

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Ö.Faruk İŞCAN(*)
M. Kürşat TİMURÖĞLU(**)

Özet: Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerdeki kültür tiplerinin iş tatmini üzerine etkisini belirlemektir. Bu çalışma iki ana bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm; örgüt, örgüt kültürü ve iş tatmini kavramlarının açıklandığı kuramsal çerçeveden oluşmaktadır. İkinci bölüm ise araştırma kısmından oluşmuştur. Çalışmanın 236 işgören üzerinde gerçekleştirilen uygulama bölümünün sonuçları; klan ve adokrasi kültürlerinin, iş tatmini ile doğru yönlü bir ilişkiye sahipken, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin iş tatmini ile ters yönlü ilişkisi olduğunu, çalışanların kıdem ve eğitimlerindeki artışın iş tatminini artırdığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt Kültürü, Örgüt Kültür Tipleri, İş Tatmini

Abstract: Basic aim of this study is to determine the effect of the types of organizational culture on job satisfaction. This study composed of two main parts. The first part consists of theoretical framework which explains the concepts of organization, organizational culture and job satisfaction. Finally the second one is devoted to empirical analysis. Results of the application, which was held on 236 employees showed that job satisfaction was positively related to clan and adhocracy cultures, and negatively related to market and hierarchy cultures, also an increase of employees' seniority and education increases job satisfaction.

Keywords: Organization, Organizational Culture, Organizational Culture Types, Job Satisfaction

I.Giriş

Örgütün basit bir tanımını yapmanın birçok zorlukları vardır. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli örgütlerle iç içe yaşarlar. Buna rağmen, bir örgütü oluşturan unsurları belirlemek kolay olmamaktadır (Schein, 1976: 7).

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Bir örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilir (Hicks, 1975: 32). Yine biçimsel örgütlerde

(*) Doç.Dr. Atatürk Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

(**) Arş.Gör. Atatürk Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

yapılan her çeşit çalışmanın eş güdümü ve ilişkileri düzenlemesi söz konusudur (Organ ve Hammer, 1982: 430).

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlam da verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Koçel, 1989: 13).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak örgüt kavramını; belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kişinin çabalarının birleşmesi sonucu ortaya çıkan işbirliği sistemi olarak ifade edebiliriz. Günümüzde örgütlerin çok büyük değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Örgütler çalkantılı çevre koşulları içerisinde işgörenlerinin etkinliği ve verimliliği ile ayakta kalabilmektedir. Artan rekabet, nitelikli çalışanlara sahip olmayı ve onlardan en verimli şekilde yararlanmayı gerektirdiğinden örgütler, işgörenlerinin iş tatmin düzeylerini yükseltmeye yönelik uygulamalar içerisine girmişlerdir.

Böyle bir ortamda örgütün bütünleşmeyi sağlamak için çalışanlarını ortak bir kültür kapsamında bir araya getirmesi gerekliliğinin hem önemi hem de güçlüğü artmaktadır. Örgüt kültürü kavramının çok ilgi gören bir kavram olmasının temel sebeplerinden biri de budur. Farklı kültür tiplerinin işgörenlerin tatmin düzeylerini nasıl etkilediğini ortaya koymaya çalışan bu çalışmanın 236 işgören üzerinde gerçekleştirilen uygulama bölümünün sonuçları; klan ve adokrazi kültürlerinin iş tatminini artırdığı hiyerarşi ve pazar kültürlerinin ise azalttığını göstermektedir.

II. Örgüt Kültürü

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika’da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya’da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen Örgüt Kültürü; “belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır” (Schein, 1976: 3).

Kozlu’ya göre örgüt kültürü; “bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi... Bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü...”dür. Örgüt kültürünün; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu belirtmektedir. Bu tanımların ışığında örgüt kültürünü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm, algı ve semboller sistemi olarak tanımlayabiliriz.

Örgüt kültürü ile ilgili tartışmaların çoğunda örgütü bir arada tutan “sosyal yapıştırıcı” olduğu fikri üzerinde ortak bir anlayış sağlanmıştır (Cameron, 2004: 3). Görülen odur ki; örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (Branabe, 1991: 17).

Kurama göre kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur (Kreps, 1986: 134).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (Callahan, ve Fleenor, 1988: 414).

A. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamımıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemedir. Örgütsel kültür ile ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel kültürün aşağıda belirtilen boyutlardan oluştuğu görülmektedir (Steinhof ve Owens, 1989: 17-18).

- Örgütün tarihi
- Örgütün değerleri ve inançları
- Örgütü açıklayan hikâyeler ve mitler
- Örgütün kültürel normları
- Gelenekler, törenler, adetler
- Örgütün kadın ve erkek kahramanları

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. Willian Ouchi, örgütsel kültürü semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir (Hoy ve Miskel, 1991: 212).

B. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

- Değerler: İşgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumunca ne değerinde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır, normların haklılayıcılarıdır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça

meşru olmaz. Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştırılan dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran, 1982: 112).

- Normlar: Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Steinhof ve Owens, 1989, 10). Normlar, işgörenler tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, insanlarla nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Başaran, 1982: 113).

- Temel Varsayımlar: Kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, temel varsayımların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla temel varsayımların, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Temel varsayımların örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verir niteliktedir (Bozkurt, 1996: 91).

- Hikâyeler ve Masallar: Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995: 120).

Hikâye ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırılar. Hikâyeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikâyeler yaygın, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Gordon, 1993: 48).

C. Örgüt Kültürleriyle İlgili Sınıflamalar

Örgüt kültürleri, bu konu hakkında araştırma yapanlar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan güçlü ve zayıf kültürler olarak yapılan sınıflandırma biçimi yaygın olarak kullanılmaktadır (Ouchi, 1981; Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy 1982; Cooke & Rousseau 1988; Hofstede v.d. 1990). Ancak bunların ayrıntılı özellikleri üzerinde pek durulmamıştır. Genelde güçlü örgüt kültürleri, tercih edilen kültürler olarak nitelendirilmektedir. Her ne kadar iyi ya da kötü örgüt kültüründen söz etmek etik yönden uygun olmasa da bir örgütün kültürü, gerek örgüt, gerekse üyeler açısından arzu edilen sonuçlara hizmet ediyorsa, bu kültür arzu edilen kültür, bunları sağlamıyorsa da arzu edilmeyen kültür olarak nitelendirilebilir.

Yapılan diğer sınıflandırmalar ise; Harrison ve Charles Handy'nin güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü sınıflaması; Diana Pheysey'in rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü sınıflaması; Quinn ve McGrath'ın rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür, hiyerarşik kültür sınıflaması ve üzerinde durduğumuz Cameron ve Quinn'in girişimci kültür, işbirliğine dayalı kültür, yapılaşmış kültür ve pazar kültürü

sınıflamasıdır. Kaynaklarda başka sınıflandırmalara rastlanmakla beraber belirtilen sınıflamalar bu alanda önde gelen çalışmalardır. Bu sınıflamalar arasından Cameron ve Quin'in sınıflaması aşağıda incelenmiştir.

- Cameron ve Quin'in Kültür Sınıflaması

Örgüt kültürü yazınında kültürle ilgili pek çok sınıflama mevcuttur. Bu sınıflamalar içerisinde bir değerlendirme ve ölçüm aracını da içermesi sebebiyle Cameron ve Quin'in sınıflaması yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Cameron ve Quin tarafından örgüt kültürleri girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaştırılmış ve pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta toplanmıştır (Şişman, 2002: 145). Aşağıda bu kültürlerin özellikleri kısaca açıklanmaktadır.

- Adokrazi kültürü (Girişimci Kültür): Bu kültür, belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Bu kültürde örgütler uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerine yoğunlaşır. Başarı tek ve yeni ürün veya hizmet anlamındadır. Ürün veya hizmette lider olmak önemlidir. Bu kültürün gözlenebileceği bazı örgütler, yazılım şirketleri ve danışmanlık şirketleri olabilir.

- Klan Kültür (İşbirliğine Dayalı Kültür): Bu kültürün egemen olduğu örgütler, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Bu örgütler, dostça ilişkilerin ön planda olduğu işyerleridir. Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir. Bu kültürde örgüt liderleri akıl hocası ve hatta ebeveyn gibi düşünülür. Örgüttekiler birbirlerine sadıktır ve geleneksel olarak bağlıdırlar. Örgütte insan kaynakları gelişimi için uzun dönemde kâr, uyum ve moral büyük önem taşır. Başarı tüketici duyarlılığı ve insanların ilgisi olarak tanımlanır. Sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında bu tür bir kültür gözlenebilir.

- Hiyerarşi kültürü (Yapılaşmış Kültür): Bu kültür, temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formallik ve yapılaşma söz konusudur. Burada liderler iyi koordinatör ve etkili organizatör olmakla kendileri ile gurur duyarlar. İstikrarlılığı sürdürmek örgüt için çok kritiktir. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar. Uzun dönemde durağanlık ve yeterli performansla ilgilenir. Başarı; güvenilir teslimat, düzgün programlama ve düşük maliyet kavramları ile tanımlanır. Çalışanların yönetimi, öngörümleme ve çalışma güvenliği ile ilgilenir. Bu gruba girebilecek bazı örgütler; oto fabrikaları, doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler, gelişmiş fast-food işletmeleri olabilir.

- Pazar Kültürü (Pazar Merkezli Kültür): Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösterirler. Bu örgütler; daha çok sonuç merkezli çalışma yaşamını öngörür. Bu örgütlerde liderler, kararlı ve isteklidir. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödüller, bireylerin örgüte kattığı değere göredir. Lider üreticidir ve sert rekabeti sever. Örgütü bir arada tutan bağlılık kazanma üzerine odaklıdır. Uzun dönemde rekabet faaliyetlerine ve ölçülebilir amaç ve hedefleri başarmaya odaklanır. Rekabetçi fiyatlama ve pazar liderliği önemlidir. Başarı pazar payı ve pazara girme olarak tanımlanır. Bu tür örgütler, danışmanlık firmaları, General Elektrik, Pfizer gibi kendi endüstrisi içinde oldukça hırslı işletmeler olabilir.

III. İş Tatmini

Tatmin terimi; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesi sonucu oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır (Halsey, 1988: 884). Tatmin olma duygusu ancak ilgili birey tarafından hissedilebilir ve bireyin iç huzura ulaşmasını sağlamada önemli bir rol üstlenir.

İş tatmini ise; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro/Obeng, 2000: 254). İş tatmini dendiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl, 1997: 270). Bireylerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri ile işletme hedeflerinin uyumu, bireylerin işten beledikleri ödüller ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması, iş tatmini ile yakından ilgili konulardır.

Literatürde ise iş tatmini; bireyin iş çevresinden yani işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeğe çalıştığı, rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak tanımlanmıştır (Karaduman, 2002: 70). Çalışma hayatının bir kalite ölçütü olarak da ifade edilmiştir (Schultz/Schultz, 1998: 250).

Kamu kuruluşları veya özel kuruluşlar her yıl birçok nitelikli işgücünü kaybeder. Bu durumda sonuç işgücü maliyetlerinin artış göstermesidir. İşgücü devir oranı yani işgörenlerin iş yeri değişimi işletmeler için iki önemli maliyeti ortaya çıkarır (Andrews, 2003: 3). İlki bu işgörenlerin işletmeye kazandırılması için uygulanan eğitim ve geliştirme masrafları ve bu kişilerin işletmeyi terk etmeleri sonucu, işletmenin mevcut boşluğu gidermek için harcamak durumunda olduğu giderler. İkincisi ise bu kötü durumun işletmede kalan diğer işgörenler üzerinde yapmış olduğu olumsuz etkidir. İşletmede yönetsel anlamda bütün çabalar işgücü devir oranının azalmasını sağlamaya yönelik olur. Bu durumun önlenmesi için yapılacak çalışmaların temelini; işgören ihtiyaçlarının iyi bir biçimde belirlenip, bu ihtiyaçların giderilmesi ve iş tatmininin sağlanması teşkil eder.

İş tatmininin en önemli özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, işgörenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır. İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalarda kavram; genel olarak örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıştır.

A. İş Tatmini Boyutları

Bu bölümde iş tatmini boyutu olarak iş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan; işin niteliği, ücret, terfi fırsatları, çalışma şartları ve beşeri ilişkiler konuları, ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

- İşin niteliği: Bir iş yerinin işgörene sağladığı tatmin, o iş yerindeki işin niteliğine ve bunun işgörenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır (Sarıkaya, 2002: 15). İşin muhtevasının ilginç ve zevkli olması, işgörenin ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir (Altundaş, 2000: 43). Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan işgörenlerin, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Günümüzde, montaj hattı üretim tiplerinin; işgörelere bir robot gibi sürekli aynı işi tekrarlatması ve üretilen bir ürünün sadece bir parçası ile uğraştırmasının işgören sağlığı üzerindeki sakıncaları farkedilmiş, bu sakıncaları önlemeye yönelik metotlar geliştirilmiştir. Sürekli tekdüzeliğin getirmiş olduğu monotonluk ve bir eser meydana getirdiğinin farkında olunmaması, işgörenin iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin işgörenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte işgörene, fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de işgören üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle; ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler tam bir iş tatmini sağlayacaktır.

- Ücret: Ücretin kelime anlamı; bir hizmet veya çalışmanın karşılığı olarak çalışan kişiye düzenli aralıklarla verilen sabit paradır (Halsey, 1988: 877). Ücret; günümüz işletmelerinin ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde etkili olduğu kadar personel bakımından da önemli konuların başında gelir. Ücret; ekonomik, politik ve sosyal yaşamı etkileyen faktörler arasında ilk sırada yer almaktadır. Literatürde ücret, bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye, emeği karşılığı olarak üretim miktarı, zaman veya başka bir ölçüye göre; belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para olarak tanımlanmıştır (Şimşek, 1997: 293). Ücret yönetimi ise; insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerindedir. İnsan kaynaklarının tatmin edici yönetimi, tatmin edici parasal ödemeler yönetimini gerektirmektedir (Bingöl, 2003: 312). Genel olarak yönetim kitaplarında,

işgörenin; çalışması karşılığında elde edeceği ücret ve benzeri ödemeler düzeyinde tatmin olacağı vurgulanmasına karşın, literatürde; kişinin iş tatmini ile ücreti arasında kesin bir ilişki kurulamamıştır (Andrews, 2003: 35). Bununla birlikte ücretin adil olup olmaması da önem taşır. İşgören aldığı ücreti, hem kendi çalıştığı işyerindeki hem de diğer işletmelerde benzer işlerde çalışan işgörenlerin ücreti ile mukayese edecektir. Bu bakımdan, ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, çalıştığı işyerinde ücret adaletsizliği olduğuna inanan işgören, tatminsizlik eğilimi gösterir.

- İşyeri çalışma koşulları: Bu kavram ile bir iş yerindeki sağlık, güvenlik ve rahatlığa ilişkin çalışma çevresi ifade edilmektedir. İş dünyasındaki hızlı değişim; işverenlerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de işverenin işgücü verimliliğini artırma gayesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışma koşulları iyileştirilmeye başlanmış, çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması eylemi, onları çevresel kirlilikler, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı içermektedir (Bingöl, 2003, 454). Genel olarak işgörenlerin ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, yüksek gürültüden uzak, konforlu çalışma koşullarına sahip işyerlerinde çalışmaya eğilim gösterdikleri bilinmektedir. Araştırmalar işgörenlerin tehlikesiz ve konforlu işletmelerde çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Buna ek olarak evlerine yakın, temiz, yeterli ve modern araç gereçlerin kullanıldığı işletmeleri tercih ettikleri gözlenmektedir. İşletmeler, çalışma koşullarını iyileştirme adına, işgörenlerin boş zamanlarını geçirebilecekleri kantin, lokal ve spor salonu gibi sosyal tesisler kurmaktadır.

- Terfi fırsatları: Terfi, kelime anlamı olarak; pozisyon, rütbe, itibar ve statü artışını ifade etmektedir (Halsey, 1988, 801). Terfi, işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Buna göre; işgören hâlihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir üst pozisyonuna atanması durumunda, terfi olayı gerçekleşmiş olur (Bingöl, 2003, 440). İşgörenin işletme içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi hem tatmin olma duygusu yaratacak; hem de motivasyon artışı sağlayacaktır. Burada önemli olan, işgörenler için adil bir terfi politikası oluşturmaktır. Terfiler, bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; hem de bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır (Robbins, 2001, 82). Bireyler, büyük olasılıkla işyerlerindeki terfi kararlarının adil olduğunu algıladıkları derecede işlerinden tatmin olacaklardır. Terfi, belirli bir süre çalışan işgörenler için ihtiyaç olmaktadır. Terfiler; örgüte, işgörenlerinin beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma fırsatı verir. İlerleme fırsatı, bireylerin

kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir.

- İşyerinde beşeri ilişkiler: Sanayileşme sonucu küçük imalathanelerin yerini, büyük fabrikalar ve organizasyonlar almış, birçok farklı özelliğe sahip işgörenlerin aynı çatı altında, buluşması sağlanmıştır. Bununla beraber birçok farklı yapıda insanla birlikte ve onlar vasıtasıyla çalışma, yönetim bilimi için önemli bir çalışma sahasını ortaya çıkarmıştır. Beşeri ilişkiler adı altında incelenen bu çalışma sahası; örgütlerde hem işletme, hem de işgören etkinliğini artırmaya yönelik olarak çalışanların nasıl yönetileceği ve onlarla nasıl ilişki kurulacağı gibi önemli konuları kapsamaktadır. Bir işletmede çalışanlar arasında olumlu ilişkiler kurulur, bilinçli bir işbölümü yapılır ve özellikle işletmede sosyal bir bütünlük gerçekleştirilirse, böyle bir kuruluştaki üretim artışları ve verimlilik sağlanacağı gibi aynı zamanda; işgörenlerin duygu, düşünce, işletmeye özgü gelenek ve kurallarda birleşmesi, anlaşması ile birlikte çalışma mutluluğu ve tatmini de sağlanmış olur (Sabuncuoğlu, 2001, 42). Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir ve bu nedenle bir işgörenin, görevlerini yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin de, iş tatmini içinde düşünülür.

IV. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini

Özellikle 1980'li yıllarda örgütsel kültür kavramı üzerinde araştırmalar çoğalmıştır. Yöneticilerde, örgüt kültürünün çalışanları ve örgütleri üzerinde etkili olabileceği bilincine varmışlardır. Bununla paralel olarak araştırma konuları daha da genişlemiş, örgüt kültürünün pazarlama ve yönetim ile ilişkileri üzerinde durulmuştur. 1990'lara gelindiğinde örgütsel kültürün çalışanlar üzerindeki etkileri, yönetim güvenilirliği ve motivasyon ile ilişkileri üzerinde durulmuştur.

İş tatmini ise örgütsel kültüre göre daha fazla araştırma konusu olmuş ve son 40 yılda birçok örgütsel araştırmada geniş bir şekilde incelenmiştir. Literatürde iş tatmini ile değişik örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık, performans, bağlılık, örgüt iklimi vb. konuların ilişkileri üzerinde çalışılmıştır. Bunlarla birlikte, literatür incelendiğinde iş tatmini ile örgütsel kültür arasındaki ilişki hakkında az sayıda çalışmanın varlığı dikkat çekmektedir. Örnek olarak, Odom 1990 yılında örgütsel kültür ile işgören davranışının üç temel ögesi olan vatandaşlık, iş-grup bağlılığı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu çalışma sonucunda, örnek olarak kullanılan taşıma örgütlerinde baskın olan bürokratik kültürün; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş-grup bağlılığı yaratmadığı ortaya konulmuştur. Nystrom'un 1993 yılında yaptığı araştırmada sağlık bakım örgütlerinde, güçlü kültür içerisinde çalışanlarda, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin yüksek olduğu vurgulanmaktadır. 2000'li yıllarda Shellenbarger'in çalışmasında da emir, kontrol, saldırganlığın

fazla olduğu ve bireysel başarının yoğun bir şekilde talep edildiği katı iş çevrelerinde işgörenlerin uzun dönemde güvensizlik, sadakatsizlik ve iş tatminsizliği problemleri yaşadıklarına değinilmektedir (Lund, 2003, 222). Bütün bu çalışmalar ışığında örgüt kültürü organik (esnek ve spontane) ve mekanik (emir, kontrol ve istikrar) açıdan incelenebilmektedir. İşgörenlerin; istikrar, emir ve kontrol üzerine yapılaşmış hiyerarşi ve pazar kültürlerine sahip olan örgütler yerine; işgörelere rehber olma, esneklik ve spontane olmayı vurgulayan klan ve adokrazi kültürlerine sahip olan örgütlerde işlerinden daha fazla tatmin olmaları beklenmektedir.

Tüm bu görüşler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Örgüt kültürü tipleri ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında ilişki vardır. Bu ilişki; klan ve adokrazi kültürü ile iş tatmini arasında doğru yönlü iken; pazar ve hiyerarşik kültür ile iş tatmini arasında ters yönlüdür.

H₂: Çalışanların kıdemleri ile iş tatmin düzeyleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların kıdemleri artıkça iş tatmin düzeyleri de artış gösterecektir.

H₃: Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların eğitim düzeyi artıkça iş tatmin düzeyinde azalma görülecektir.

V. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın temel amacı uygulama alanına giren KOBİNET'in Ocak 2006 verilerine göre, bu kuruluşa üye bulunan ve ofis ve bilgisayar makine, ekipman ve parçaları sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde örgüt kültür tiplerinin belirlenmesi ve iş tatmini ile arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Diğer bir deyişle söz konusu işletmelerde örgüt kültür tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Örgüt kültürü ve iş tatmin kavramlarının işletme için önemi bilinmekle birlikte, bu kavramlar arasında bir ilişkinin var olup olmadığı hakkında bir araştırma yapılması da önem kazanmaktadır. Araştırmanın; örgüt kültürü ve iş tatmini kavramlarının üzerinde düşünme, tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratacağı, var olan durum hakkında daha gerçekçi değerlendirmelerin yapılacağı ve burada ortaya çıkan ayrıntılı araştırma sonuçlarından işletmelerin faydalanacağı umulmaktadır.

Anket çalışmasına dayanan bu araştırmanın ana kütlisini KOBİNET'in Ocak 2006 verilerine göre, bu kuruluşa üye bulunan ve ofis ve bilgisayar makine, ekipman ve parçaları sektöründe faaliyet gösteren, 50'den fazla çalışana sahip 742 işletme oluşturmaktadır. Bu ana kütlede %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata büyüklüğü öngörülerek örnek büyüklüğü 383 olarak hesaplanmıştır (Saunders v.d, 2003: 156). Bununla birlikte bazı çalışanların cevap vermeyeceği ve olası cevaplama hataları dikkate alınarak tesadüfi olarak belirlenen 400 işletmeye anket formları dağıtılmıştır. Bu formlardan 245'i geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı %61'dir. Geri

dönen 245 anket formundan 9 tanesi eksik ve yanlış değerlendirildiği için dikkate alınmamıştır. Analizlere konu olan anket sayısı 236'dır.

Bu çalışmada değişkenler, örgüt kültürü ve iş tatmini konularına dayanan geniş literatür taramasından sonra oluşturulan maddelerle ölçülmüştür. Maddelerin oluşturulmasında geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Elde edilen anket formu iyi açıklanmayan veya tartışmalı olan ifadeleri belirlemek amacıyla uzmanlara danışılarak yeniden düzenlenmiş, ayrıca kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenen (rasgele seçilen) 20 kişiye ön anket yapılmıştır (Kurtuluş, 2004: 302). Buradaki amaç, anket formuna son şeklini vermeden önce anket formunu test etmek, soruların anlaşılabilirliğini, soruluş sırasını ve cevaplama süresini saptamaktır. Bu test sonucunda ankete son şekli verilmiş ve anket 2006 yılının Ocak ayında deneklere dağıtılmıştır. Anket formunun güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile saptanmıştır. Ve anket formunun Cronbach Alpha değeri 0,79 olarak belirlenmiştir.

Veri toplama aracı olarak; "örgütsel kültürü değerlendirme aracı" (Cameron & Quin, 1999) ile iş tatmin ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel kültürü değerlendirme aracı, binden fazla örgütte kullanılmış ve örgütsel performansı tahmin ettiği görülmüştür. Bu aracın amacı örgütte mevcut olan kültürü tanımaya yardım etmektir. Örgütsel kültürü değerlendirme aracı 16 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden ilk dört ifade kültür tiplerinden klanı, ikinci dört ifade adokrasiyi, üçüncü dört ifade hiyerarşiyi ve son dört ifade ise pazar kültürünü ölçmektedir.

İş tatmini ölçeği ise 1998 yılında Wright ve Cropanzo tarafından geliştirilmiştir (Lund, 2003: 234). Toplam 5 ifadeden oluşmaktadır. Her ifade bir tatmin boyutunu ölçmektedir (işten tatmin olma derecesi, iş arkadaşları, yönetim, ücret ve terfi).

Her iki ölçekte de "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" yanıtları bulunmaktadır.

Anket formlarının değerlendirilmesinde SPSS İstatistik programı kullanılmıştır. Anket formunun Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları şöyledir: Klan kültürü: 0,92, Adokrasi kültürü: 0,71, hiyerarşi kültürü: 0,71, pazar kültürü: 0,73 ve iş tatmini: 0,88. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan kriterlere göre bu veriler anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999:522).

Çalışmada kullanılan başlıca istatistiksel yöntemler ise şu şekildedir: Ham verileri özetlemek ve dağılım hakkında genel bir fikir edinmek için frekans, ana kütlede alınan örneklemin ortalamasını ifade etmesi açısından aritmetik ortalama, anket formunun güvenilirliğini ortaya koyan bir ölçüm olması sebebiyle cronbach alpha analizi kullanılmıştır (Serper, 1996:79; Köksal, 1994:52-59). Bunun dışında iki değişken arasındaki ilişkinin doğrudan ifadesini ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi, bu ilişkinin sebep-sonuç açısından ortaya konması için ise regresyon analizinden yararlanılmıştır (Köksal,

1994:377). Oluşturulan gruplar arasındaki ortalama farkının anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla iki gruptan oluşan olgular için t-testi, daha fazla sayıdaki grup için ise tek yönlü varyans analizine çalışmada yer verilmiştir (Kılıçkaplan, 1989:56).

VI. Bulgular

A. Kontrol Gruplarına İlişkin Bulgular

Deneklerin 178'i (%66.1) erkek, 35'i (%16.4) kadındır. 80 çalışan (%33.9) 3 yıldan daha az süredir aynı iş yerinde çalışırken, 105 çalışan (%44.5) 4-6 yıl, 27 çalışan (%11.4) 7-10 yıl ve 24 çalışan da (%10.2) 10 yıldan fazla süreden beri mevcut işyerinde çalışmaktadır. Çalışanların 106'sı (%44.9) lise, 105'i (%44.5) üniversite mezunu iken 25'i (%10.6) lisans üstü eğitim görmüştür.

B. Değişkenler Arasındaki İlişki

Tablo 1'de çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları verilmiştir.

Tablo 1: Değişkenler Arasındaki İlişki

FAKTÖR	\bar{X}	S.S	1	2	3	4
1.Klan Kültürü	3,08	1,11	1,00			
2.Adokrasi Kültürü	2,88	0,81	0,52*	1,00		
3.Hiyerarşi Kültürü	3,17	0,93	-0,50*	-0,51*	1,00	
4.Pazar Kültürü	3,22	0,89	-0,55*	-0,53*	0,53*	1,00
5İş tatmini	2,86	0,88	0,67*	0,64*	-0,44*	-0,46*

*P<0,01

Tablodan da izlenebileceği gibi tüm değişkenlerin birbirleriyle anlamlı ilişkisi vardır. Değişik örgüt kültürü ortamlarının iş tatmini ile ilişkisine bakıldığında klan kültürü ile adokrasi kültürünün iş tatmini ile anlamlı ve aynı doğrultuda bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmektedir ($r= 0,67$ ve $r=0,64$). Bir başka ifade ile klan ve adokrasi kültüründeki artış / azalış, çalışanların iş tatminin artırıp azaltmaktadır. Hiyerarşi ve pazar kültürü ise iş tatmini ile anlamlı ve ters yönlü bir ilişkiye sahiptir ($r= 0,44$ ve $r= 0,46$). Başka bir anlatımla hiyerarşi ve pazar kültürü arttıkça iş tatmini azalmakta, azaldıkça ise iş tatmini artmaktadır. İlişkinin gücü açısından korelasyon katsayıları değerlendirildiğinde ise klan kültürü ile iş tatmini ($r=0,67$) ve adokrasi kültürü ile iş tatmini ($r=0,64$) arasındaki aynı yönlü ilişki diğer ilişkilere göre daha

güçlüdür. Ters yönlü ilişkilere bakıldığında ise en güçlü ilişkinin klan kültürü ile pazar kültürü ($r = -0,55$) ve adokrazi kültürü ile pazar kültürü ($r = -0,53$) olduğu anlaşılmaktadır.

C. Hipotez Testi

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi, t testi ve varyans analizinden yararlanılmıştır. Araştırma hipotezleri göz önünde bulundurularak regresyon modelinde iş tatmini bağımlı değişken, örgütsel kültüre ilişkin faktörler ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 2’de görüldüğü gibi iş tatmini değişkenine ilişkin toplam varyansın %41’ini klan, adokrazi, hiyerarşi ve pazar kültürü değişkenleri açıklamaktadır. Özellikle klan kültürünün olumlu, pazar kültürünün ise olumsuz etkisi diğer faktörlere göre daha fazladır ($\beta = ,55$ ve $\beta = -,58$). Bununla birlikte adokrazi kültürü olumlu, hiyerarşi kültürü ise olumsuz yönde iş tatminini etkilemektedir ($\beta = ,37$ ve $\beta = -,43$). Bu veriler H_1 hipotezimizin desteklendiği anlamına gelmektedir.

Tablo 2: Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisi

Değişken	Dağ. Ad.		
	β	T	p
Klan Kültürü	,55	6,04	,000
Adokrazi Kültürü	,37	4,49	,000
Hiyerarşi Kültürü	-,43	-4,67	,000
Pazar Kültürü	-,58	-5,22	,000
R^2	42		
Düzeltilmiş R^2	41		
F Değeri	123,67		
P Önem Düzeyi	,000		

Cinsiyet farklılığının çalışanların iş tatminini etkileyip etkilemediğini test etmek amacıyla t testi uygulanmıştır. Tablo 3’te özetlenen t testi sonuçları cinsiyet farklılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya

koymaktadır. Her ne kadar kadın işgörenlerin iş tatmini algısı, erkek işgörelere göre yüksek olsa da bu farklılık 0.05 önem seviyesinde anlamlı değildir.

Tablo 3: *T Testi Sonuçları*

Değişken	Erkek \bar{X}	Kadın \bar{X}	t	P
İş Tatmini	2,83	2,94	-,86	,395

Kıdem ve eğitim seviyesindeki farklılıkların iş tatminine etkisini ortaya çıkarmak amacıyla ise varyans analizinden yararlanılmıştır. Değişkenlere ait ortalamalar ve F değerleri Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4: *Kontrol Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar ve F Değerleri*

Değişken	Kıdem \bar{X}					Eğitim \bar{X}				
	1-3	4-6	7-10	10- +	F	İlk	Lise	Üniv.	Lisa.Ü.	F
İş Tatmini	2,38	2,53	4,40	4,20	228,612*	-	2,35	3,17	3,60	40,980*

* p<0,001

Kıdem değişkeni açısından araştırma sonuçları değerlendirildiğinde 1-3 yıldır ve 4-6 yıldır çalışanların diğer tüm gruplarla anlamlı farklılığı varken, 7-10 yıldır çalışanlar ve 10 yıldan fazla çalışanlar arasındaki ortalama farkı anlamlı değildir. Varyans analizi sonucunda ortalamalar arasında anlamlı fark olması durumunda bu farklılığın kaynağını tespit etmek gerekir. Bu amaçla çoklu karşılaştırma (post-hoc) testlerinden en küçük önemli fark testi (LSD) uygulanmıştır. Farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan LSD (en düşük önemli fark) testi verilerine göre, en büyük ortalama farklılığı 1-3 yıldır çalışanlar ile 7-10 yıldır çalışanlar arasındadır (I-J= -2,02). Bununla birlikte aynı grupla 10 yıldan fazla çalışanlar (I-J= -1,82) ve 4-6 yıldır çalışanlar (I-J= -,15) arasında da anlamlı ortalama farkı mevcuttur. 4-6 yıldır çalışanlar ile 7-10 yıldır çalışanlar (I-J= -1,88) ve 10 yıldan fazla çalışanlar (I-J= -1,67) arasındaki ortalama farklılıklarının da anlamlı olduğu gözlenmektedir. Tüm bu veriler çalışanların kıdemi arttıkça iş tatmininin de arttığı anlamını taşımaktadır. Bu sonuçlar H₂ hipotezimizi destekler niteliktedir.

Eğitim değişkeni baz alındığında ise tüm grupların birbirleriyle anlamlı ortalama farklılığına sahip olduğu anlaşılmaktadır. En yüksek ortalama farkı ise lise mezunları ile lisansüstü eğitim yapmış çalışanlar arasındadır (I-J= -1,21). Lise mezunlarının üniversite mezunları ile (I-J= -,78) ve üniversite

mezunlarının da lisansüstü eğitim yapmış çalışanlar ile (I-J= -,43) anlamlı ortalama farkına sahip olduğu diğer bulgularımız arasında yer almaktadır. Bu bulgular, çalışanların eğitim durumlarındaki artışın iş tatminini artırdığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bu sonuçlar H₃ hipotezimizi desteklememektedir.

VII.Sonuç

Bu araştırmada; örgütlerin kültür tipleri ile iş tatmini arasında bir ilişkinin var olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Analizler sonucunda değişik örgüt kültürü ortamlarının iş tatminine ilişkisine bakıldığında klan kültürü ile adokrasi kültürünün iş tatmini ile anlamlı ve aynı doğrultuda bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bir başka ifade ile klan ve adokrasi kültüründeki artış/azalış, çalışanların iş tatminini artırıp azaltmaktadır. Hiyerarşi ve pazar kültürü ise iş tatmini ile anlamlı ve ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Başka bir anlatımla, hiyerarşi ve pazar kültürü arttıkça iş tatmini azalmakta, azaldıkça ise iş tatmini artmaktadır.

Yine yapılan analizlerde cinsiyet farklılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Son olarak, elde edilen bulgulardan çalışanların kıdem ve eğitim durumlarındaki artışın iş tatminini artırdığını gözlenmiştir.

Günümüzde işletmeler, rekabet avantajı sağlamak için çalışanlarıyla iyi bir ilişki kurmak zorundadır. İşlerinden tatmin olmayan işgörenlerin devamsızlık, işi terk etme ve hayatlarından zevk alamama problemleri yaygın olarak görülmektedir. İşletmeler için bu problemler, büyük mali kayıplara neden olabilir. Bu çalışma sonucunda, klan ve adokrasi kültürlerinin pazar ve hiyerarşi kültürlerine oranla işgören üzerinde daha fazla iş tatmini sağladığı ortaya çıkmıştır. Bu yüzden yöneticiler iş yerlerinde iş tatmin düzeyini yükseltmek için çalışanlarla fikir birliği ve uyum tahsis etmeli, takım çalışmasını, bağlılığı, yeniliği ve girişimciliği cesaretlendirmelidir.

Kaynaklar

- Altundaş, Olgun (2000). Poliste Stres ve İş Tatmini, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AÜSBE, Erzurum.
- Andrews, Charles (2003). Comparative Analysis of Management and Employee Job Satisfaction and Policy Perceptions. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of North Texas.
- Başaran, İ.E. (1982), Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara.
- Bingöl, Dursun (1997), Personel Yönetimi. Beta Yayıncılık, İstanbul, 3.Baskı
- (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayıncılık, İstanbul, 5.Baskı.
- Bozkurt, T. (1996), İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi ve Türk Psikologlar Derneği.
- Branabe, C.L.A. (1991), Gestion des Ressources Humaines, Education Canada Fall/Automne.

- Callahan & Fleenor, C.P.(1988), *Managing Human Relations*, Columbus Merriz Company.
- Cameron, Kim (2004), *The Handbook of Organizational Development: A Process For Changing Organizational Culture*, Michigan.
- Cameron S. Kim & Robert E. Quin (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture* Addison Wesley Pub.Company, USA.
- Gordon, J.R.(1993), *Organizational Behavior*, Allyn and Becon.
- Halsey, William(1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*. ABC Tanıtım Basımevi, İstanbul, First Edition
- Hicks H. & R. Gullett (1975), *The Management of Organizations*, 3.Ed., McGraw Hill.
- Hoy W.K. & Miskel C.G. (1991), *Educational Administiantion*, Megraw Hill İnc.
- Karaduman, Ayhan (2002). *Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AÜSBE, Erzurum
- Kılıçkaplan, Serdar (1989), *İstatistiğe Giriş 1*, Ankara
- Koçel, T. (1989), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta.
- Köksal, Bilge A. (1994), *İstatistik Analiz Metotları, Çağlayan Kitapevi*, İstanbul
- Kreps, G.F.(1986), *Organizational Communication*, Newyork Longman İnc.
- Kurtuluş, K. (2004) *Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş 7. Basım, Literatür*, İstanbul.
- Lund, D.B. (2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", *The Journal of business & Industrial Marketing*, Vol: 18, No:3, Emerald
- Organ, D, W. And W. Clay Hammer (1982), *Organizational Behavior*, Business Puplications İnc. Texas.
- Özdamar, K. (1999), *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi 1*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Robbins, Stephen (2001). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, New Jersey, 9.Edition.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat & Tokol, Tuncer (2001). *İşletme*, Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Sarıkaya, Muammer (2002). *İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AÜSBE, Erzurum
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2003) *Research Methods for Business Students*, Third Edition, Prentice Hall, Harlow.
- Schein, H.Edgar (1976), *Örgütsel Psikoloji*, Eskişehir İ.T.İ.A.Yay., No:167,Eskişehir.
- Schultz, Duane & Schultz Sydney Ellen. (1998),. *Pschology and Work Today*. Prentice-Hall Inc, New Jersey, 7. Edition
- Serper, Özer (1996), *Uygulamalı İstatistik 1*, Filiz Kitapevi, İstanbul
- Steinhoff & Owens, Towards R.G. (1989), "A theory of Organizational Culture", *Journal of Educational Administration*, Vol 27, No: 3.

- Şimşek, Şerif (1997). Yönetim ve Organizasyon. Damla Matbaası, 2.Baskı, Konya
- Şişman, M.(2002), Örgütler ve Kültürler, Ankara, Pegema Yayın
- Ugboro, Isaiah & Obeng, Kofi (2000). "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study", *Journal of Quality Management*, Sayı.5
- Unutkan, G.A.(1995), İşletmelerde Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul Türkmen Kitabevi, İstanbul.