lerin işgörenlerin iş tatmini sağlama ve kurum kültürünün yönetim desteği boyutunu içselleştirmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlayacağını söyleyebiliriz.

İşgören devir hızı düşük bir şirkete sahip olmasına karşın Bill Gates'in ayrılan her elemanın arkasından "niçin ayrıldı, niçin onu tatmin edemedik, nerede hata yaptık" sorularını sorması (Reca, 2006: 122–123), gibi bir yaklaşım, *kurum kültürünün yönetim desteği boyutu* açısından dikkat çekici bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Elde edilen sonuçların yol göstericiliği ışığında, KOBİ'lerin iyileştirilme ve geliştirilmesinde en önemli varlıkların başında gelen insan gücünden, "*kurum kültürünün yönetim desteği boyutu ile işgören iş tatmini arasındaki ilişki*" göz önünde bulundurularak, daha verimli yararlanabilmek için, işgörenin iş tatminini gerçekleştirdiği bir kurum kültürünün tesisine yönelik yöneticiler ve/veya sahiplere önemli görevler düşmektedir.

### Kaynaklar

- Baş, T. (2003), *Anket*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998), "Organizational Culture For Innovation And New Technological Behavior", *The Journal of High Technology Management Research*, 9 (1), 55–68.
- Cordes, C., Richerson, P. J., & Schwesinger, G. (2010), "How Corporate Cultures Coevolve With The Business Environment: The Case Of Firm

- Growth Crises And Industry Evolution”, *Journal Of Economic Behavior & Organization*, 76, 465–480.
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008), “Building A Capable Organization: The Eight Levers Of Strategy Implementation”, *Business Horizons*, 51, 301–309.
- Çakıryılmaz, S. (2007), Relationship Between Corporate Culture And Job Satisfaction An Application In Banking Sector In Kdz. Ereğli, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çatıkoğlu, M. E. (2006), Kurum Kültürü, Motivasyon Ve İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Karşılaştırmalı Analizi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Değerli, A. (2010), Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Dejoy, D. M. (2005), “Behavior Change Versus Culture Change: Divergent Approaches To Managing Workplace Safety”, *Safety Science*, 43, 105–129.
- Epstein, M., & Roy, M. J. (1998), “Managing Corporate Environmental Performance: A Multinational Perspective”, *European Management Journal*, 16 (3), 284–296.
- Eren, E. (2006), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eti, M. C., Ogaji, S. O. T., & Probert, S. D. (2006), “Impact Of Corporate Culture On Plant Maintenance In The Nigerian Electric-Power Industry”, *Applied Energy*, 83, 299–310.
- Furnell, S., & Thomson, K. L. (2009), “From Culture To Disobedience: Recognising The Varying User Acceptance Of IT Security”, *Computer Fraud & Security*, 5–10.
- Gregory, B. T., Haris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009), “Organizational Culture And Effectiveness: A Study Of Values, Attitudes, And Organizational Outcomes”, *Journal Of Business Research*, 62, 673–679.
- Harrington, S. J., & Guimaraes, T. (2005), “Corporate Culture, Absorptive Capacity And IT Success”, *Information And Organization*, 15, 39–63.
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004), “Total Quality Management And Corporate Culture: Constructs Of Organisational Excellence”, *Technovation*, 24, 643–650.
- Johnson, J. J., & McIntyre, C. L. (1998), “Organizational Culture And Climate Correlates Of Job Satisfaction”, *Psychological Reports*, 82, 843–850.

- Kanongo, S., Sadavarti, S., & Srinivas, Y. (2001), "Relating IT Strategy And Organizational Culture: An Empirical Study Of Public Sector Units In India", *Journal Of Strategic Information Systems*, 10, 29–57.
- Kanongo, S. (1998), "An Empirical Study Of Organizational Culture And Network-Based Computer Use", *Computers In Human Behavior*, 14 (1), 79–91.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W. & Boyer, K. K. (2007), "Innovation-Supportive Culture: The Impact Of Organizational Values On Process Innovation", *Journal Of Operations Management*, 25, 871–884.
- Koçel, T. (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 8. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Koufteros, X. A., Nahm, A. Y., Cheng, T. C. E., & Lai, K. (2007), "An Empirical Assessment Of A Nomological Network Of Organizational Design Constructs: From Culture To Structure To Pull Production To Performance", *International Journal Production Economics*, 106, 468–492.
- Kozlu, C. (2009), **Liderin Takım Çantası**, 4. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004), "Organizational Culture As A Knowledge Repository For Increased Innovative Capacity", *Technovation*, 24, 483–498.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010), "Corporate Sustainability And Organizational Culture", *Journal Of World Business*, 45, 357–366.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999), "The Relationship Between Commitment And Organizational Culture, Subculture, Leadership Style And Job Satisfaction In Organizational Change And Development", *Leadership & Organizational Development*, 20 (7), 365–376.
- Lund, D. B. (2003), "Organizational Culture And JobSatisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 219–236.
- Macintosh, E. W., & Doherty, A. (2010), "The Influence Of Organizational Culture On JobSatisfaction And Intention To Leave", *Sport Management Review*, 13, 106–117.
- Müeller, S. L., & Thomas, A. S. (2000), "Culture And Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study Of Locus Of Control And Innovativeness", *Journal Of Business Venturing*, 16, 51–75.
- Pettigrew, A. M. (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570–581.
- Reca, Ö. F. (2006), **Bill Gates'in Liderlik Sırları**, Akis Kitap Yayınları, İstanbul.
- Robbins, S. P. (1990), **Organization Theory, Structure, Design and Applications**, Third Edition, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall,.
- Silverthorne, C. (2004), "The Impact Of Organizational Culture And Person–Organization Fit On Organizational Commitment And Job Satisfaction In Taiwan", *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 592–599.

- Sucubaşı, B. (2008), Kurum Kültürü Performans Yönetim Sistemi İlişkisi ve Bir Alan Araştırması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya.
- Toprak, M. A. (2007), Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve KOBİ'lere Yönelik Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Williams, C., & Triest, S. V. (2009), "The Impact Of Corporate And National Cultures On Decentralization In Multinational Corporations", *International Business Review*, 18, 156–167.
- [www.sanayi.gov.tr/.../81-il-durum-raporu-2012](http://www.sanayi.gov.tr/.../81-il-durum-raporu-2012), Erişim: 20.07.2012.
- Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010), "Mapping The Critical Links Between Organizational Culture And TQM/Six Sigma Practices", *International Journal Production Economics*, 123, 86–106.