

BİR İLİN KURUM KÜLTÜRÜ ANATOMİSİ
“Sosyolojik Açıdan Kurum Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinin
Uygulamalı Bir Analizi”

İhsan KURTBAŞ*

ÖZET

Problem Durumu: Modern toplum, örgütlerin/kurumların sadece iş hayatını değil, bütün toplumsal alanı kuşattığı bir örgütler/kurumlar ağı ve kompleksidir. Özellikle son 25 yıldır yapılan araştırmalar örgüt kültürünü, iklimini, iş doyumunu belirleyicilerini ve sonuçlarını araştırıyor olmasına rağmen; kurumlarda hâkim örgüt iklimi hala iş doyumundan uzaktır.

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmanın amacı; her şeyden önce lokal kurum/sektör incelemesinden öte, bir şehrin, ilin hakim kurum kültürü ve iş tatmini ilişkisini sosyolojik açıdan analiz etmeye yöneliktir.

Yöntem: Bu amaçla çalışma ile ilgili veriler; Ardahan ilinde farklı 25 kurumdan, her düzeyden 300 çalışandan oluşan örneklemden anket aracılığı ile elde edilmiştir. Toplam 30 sorudan elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmış, değişkenler arasındaki ilişki Ki-Kare (Chi Square), ANOVA (F Testi) ve T-Testleri ile test edilmiştir.

Bulgular ve Sonuç: Ardahan ilinde genel olarak örgüt iklimi istenilen şartlarda olmadığı gibi; çalışanların iş tatmini de oldukça düşüktür. İş doyumuna etki eden faktörlerin nedenleri ise; çoğunlukla sosyo-demografik özelliklere, kurumdaki pozisyona ve sektörel farklılıklara göre değişmekle birlikte; bu faktörleri aşan bir niteliktedir. Zira kent sosyolojisi kurum kültürü ve iklimini derinden etkilemektedir. Kent sosyolojisi anlaşıl(a)madan, kurum kültürü ve iklimi de anlaşıl(a)maz.

Anahtar Kelimeler: Çalışma, Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, İş doyumunu, Bürokrasi

* Yrd. Doç. Dr., Ardahan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Siyasal ve Sosyal Bilimler ABD, kurtbasihsan@hotmail.com

CORPORATE CULTURE ANATOMY OF A CITY
“An Applied Analysis on Sociological Aspects of the Relationship Between
Organizational Culture and Job Satisfaction”

ABSTRACT

Problem Status: Modern society is a network and complex of organizations/institutions, which encompasses not only our work life, but also all of our social life. Although the researches, which have been conducted especially in the last 25 years, have focused on organization’s culture, climate, the results and the determinants of job satisfaction, the atmosphere of the dominant organizational culture is still far from the job satisfaction in the institutions.

Aim of the Study: The purpose of this study, beyond an examination of local institutions/sectors, is to make sociological analysis of the relation between the dominant corporate culture and job satisfaction in a city.

Method: The findings of the study were obtained via questionnaires from 300 employees sampling from 25 different institutions in Ardahan city. SPSS program was used in the analysis of the findings which were obtained from 30 questions in total, and the relationship between the variables was tested via Chi Square, Anova (F Test) and T-Test.

Findings and the Result: In general, besides the organizational atmosphere in Ardahan city is not in the desired conditions; job satisfaction is at a very low level, too. The causes and the consequences of the factors affecting job satisfaction often vary according to socio-demographic and sectoral differences. So, without understanding of urban sociology, institutional culture and atmosphere cannot be comprehended.

Key Words: Job, Organizational Culture, Organizational Atmosphere, Job Satisfaction, Bureaucracy

GİRİŞ

Modern toplum, çoklu uyaranlar setine ve karmaşık bir işleyim dinamiğine sahiptir. Örneğin; bilimsel/teknik gelişmeler, sanayileşme, kentleşme, demokratikleşme, ulus devletlerin ortaya çıkması, sekülerliğin yükselişi, küreselleşme vb. bir dizi radikal sosyal hareket, modern toplumun yapılaşmasında etkili olmuştur. Modern toplum; bugün için daha çok

endüstriyel, kentli, teknolojik, örgütlü, rasyonel, değişken, atomik vb. niteliklere göre tanımlanır. Bu toplumun belki de, kendisini en fazla ortaya koyduğu alan iş ilişkileri ve ticarî örgütsel yapılardır (Aytaç, 2005: 251). Bu (endüstriyel ve ticarî örgütsel) yapılar, 20. yüzyılın son çeyreğinde, performanslarını geliştirme, üretkenliklerini arttırma, yönetsel etkinliği sağlama, kârlarını maksimize etme, diğerlerinin bir adım önüne geçme veya pazar payını yükseltme gibi amaçlara ulaşmanın değişik yollarını aramaya başlamıştır (Güven ve Açıkgöz, 2007: 1).

Böylece bu çalışmanın üst başlıklarını da oluşturan örgüt kültürü, iklimi ve iş doyumunun belirleyicileri ve sonuçları günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Çünkü artık yaşadığımız çağ, kurum(lar), örgüt(ler) çağıdır. Örgüt; iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, fizikî kaynaklarla gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü ise; örgütün bütün olarak kalmasını sağlayan yapıştırıcı olup, örgütlerin yeni üyeleri örgütsel kültüre katmak için kullandıkları sistematik bir sosyalizasyon sürecidir.

Günümüzde, “insanlar, sadece çalışma/iş saatlerini değil, hemen hemen tüm zamanlarını örgütlerde geçirmektedirler. İktisâdi örgütler, siyasal örgütler, adlî ve askeri örgütler, eğlence/boş vakit değerlendirme örgütleri, sağlık ve eğitim örgütleri vb. gibi çok farklı örgütsel yapıda ve yerde ya çalışıyor ya da buralardan hizmet almak için bulunuyoruz. Hemen her gün bu örgütlerle iç içeyiz ve hatta örgütler içinde gözümüzü açmakta ve yine hayatı örgütler vasıtasıyla yaşamaktayız. İçimize bu kadar sinmiş, doğumdan ölüme kadar bizi çekip çeviren bu yapılar, kuşkusuz modern toplumun en temel özelliğidir (Aytaç, 2004: 190)”. Bu yönüyle çağımız, örgütlenmenin her geçen gün daha büyük boyutlara ulaştığı bir dönemi yansıtmakta ve hayatımız, örgütlerde geçerli kurallara ve ilkelere göre yeniden inşa edilmektedir (Şimşek, 2008: 31). Bu nedenle çağımız, örgütler çağı (The Organization Age); toplumumuz örgütler toplumu (The Organization Society) ve insanları da örgüt insanıdır (The Organization Man).

Bu çalışmada, kamu ve özel sektörlerden birçok farklı kurumun, örgüt kültürleri ve iklimleri ile iş doyumunu ilişkisi sosyolojik açıdan irdelenmiştir/incelenmiştir. Çalışmada kamu ve özel sektörden, farklı 25 kurumdan, değişik pozisyonlarda 300 çalışana anket uygulanmıştır. Böylece Ardahan ilinin küçük ve kurumların yakınlık açısından erişilebilir olması, çalışmanın "bir ilin anatomisi" şeklinde nitelendirilmesine olanak sağlamıştır.

I- ÇALIŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ÇERÇEVE

1-1- Çalışma ve Örgütsel Davranış

Çalışma; fizyolojik ya da mekanik anlamda işleyiş, bedensel ve ruhsal bir çaba ile bireyin kendisi veya başkaları için değer ifade eden mal ve hizmetleri üretme faaliyetidir. Başka bir yaklaşıma göre de çalışma; yapmamız gereken veya yapmamayı tercih edebileceğimiz ve karşılığında ücret bekleme eğiliminde olduğumuz şeydir (Keser, 2009: 3). Ayrıca çalışma bireye ücret gibi sadece maddî olanaklar değil, kimlik ve aidiyet sağlama, toplumsal kabul görme gibi manevî imkânları da sağlar (Keser, 2009: 6). Günümüz modern toplumları açısından ise çalışma artık, spontane, rastgele, olabirlik içinde yapılan bir meşguliyet değil, amaçlı, planlı, akılcı, kontrollü bir uğraşı biçimidir. İşin, birey/toplum için araçsallığı yerine, işin/çalışmanın amaç olarak, başka şeylerin bu amaca götürücü araçlar (örneğin, boş zaman, tüketim, eğlence, vs.) olarak işlem gördüğü bir süreç söz konusudur. Bu toplum artık, endüstriyel, ticarî, bürokratik, sosyal vb. pek çok niteliğe içkin örgütlemelere açıklık gösteren ve bu şekilde yapılaşan bir toplum olma özelliğine sahiptir (Aytaç, 2005: 251).

Çalışma edimini de içinde bulunduran örgütsel davranış; örgütün kural ve ilkeleri doğrultusunda biçimlenmiş, örgütsel amaçlara yönelik davranış türüdür. Örgütsel davranış, önceden kestirilebilir, düzenli ve tutarlı bir davranış biçimidir. Genellikle üstlerce ya da örgütün egemen anlayışına uygun düşen örgütsel ideolojice onanmış bir özelliğe sahiptir (Aytaç, 2004: 197). Örgütsel davranış, örgütsel sosyalizasyon süreci içerisinde oluşur. Örgütsel davranış, örgütün yapısal özellikleri biçimler. İşgörenin kişisel özellikleri, eğitimi, aile yaşamı, değer ve etiksel anlayışı örgütün yapısal özelliklerine uygun ise, işgörenin örgütsel davranışlar edinmesi ve örgütle bütünleşmesi daha kolay olur. Bunun tersi durumunda, örgütsel davranışın ve kişiliğin oluşması güçleşir. Örgütte çelişmeyen tavırlar gösterdiği takdirde iş gören ceza almakta, hatta ödüllendirilmesi söz konusu olmaktadır. İşgörenin örgütsel çerçevenin dışına çıkması halinde ise bir takım müeyyideler devreye girmektedir. Bundan başka, örgütsel düzene direnme, kasıtlı biçimde inat etme, kendini haklı çıkarmaya çalışma gibi duygusal tavırlara başvurması halinde iş gören örgütten dışlanma ile karşı karşıya kalır. Örgüt, bu yaptırımlar sayesinde kendi düzenini muhafaza etmektedir (Aytaç, 2004: 198). Diğer taraftan örgütsel davranış şekillendiren bir başka unsur da grup psikolojisidir. Bu bağlamda, bireyin yalnızken gösterdiği davranışlar ile başkaları ile beraber olduğunda gösterdiği davranışlar arasında farklılıklar olduğu söylenebilir (Yüksel, 2006: 248). İnsanlar bireysel olarak daha fazla gayret gösterdikleri konularda, sorumluluk gruba dağıldığında

ve bireysel başarıları dikkat çekmeyip grup içinde kaybolduğunda daha az gayret göstermektedirler. Bu duruma "sosyal kaytarma" denilmektedir (Yüksel 2006: 249). Ayrıca, Mayo, McGregor ve Likert'in çalışmalarında üyeler arasında iç uyumu sağlamış grupların daha fazla örgütsel başarı sağladıkları ileri sürülmektedir. Bu araştırmacılar başarılı ve başarısız örgütler üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu, başarılı örgütlerin çok sayıda birbirleriyle ilişkili ve iç uyumu olan çalışma grupları ihtiva ettiklerini, buna karşılık başarısız örgütlerde bu tür grupların gelişmediğini gözlemlemişlerdir (Yüksel, 2006: 250). Bu bağlamda çalışma bireysel (psikolojik), örgütsel (sosyal psikolojik) ve nihayetinde toplumsal (sosyolojik) boyutu olan bir komplekstir.

1-2- Örgüt ve Örgüt Kültürü

Yunanca “organon”, İngilizce “organization” kelimesinin karşılığı olan (Kaya, 2008: 122) örgüt, “beşeri ve fizikî kaynakların eşgüdümlemiş olarak bir araya getirildiği açık sistemlerdir (Şimşek ve Çelik, 2010: 6)”. Bu eşgüdüm, insanların birtakım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 330). Bu bağlamda, “Barnard, örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür. Eşgüdümde usallığa vurgu yapan Schein, örgütü; iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü olarak tanımlamıştır (Güçlü, 2003: 147)”. Örgütleri “bir gruplaşma biçimi” olarak gören “Gurvitch ise, örgütün diğer gruplardan ayırt edici özelliklere sahip olduğunu vurgulayarak, örgütlerin önceden belirlenmiş ve saptanmış kolektif davranış örüntüleri olduğunu ifade etmiştir. Ona göre örgüt, belirli bir şemaya göre düzenlenmiş, belirli esaslar üzerinde düşünülmüş, tasarlanmış ve merkezi bir şekle uydurulmuş formlar olup standardize olmuş, kalıplaşmış, rutin hale gelmiş kurallar, davranışlar (Aytaç, 2004: 191)” ve birliktelikler bütünüdür.

Örgütler; içinde var oldukları kültürle şekillenen ve onu şekillendiren komplekslerdir. Kökeni Lâtincedeki “cultura” sözcüğüne dayanan kültür kavramı önceleri toprağı işleme, tarımsal ürünler ekip yetiştirme süreci anlamında kullanılmıştır (Kaya, 2008: 120). Kavramın temeli antropoloji biliminden gelmekte olup (Karahana, 2008: 458), “ilk tanımı 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlâk, gelenek ve daha birçok

yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün (Kaya, 2008: 120)", Sapienza tarafından da "paylaşılan inançlar sistemi" olarak tarif edilmiştir (Aytaç, 2004: 194). Örgütleri bir grup olarak değerlendiren Schein, örgüt kültürünü "içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir grubun üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayımlar örüntüleri" olarak tanımlamaktadır (Kaya, 2008: 122). Bir başka deyişle "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi (Dinçer, 1992: 271)" olan örgüt kültürü; örgüt gerçeğinin görülmesine imkân veren düşünsel bir yapı, yani bir paradigmadır (Güçlü, 2003: 148). Bu paradigma ile çalışanların, kültürün belirlediği kalıplara göre davranışlarının olumlu veya olumsuz sonuçlarını göremek bir öğrenme sürecinden geçeceği (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 349), yeni tutum-davranışlar, kişilik-kimlik formları kazanacağı, böylelikle "örgüt insanı" ya da "kurumsal aktör" olarak örgütsel hedeflere hizmet edeceği (Aytaç, 2005: 250) öngörülür. Yani örgüt kültürü; örgütlerin yeni üyeleri örgütsel kültüre katmak için kullandıkları sistematik bir sosyalizasyon sürecidir. Bu süreçte, örgütün kıdemli yöneticileri, yeni üyelere örgütte geçerli mevzuatı ve davranış kalıplarını aktararak örgüt içindeki görev ve yetkilerin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlarlar (Aytaç, 2004: 196). Böylece sisteme monte olan birey, bütünü parçası olarak ortak amaçları gerçekleştirmek üzere programlanır.

Örgüt kültürü örgütün bütün olarak kalmasını sağlayan yapıştırıcı, bir arada tutucu olarak karakterize edilebilir. Örgüt kültürü, örgütün yapısını, rol tanımlarını, iş tanımlarını, iş ortamında nasıl hareket edileceğini, problemlerin nasıl çözülebileceğini, farklı durumlarda kararları kimlerin vereceğini (Akdemir, 2009: 318), örgütün neyi temsil ettiğini, kullanılan sistemleri, çalıştırılan insanları, problem ve olanaklar olarak neyin tanımlandığını ve örgütsel yapıyı (Gülsünler, 2007: 287) kapsadığı gibi, örgütsel değer ve anlayışları, kuralları, prosedürleri ve normları da içermektedir (Aytaç, 2004: 196). Bu bağlamda, organizasyonların başarılı olmaları önemli oranda örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan, onlara canlılık ve yeni bir ruh aşılayan örgüt kültürüne bağlıdır (Kaya, 2008: 136). Ayrıca örgüt kültürü, örgüte bir kişilik ve kimlik sunar. Çalışanları ise, bu kimliğin bir parçası yaparak iş tatmini sağlar. İş tatmini; bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. Başka bir deyişle, işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya

çıkan duygusal durumdur (Keser, 2009: 98). Eğer bu duygusal durum, olumlu ise işgörenlerin tatmin düzeylerinin yüksek, eğer olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülür (Özkalp ve Kirel, 2010: 113). Kişiden kişiye değişen bir özellik gösteren iş tatmini, kişinin değerlerine ve değerlerinin önem derecesine göre değişir. Örneğin; bir kişi için yükselme olanakları birinci planda doyum sağlarken; diğer bir kişi için ücret birinci planda olabilir. Sonuçta, iş tatmini bireyin işine karşı duyduğu tutumların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu kapsamda iş tatminini etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 41-42): **Örgütsel faktörler:** Ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, organizasyonların politika ve prosedürleri ile çalışma şartları tutumların şekillenmesine etki eden örgütsel faktörlerdir. **Grup faktörleri:** Çalışma grubu içerisinde bireylerin iş tatminleri; çalışma arkadaşları ve yöneticilerin tutum ve davranış şekillerinden etkilenebilmektedir. Yöneticiler genelde örgütsel bir etken olarak düşünülse de onların çalışanlara davranış biçimi çalışanların tatminini etkileyebilir. **Bireysel faktörler:** Kişinin ihtiyaç ve beklentileri iş tatminlerini etkileyebilmektedir. Eğer birey organizasyonda yüksek statülü bir pozisyon arzusu içinde ise ve bu arzusuna ulaşırsa iş doyum düzeyinde artış görülecektir. Bireyin işle ilgili çıkarları da iş tatminin de etkendir. **Kültürel faktörler:** Bireyin sahip olduğu inançlar, değerler ve tutumlardır. Örneğin bir işte hemen yükselbileceğine inanan bir kişi işinde bu amacını gerçekleştiremez ise iş tatmini azalacak ve işletmeye karşı olumsuz tutumlar takınacaktır. Örneğin iş yavaşlatma, işe geç gelme... vb. **Çevre faktörleri:** Bireyi etkileyen ekonomik, sosyal ve devlete ait tüm faktörlerdir. Örneğin; iş yoğunluğundan dolayı ailesine zaman ayıramayan bir kişinin bu durumu işine yansıtılabilir ve iş doyumunu etkileyebilir.

İnsanın, maddî ve manevî ihtiyacı karşılandığı ölçüde iş ve yaşam tatmini bulur. İşinde verimli olur. Örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimi daha da artar ve önemlisi örgütsel sadakati-bağlılığı da yükselir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 69). Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık en yüksek derecede bir duygudur. Bir bireye, bir düşünceye, bir kurama ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye gösterdiği ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38-39). Örgütsel bağlılık; “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel

kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlanabilir (Kaya, 2008: 126). Bir örgütün ürünleri, üretim süreçleri, hizmetleri, teknolojisi ve gözle görülebilir pek çok avantajları taklit edilebilir; ancak, bir kurumun örgüt kültürünü taklit etmek çok zordur (Kaya, 2008: 136). Benzer şekilde bütün örgütler için uygun “en iyi örgüt kültürü” diye bir şey yoktur. Çünkü firmalar, bilincinde olsun ya da olmasın, bir kültüre sahiptirler. Sahip olunan kültürün fiziksel varlığı yoktur, açık değildir; ama bir şekilde günlük faaliyetleri yönlendiren bir dizi değerler söz konusudur (Örücü, 2009: 108-109). Kurumsallaşma için oldukça önemli olan örgüt kültürü bahsedilen faydalarının yanında değişime, ilerlemeye, çeşitliliğe ve işbirliğine engel de olabildiği gibi; bir tür körlük ve etnik merkezilik de yaratabilir. Çünkü örgüt kültürü örgüt çalışanlarına ‘normal’ kabul edilen eylem kodları sağlarken, bu kodlara uymayan faaliyetlerin de ‘anormal’ olarak görülmesine yol açabilmektedir (Durgun, 2006: 118). Ancak bütün bunlara rağmen, örgüt kültürünün tek başına tüm sorunları ortadan kaldıran sihirli bir değnek olduğunu söylemek de son derece yanlıştır. Çünkü örgüt kültürü örgütsel sorunları ortadan kaldırmanın ve iş doyumunu sağlamanın bir yolu olduğu kadar; aynı zamanda tüm süreçlerin bir sonucudur.

1-3- Çağcıl İşletmeler ve Bürokrasi

Bürokrasi; katı kurallar, hiyerarşik yapı ile firma süreçleri ve bölümlerinin kesin bir şekilde belirlenmesi yoluyla genel örgüt yapısının düzenlenmesi üzerinde yoğunlaşan geleneksel bir yönetim sistemidir. Weber’e göre; bürokrasilerde aşırı bir işbölümü, merkezileşmiş bir otorite, rasyonel bir personel yönetim programı, yazılı kayıtlar ve dosyalama sistemi olmakta ve açıkça belirtilmiş politika, kural ve düzenlemelere göre yönetilmektedir (Can ve Güney, 2007: 184). Böylece Weber, bürokrasinin diğer örgütlere nazaran “dakiklik, devamlılık, disiplin, güvenilirlik, hız, kesinlik, sağduyu, dosyalama bilgisi, dayanışma, tam itaat ve anlaşmazlıkların giderilmesi” bakımından üstün olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü bu yaklaşıma göre, ortaya konulan bürokratik ilkelere uyulması halinde “etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir örgüt yapısı” ortaya çıkacaktır (Şahin, 2004: 529). Günümüzün bürokrasileri, genelde Weberyen modele karşılık gelirler. Weber’in ideal tip bürokrasi modeli, her biri uzmanlaşmış rolleri yerine getiren çok sayıdaki birey arasındaki işbirliğinin sürekli örgütlenmesi olarak tanımlanabilir. Bu model bir takım yapısal karakteristikler gösterir. Örneğin; kişisellikten arınmıştır (gayri-şahsîlik), rasyonel olarak işler, sistematik, dakik, biçimsel, plânlı, öngörülebilir vb. tanımlayıcı özellikler gösterir. Weber, kimi durumlarda aksamalar olmakla

birlikte bu modelin, makinavari bir işleyim sistemine sahip olduğu ve bürokratik sistemde yüksek verimlilik ve etkinlik sağladığını belirtir. Weber, modern bürokrasileri özellikle akılcılık, kesinlik, istikrar, disiplin ve güvenilirlik açılarından diğer örgüt biçimlerinden üstün tutar. Ona göre; modern dönemin örgütlenme biçimi, yasal-ussal örgütlenmedir. Bu örgütler, azamî ölçüde akılcıdırlar, yasal normlara uyarlar, önceden plânlanmış kurallar ve ilkelere göre işlerler. Keyfliğe ve tesadüfliğe yer vermezler. Görevler, yetkiler, sorumluluklar, tutum ve tavırlar rasyonel mevzuata göre sürdürülür (Aytaç, 2005: 253). Merkezi yönetim temelli olan bu denetim sisteminde (Mirze, 2010: 163), hiyerarşik basamakların fazlalığı, yazıya aşırı yer verilmesi, biçimsel kuralların katı olarak uygulanması bürokrasiyi kaçınılmaz kılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 280). Bürokratik kültürde, kuralı sorgulamak ve ona aykırı davranmak olağan karşılanmadığından, bürokratik usullere uygun hareket etmek kaçınılmazdır. Bu çerçevede, bürokratik kurumlar, “kuralların dayandığı mantıktan çok kurallara uymaya özen gösteren kişilik tipi” yaratır (Aytaç, 2005: 257). Ayrıca, bürokratik örgütlenme katı disipline dayandığından ve kurallara harfiyen uyma zorunluluğu istediğinden, işgörenin kurallara uymayı zamanla bir hedef olarak algılamasına yol açar. Kuralın dayandığı mantıktan çok, kuralın taşıdığı yaptırım korkusu öne çıkar (Aytaç, 2005: 263). Ayrıca, örgütlerdeki hiyerarşik basamaklar, yani statü ya da unvanlar da kendi içinde yabancılaşma algısı üreten bir özelliğe sahiptir. Çünkü mevki ve unvanlar bireyin gerçek kimliğini ve kişiliğini yansıtmaktan uzaktırlar. Bu unvanlar gerçekte, bireyi kendisinden daha bir alıp götürmekte, kişiliği ve çevresi ile arasına demirden perdeler örmektedir. Bu süreçte artık, bireyin ismi ile özdeşleşen kimliğinden eser yoktur. O şeftir, müdürdür, sekreterdir, uzmandır, memurdur ya da mühendistir. Bireyin gerçek kişiliği gölgelenmiş, üstü örtülmüştür (Aytaç, 2004: 205). Bu kapsamda, bürokratik insan, modern kurumsal kültürün sınırlarını belirlediği, organize ettiği, kontrol altında tuttuğu, olmaya koşullanan bir form ve bir ethos’tur.

II- ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, Ardahan ilinde kamu ve özel sektörden oluşan 25 farklı kurumdan toplam 300 çalışan ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak anket uygulanmıştır. 30 sorudan oluşan ankette; içeriklerine göre, sosyo-demografik, kurum kültürü ve iklimi ile iş tatminine ilişkin sorular yer almıştır. Biri teorik, diğeri uygulama olmak üzere iki bölümden oluşan çalışmanın uygulama

(ampirik) kısmı; frekans ve yüzdeler ile çapraz tabloların yorumlarından oluşmaktadır. Çapraz tablolarda değişkenler (bağımlı-bağımsız) arasında ilişki durumlarını ölçmek için Ki-Kare (Chi Square), ANOVA (*F Testi*) ve T-Testleri kullanılmış; verilerin analizi için SPSS 16.0 programından yararlanılmıştır.

2.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; kamu ve özel sektörden, çok sayıda kurumdan, çeşitli pozisyonlardaki çalışanların iş doyumları ile örgüt kültürü ve iklimi arasındaki ilişkiyi sosyolojik açıdan analiz etmektir. Bu kapsamda amaç lokal sektör ve kurum incelemesinden öte, bir şehrin kurum kültürü ve ikliminin iş doyumunu ile ilişkisini araştırmaktır. Bunun yanında araştırmanın diğer amaçları ise şunlardır:

- Örgüt kültürü ve iklimi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi kent sosyolojisi açısından incelemek/irdelemek,
- Örgütlerde iş tatminini etkileyen etmenleri (doğrudan, dolaylı) belirlemek ve iş tatmininin örgütsel davranışa etkisini araştırmak,
- Örgüt kültürü ve ikliminin örgütsel performansa ve verimliliğe etkisini araştırmak,
- Örgüt kültürü ve iklimi ile örgütsel vatandaşlık-bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak.

III- BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Tablo 1: Sosyodemografik Özellikler ve Kurumsal Nitelikler

Cinsiyetiniz	<i>f</i>	%	Kurum Türünüz (Sektörünüz)	<i>f</i>	%
Erkek	184	61,7	Kamu	222	76
Kadın	114	38,3	Özel	70	24
Toplam	298	100	Toplam	292	100
Yaşınız	<i>f</i>	%	Toplam Çalışma Süreniz	<i>f</i>	%
18–25	75	25,4	0–2 yıl	113	38,7
26–45	195	66,1	3–15 yıl	140	47,9
46 ve üstü	25	8,5	16 ve üstü	39	13,4
Toplam	295	100	Toplam	292	100
Eğitim	<i>f</i>	%	Aylık Geliriniz	<i>f</i>	%

BİR İLİN KURUM KÜLTÜRÜ ANATOMİSİ

Durumunuz					
İlköğretim	11	3,7	600 TL ve altı	30	10,2
Orta öğretim	19	6,5	601 -1000 TL	70	23,9
Lise	89	30,3	1001-2000TL	142	48,5
Üniversite	175	59,5	2001 TL ve üstü	51	17,4
Toplam	294	100	Toplam	293	100
Kurumdaki Göreviniz	<i>f</i>	%	Kurumunuzdaki Çalışan Sayısı	<i>f</i>	%
Müdür-Müdür Yrd-Şef	33	11,3	1-9 kişi (Mikro ölçekli)	59	20,3
Memur	113	38,8	10-49 kişi (Küçük ölçekli)	112	38,6
İşçi	66	22,7	50-250 kişi (Orta ölçekli)	78	26,9
Geçici (Mevsimlik) İşçi	16	5,5	250'den fazla kişi (Büyük ölçekli)	41	14,1
Diğer	63	21,6	Toplam	290	100
Toplam	291	100			

Katılımcıların %61,7'si erkek, %38,3'ü kadındır. Yaş dağılımı açısından katılımcıların büyük çoğunluk olan %66,1'i 26-45 yaş aralığındakilerden oluşurken; %25,4'ü 18-25 yaş aralığında, %8,5'i de 46 yaş ve üstündedir. Katılımcıların %47,9'unun 3-15 yıl; %38,7'si 0-2 yıl arasında iş tecrübesi varken; %13,4'ünün de 16 yıl ve üstü iş tecrübesi vardır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında %59,5'i üniversite, %30,3'ü lise, %6,5'i orta öğretim ve %3,7'si de ilköğretim mezundur. Katılımcıların %48,5'inin 1001-2000 TL, %23,9'unun 601-1000TL, %17,4'ünün 2001 TL ve üstü, %10,2'sinin ise 600 TL ve altında aylık geliri vardır. Katılımcıların %38,8'i olan büyük çoğunluğu memurlardan, %22,7'si işçilerden, %11,3'ü müdür-müdür yardımcısı ve şeflerden oluşurken; %5,5'i de geçici (mevsimlik) işçilerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaklaşık üçte biri olan %76'sı kamu, %24'ü de özel sektörde çalışmaktadır.

2005 yılı KOBİ tanım yönetmeliğine göre; 0-9 arası çalışanı olan işletmeler mikro, 10-49 arası çalışanı olan işletmeler küçük, 50-249 arası çalışanı olan işletmeler orta ve 250 ve daha fazla çalışanı olan işletmeler de büyük ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır (Özbek, 2011). Buna göre, ankete katılanların %14,1'i büyük ölçekli, %20,3'ü mikro ölçekli, %26,9'u orta ölçekli ve %38,6'sı küçük ölçekli işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların Çalıştığı Sektörden ve Yaptığı İşten Duyduğu Memnuniyet

Dünyaya bir daha gelseniz, aynı iş yerinde, aynı görevi yine yapmak ister miydiniz?		
	<i>f</i>	%
Aynı sektörde farklı işi (görevi) yapmak isterdim. Çalıştığım sektörden memnunum; yaptığım işten memnun değilim.	57	20,6
Aynı sektörde aynı işi (görevi) yapmak isterdim. Çalıştığım sektörden ve yaptığım işten memnunum.	107	38,6
Farklı sektörde aynı işi (görevi) yapmak isterdim. Çalıştığım sektörden memnun değilim; yaptığım işten memnunum.	34	12,3
Farklı sektörde farklı işi (görevi) yapmak isterdim. Çalıştığım sektörden ve yaptığım işten memnun değilim.	79	28,5
Toplam	277	100

Katılımcılardan %38,6'sı çalıştığı sektörden ve yaptığı işten memnun olduğunu, %28,5'i ne çalıştığı sektörden ne de yaptığı işten memnun olduğunu (ikisinden de memnun olmadığını), %20,6'sı çalıştığı sektörden memnun olduğunu, ancak yaptığı işten memnun olmadığını, %12,3'ü ise çalıştığı sektörden memnun olmadığını, yaptığı işten memnun olduğunu ifade etmiştir. Buna göre; Ardahan ilinde, kamu ve özel sektörden, farklı kurumlardan, her düzeyden çalışanların %61,4'ü gibi çok büyük bir oranının ya çalıştığı sektörden, ya yaptığı işten ya da her ikisinden hoşnut olmadığı görülmektedir. Bu noktada iş doyumunu etkileyen birçok faktörün yanı sıra, kent sosyolojisinin de etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu çerçevede evreni Ardahan il ve ilçe merkezi ile merkez ve taşra köyleri olan bir araştırma sonucuna göre; "görüşmecilerin %38,1'i Ardahan'ın en önemli sorununu ekonomi, yoksulluk, işsizlik; %27'si altyapı, geri kalmışlık, yatırımın olmaması, yol, su gibi sorunlar ve devletin ilgisizliği; %17,6'sı tarım ve hayvancılık; %4,8'i eğitim; %2,1'i kirli siyaset, kötü siyasetçiler; %1,8'i sağlık, %1,4'ü iklim koşulları, %0,9'u şehirde sosyal bir yapının olmaması; %0,9'u göç olarak görmektedir. Görüşmecilerin %2,1'i Ardahan'ın herhangi bir sorunu olup olmadığını bilmediğini ifade ederken, %1,4'ü ise Ardahan'ın herhangi bir sorunu olmadığını söylemiştir (Kurtbaş, 2013: 452)". Bu çerçevede Ardahan'ın merkeze uzak bir serhat şehri olması; ikliminin sert, kış koşullarını barındırması; bölgesel kalkınma açısından geri kalması, yatırımın az olması ve iş olanaklarının kısıtlı olması; sağlık, spor ve eğitim açısından çeşitli dezavantajlar barındırması; modern zamanların kültürel, sosyal ve eğlence imkânlarından yoksun olması; ekonomik açıdan sanayileşememesi; kentleşme problemlerinin devam etmesi ve diğer alt-yapı, üst-yapı ve ulaşım imkânlarına

dair bir çok sorun, kurumların örgüt kültürünü ve iklimini de derinden etkilemektedir. Bu da iş doyumuna etki etmektedir. Bu çerçevede kurum kültürü ve iklimi, kurumun iç dinamiklerinin bir sonucu olduğu kadar, kent sosyolojisinin de bir tezahürüdür.

Tablo 3: Katılımcıların Çalıştığı Sektörle Başka Sektörleri Kıyaslaması

Çalıştığım sektörü başka sektörlerle karşılaştırdığımda kendimi daha şanslı hissediyorum.		
	<i>f</i>	%
Kesinlikle katılıyorum	51	17,3
Katılıyorum	116	39,5
Fikrim Yok	47	16
Katılmıyorum	49	16,7
Kesinlikle katılmıyorum	31	10,5
Toplam	294	100

Yaklaşık üçte biri kamu sektöründe çalışanlarından oluşan katılımcıların %56,8'i, başka sektörlerle karşılaştırdığında kendini şanslı görürken; %27,2'si çalıştığı sektörden memnun değildir. Buna göre çalışanların %27,2'si gibi dikkat çekici bir oranı, çalıştığı sektörle başka sektörlerle karşılaştırdığında kendini şanssız hissetmektedir. Bu açıdan çalışanın kendini değerli, mutlu hissedebilmesi, iş tatmini yaşaması için eşdeğer sektörler, kurum ve pozisyonlarla yaptığı kıyaslamalarda olumlu sonuçlara varması gerekmektedir. Diğer bir deyişle kişinin kendini kötü hissetmesi somut ve pratik bazı nedenlere dayandığı gibi, psikolojik çıkarımlara ve kıyaslamalara da dayanabilmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Yaptıkları İşle İlgili En Çok Şikâyetçi Oldukları Konular

Yaptığınız işle ilgili en çok şikâyet ettiğiniz şey (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)												
	1		2		3		4		5		<i>Toplam</i>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Yaptığım iş oldukça monotondur	46	16	-	-	-	-	-	-	-	-	46	8,4
Tehlikelidir	34	11,8	4	2,7	-	-	-	-	-	-	38	7
Yorucudur	106	36,9	33	22,6	1	1,2	-	-	-	-	140	25,6

Aşırı dikkat gerektiriyor	43	15	41	28,1	26	31,7	1	4	2	33,3	113	20,8
Üzerimizde yoğun denetim var	10	3,5	14	9,6	10	12,2	3	12	-	-	37	6,8
Aşırı kuralcı bir anlayış var. İşi yapmaktansa kurallara uymak önemseniyor.	5	1,7	8	5,5	9	11	6	24	-	-	28	5,1
Yükselme, maaş ve özlük haklarım yeterince âdil ve tatmin edici değil	25	8,7	33	22,6	16	19,5	9	36	3	50	86	15,7
Yaptığım iş beni tatmin etmiyor. Kendimi değersiz hissediyorum	6	2,1	10	6,8	15	18,3	4	16	1	16,7	36	6,6
Diğer ya da başka (Lütfen açıklayınız)	12	4,2	3	2,1	5	6,1	2	8	-	-	22	4
Toplam	287	100	146	100	82	100	25	100	6	100	546	100

Çalışanlara yaptıkları işle ilgili en çok şikâyet ettikleri şey sorulmuş ve birden fazla seçenek işaretleyebilecekleri söylenmiştir. Yukarıdaki tabloda katılımcıların 5 farklı seçeneğe kadar şikâyet ettiği konu başlıkları yer almaktadır. Genel dağılıma bakıldığında ankete katılanların 546 seçenek işaretledikleri görülmektedir. Bunların konulara göre dağılımı ise şöyledir:

Maaş ve Özlük Hakların Yetersiz Olması: Çalışanların yaptığı işle ilgili en çok şikâyetçi olduğu konular arasında maaş ve özlük haklar (%15,7) yer almaktadır. Buna göre iş tatmininde maaş ve özlük haklarının önemli bir yer tuttuğu görülmektedir.

Çalışanın Kendini Değersiz Hissetmesi: Vroom iş tatminini, çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkileri olarak tanımlamakta ve kişinin işine karşı olumlu tepkilerini iş tatmini, olumsuz tepkilerini ise, iş tatminsizliği olarak ifade etmektedir. İş tatmininin örgütsel açıdan önemi, iş tatmini ile verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar, iş kazaları vb. kavramlarla olan yakın ilişkisine dayanmaktadır. İş tatmini ile verimlilik ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarda, yüksek bir pozitif ilişki bulunmamakla birlikte, iş tatmini yüksekliğinin doğrudan bireysel performans artışından ziyade, örgütsel düzeyde bir artışa ve örgütün genel başarısının artışına neden olduğu ifade edilmektedir (Bayrak, 2007: 294). Bu kapsamda iş tatminini etkileyen pek çok faktör saymak mümkündür. Bu faktörler, kişisel nedenlere dayanabileceği gibi, kurumsal da olabilmektedir. Bir sonuç olarak kişinin kendini değersiz hissetmesi ise, kişisel nedenlerden kaynaklanabileceği gibi; daha çok kurumsal ve işe yönelik şartlardan kaynaklanabilir. Diğer faktörler arasında işaretlenen seçeneklerin %6,6'sı, yapılan işte çalışanın kişinin kendini değersiz hissettiği yönündedir.

Yapılan İşin Kişiyi Aşırı Yorması, Aşırı Dikkat Gerektirmesi ve Tehlikeli Olması: İş tatminini olumsuz etkileyen faktörlerin başında; işin monoton ve yorucu olması gelmektedir. Yorgunluk, çalışma yaşamında acı duygusunun ve hareket güçlüğünün bir arada hissedilmesi durumudur. Bir başka yaklaşıma göre de, aşırı çalışma sonucu işlevsel gücün azalmasıdır (Keser, 2009: 178). Toplam 546 ayrı seçenekten % 25,6'sı (140 seçenek) yapılan işin yorucu olduğu yönündedir. Aşırı dikkat de sonuçta yorgunluk doğuran önemli bir faktördür ve çalışanların %20,8'i yaptıkları işin aşırı dikkat gerektiriyor olmasından şikâyet etmiştir. Ayrıca cevapların %7'si de yapılan işin tehlikeli olduğundan şikâyet etmektedir.

Monotonluk: Monotonluk, bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumudur (Keser, 2009: 164). Bu açıdan işin sıkıcı ve monoton olmaması çalışanı motive eden önemli bir faktörken (Keser, 2009: 104); rutin bir tekrara dayanması bireyin iş doyumunun azalmasına yol açacaktır. İşgörenin çalışma süresi içerisinde bütün gün ve saatini hep aynı işle geçirmesi, rutinlik ve monotonluk algısını artırır. İş refleksiv bir mahiyet kazanır, bireyin bilincini devreye sokmasına gerek kalmaz (Aytaç, 2005: 261). Sonuçta sıkıntılı hali ise depresyon, yalnızlık, umutsuzluk ve dalgınlık gibi psikolojik eğilimlere yol açabilmektedir (Keser, 2009: 105). Diğer seçenekler içinde yaptıkları işin monotonluğundan şikâyet edenlerin oranı ise %8,4'tür.

Yoğun Denetim ve Aşırı Kuralcı Yapı: Modern örgütler; "genel plânda bu 'örgüt insanı' ethosuna içkin kişilikler üretmeye uygun yapılandırılmıştır. Leo Moore'a göre, örgütlerin "parmak izlerini insanların üzerine çıkarmak istemeleri" de, genelde kişilik üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Örgütsel baskı arttıkça kişi örgüte yabancılaşmakta ve örgütsel hedeflere odaklanması bundan büyük zarar görmektedir (Aytaç, 2004: 202)". İşaretlenen seçeneklerin

%6,8'i iş yerlerinde yoğun denetimden duyulan şikâyet üzerinedir. Öte yandan Merton, kurallara ve yönetmeliklere katı bir şekilde uymanın zamanla kurallara uymayı amaç edinen bir kişilik yapısına kaynaklık edeceğini savunur. Merton'a göre, bürokraside temel ölçüt "kural kuraldır" ilkesidir. Kurala uymak herkes için zorunludur. Kuralı sorgulamak ve ona aykırı davranmak hoş karşılanmaz. Gerek kamu görevlileri, gerekse de vatandaş bu ilkeyi içselleştirir. Bürokratik mekanizma, "kuralların dayandığı mantıktan çok kurallara uymaya özen gösteren kişilik tipi" yaratır (Aytaç, 2004: 201). Toplam 546 ayrı seçenekten %5,1'i ise aşırı kuralcı anlayıştan ve yapılan işten çok kuralların önemszenmesinden şikâyet etmektedirler.

Tablo 5: Katılımcılara Göre Çalıştıkları Kurumun En Sık Kullandığı Motivasyon Faktörü

Sizce çalıştığınız kurumun temel motivasyon faktörü hangisidir?		
	<i>f</i>	%
Ceza	33	12,6
Çoğunlukla ceza; ama bazen ödül de kullanılır	22	8,4
Bu kurumda iki motivasyon faktörü (ödül-ceza) de kullanılmaz.	131	50
Ödül	33	12,6
Çoğunlukla ödül; ama bazen ceza da kullanılır	43	16,4
Toplam	262	100

Çalışanın örgüt içinde yöneticileri tarafından yazılı veya sözlü olarak övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi önemli bir motivasyon ögesidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 65). Öğrenme bakımından, ödüllendirme olumlu pekiştirme sağlar. Ödül ve onun bir türevi olan olumlu pekiştirme, genellikle amaçlanan doğrultuda davranış değişikliğine yol açar (Varol, 1989: 207). Başka bir deyişle ödülün, bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi yanında davranışının uygun olup olmadığı ve gelecekte de istenip istenmeyeceği hakkında bilgi sağlaması gibi önemli bir fonksiyonu da vardır (Şimşek ve Çelik, 2010: 65). Cezalandırma ise olumsuz pekiştirmeye neden olur. Ama bu değişiklik önceden kestirilemeyen ve istenmeyen bir biçim ve yönde gerçekleşebilir. Bazı psikologlara göre cezalandırılan insan istenilen biçimde davranmaya daha az eğilimlidir. Daha çok ve en iyi olasılıkla cezadan nasıl kaçınacağını öğrenir (Varol, 1989: 207). Ayrıca ödül aldıkça daha çok örgütsel hedeflere odaklanması, örgütsel kişiliği içselleştirmesi mümkün hale gelir. Ceza da, örgütsel kriterlere uyumu getirebilir, ancak cezayla birlikte örgütsel hedeflere karşı bilinçaltı düşmanlıkta ortaya çıkabilir. Bu durum bireyin örgüte yabancılaşmasına, örgütsel hedeflere karşı tavır almasına da neden olabilir (Aytaç, 2004: 201). Katılımcılardan %

29'u çalıştıkları kurumda ödül ağırlıklı (Ödül (12,6) - Çoğunlukla ödül; ama bazen ceza da kullanılır %16,4) bir motivasyon anlayışının olduğunu söylerken; %21'i daha çok cezanın motivasyon faktörü (Ceza (12,6) - Çoğunlukla ceza; ama bazen ödül de kullanılır (%8,4)) olarak kullanıldığını ifade etmiştir. Tabloda en manidar sonuç ise hiçbir motivasyon faktörü yoktur, diyenlere dairdir. Katılımcıların yarısına (%50) göre çalıştıkları kurumda iki motivasyon faktörü (ödül-ceza) de kullanılmaz. Yani ne ceza, ne de ödül vardır. Bu da çalışanların motive edilmekten ne kadar yoksun olduklarının bir göstergesidir. Başka bir deyişle kurumlarda ödül ve ceza gibi motivasyon unsurlarının bulunmaması, sistemin iş doyumuna verdiği önemin/önemsizliğin de bir göstergesidir.

Tablo 6: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumda Kadın ve Erkeğin Çalışma Olanaklarına İlişkin Yaptıkları Kıyaslama

Bulduğumuz kurumda kadınların çalışma olanağı erkeklerle kıyaslandığında nasıldır?	<i>f</i>	%
Bu kurumda kadınların çalışma şartları ve olanakları erkeklere göre daha iyidir.	87	31,1
Bu kurumda kadınların çalışma şartları ve olanakları erkeklere göre daha kötüdür.	27	9,6
Bu kurumda kadınların çalışma şartları ve olanakları erkeklere göre ne daha iyi ne daha kötüdür. Aynıdır.	166	59,3
Toplam	280	100

Organizasyon içinde cinsiyet kavramının, kişilerin yaptığı işe bağlı olarak tanımlandığı ve genellikle bürokratik ya da geleneksel organizasyon yapılarının erkek egemenliğine dayandığı görülmektedir. Ferguson, bürokratik yapı ve söylemin kadına yabancı olduğunu ve kadına baskı uyguladığını, dolayısıyla kadınları alternatif örgütsel formlar aramaya zorladığını ileri sürmektedir. Bu organizasyonlarda erkekler çalışma yaşamını yönetmekte, kadınlar ise bu sistem içinde destek unsuru olarak değerlendirilmektedir. Kadınların kültürel olarak maskülen bir organizasyon içinde başarılı olabilmesi için maskülen bir kimlik geliştirmesi, “sosyal bir erkek” gibi davranması gerekmektedir. Kanter, örgütlerde kadınların sonradan gelenler olarak erkekler kadar güçlü olma ve örgütsel kararları etkileyebilme olanaklarına sahip olmadıklarını belirtmektedir. Erkekler kadınlara göre daha fazla lider

seçilmekte, bu da cinsiyetler arasındaki tarz ve strateji farklılığından kaynaklanmaktadır. Maskülen organizasyon yapısı içinde erkeğin kariyer gelişimi, emeklilik hakları, iş fırsatları vb. olanakları elde etmesi desteklenirken, kadının işteki gelişimi önemli sayılmamaktadır. Kadın ve erkeğin davranış özellikleri, iş bölümü, işin yapısı, ücret düzeyi, çalışanın işe ilişkin beklentileri toplumdaki sosyal değerler tarafından etkilenmektedir. Ücretin erkek için bir onur göstergesi olduğu görülürken, ücret metaforu ile kadının yeri tanımlanmaktadır (Temel, Yakın ve Misci, 2006: 31-36). Katılımcıların %59,3'üne göre, çalıştıkları kurumda kadınların çalışma şartları ve olanakları erkeklerle aynı, %31,1'ine göre kadınların çalışma şartları ve olanakları erkeklere göre daha iyi ve % 9,6'sına göre ise, kadınların çalışma şartları ve olanakları erkeklere göre daha kötüdür. Buna göre katılımcıların %31,1'i çalıştıkları kurumda kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık yapıldığına inanırken; %9,6'sı kadınların çalışma şartları ve olanaklarının erkeklere göre daha kötü olduğunu düşünmektedir.

Burada dikkat edilmesi gereken husus şudur: Katılımcıların %61,7'si (Bkz. Tablo 1) erkek olmasına rağmen; kadınların erkeklerle eşit (%59,3) çalışma şartlarına ve olanaklarına sahip olduğunu düşünenlerle, kadınların erkeklere göre daha iyi çalışma şartlarına ve olanaklarına sahip olduğunu (%31,1) düşünenler hesaba katıldığında (%90,4) kadınların çalışma şartlarının ve olanaklarının iyi düzeyde olduğudur.

Tablo 7: Katılımcılara Göre Engellilerin Uygun Çalışma Şartları İçin Kurum Koşullarının Yeterliliği

Çalıştığınız kurumda engellilerin çalışma şartları için kurumun koşulları nasıldır?		
	<i>f</i>	%
Çok iyi (Uygun)	23	8,1
İyi (Uygun)	84	29,7
Fikrim yok	83	29,3
Kötü (Uygun değil)	66	23,3
Çok kötü (Hiç uygun değil)	27	9,5
Toplam	283	100

Özürülerin istihdamı konusunda karşımıza iki belirgin olumsuzluk çıkmaktadır: Bunlardan birincisi; özürüler arasındaki işsizlik oranının daha yüksek oluşu, ikincisi ise özürülerin iş gücü piyasasına katılma tarzlarının, çoğunlukla talep edilmeyen az ücretli, düşük beceri gerektiren, alt statülü işlerde olduğudur. Ayrıca, özürü bireyin işe alınmasıyla istihdam sorununun büyük ölçüde çözüldüğü varsayılmaktadır. Oysa iş yaşamı, işe alınan özürü bireyin özellikleri ve yetenekleri dikkate alınarak düzenlenmediğinden ve iş başında geliştirme eğitimi verilmediğinden, işe alınan özürülerden çoğu kez beklenen verim sağlanamamaktadır. Bu durumun hem işveren kurum, hem çalışan özürüler, hem de işe alınmayı bekleyen özürüler açısından ayrı ayrı ve birlikte olumsuz sonuçları olmaktadır.

Başlangıçta iş bulduğu için mutlu olan birey, iş ortamında karşılaştığı tutumlar ve sorunlar yüzünden kendisini verimsiz, hatta “işe yaramaz” hissedebilmektedir. İşveren, iş ortamında özürü bireyin özelliklerini ve yeteneklerini de dikkate alan düzenlemeler yapmamış olduğu, böyle bir düzenleme yapmayı da çoğu kez iktisâdi nedenler ve bilinçsizlik yüzünden gereksiz bulduğu için, özürü bireye ya “iş gücü vasıfları” ile uyumsuz işler yaptırmaya kalkmakta ya da hiçbir iş yaptırmamaktadır (Yılmaz, 2004: 2). Yapılan bu çalışmada, çalışanların %37,8’ine göre; çalıştıkları kurumda kurumun fiziksel ve diğer olanakları engellilerin çalışma şartları açısından yeterli (İyi %8,1, Çok İyi %29,7), %32,8 gibi önemli bir çoğunluğu açısından ise uygun değildir (Kötü %23,3, Çok Kötü %9,5).

Çalışmada kamu ve özel sektörden, çeşitli kurumlardan, farklı pozisyonlardan çalışanların %32,8 gibi bir oranı, çalıştıkları yerde engelliler için uygun çalışma şartlarının olmadığını söylemiştir. Buna göre; iş ve çalışma hayatı açısından diğer olanaksızlıkların ve imkânsızlıkların yanı sıra; çalışma şartlarının da yetersiz olduğu gerçeği, engelliler ile iş ve çalışma hayatı arasındaki uçurumun bir resmidir. Bu açıdan iş ve çalışma hayatında, engelli hakları açısından, insan hakları adına kat edilmesi gereken çok yol olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Çalışanlara Göre Özlük Haklarının Yeterlilik Durumu

Tablo 9: Çalışanlara Göre Çalışma Saatlerinin Uygunluk Durumu

Tablo 10: Çalışanlara Göre Yaptıkları İşin Bilgi ve Becerilerini Geliştirmeye, Yaratıcılıklarını Ortaya Çıkarmaya Elverişlilik Durumu

Tablo 11: Çalışanlara Göre Ergonomik Koşulların Yeterlilik Durumu

Tablo 12: Çalışanlara Göre Yetki ve Sorumluluklarının Netliği ve İşlevi

Tablo 13: Çalışanlara Göre İş Yükü Durumu

Tablo 14: Çalışanlara Göre Yüksek Performansın Ödüllendirilme Durumu

	8- Çalıştığım kurumda ulaşım olanakları, yemek ve ikramiye gibi özlük hakların yeterlidir		9- Çalıştığım kurumda işimin çalışma saatleri uygundur. İşimin çalışma saatlerinden memnunum		10- İşim, bilgi ve becerilerimi geliştirmeye, yaratıcılığımı ortaya çıkarmaya elverişlidir. Bu işi yaparken devamlı kendimi geliştiriyorum ve yaptığım işe yaratıcılığımı katabiliyorum		11- Çalıştığım iş yerinde fiziksel çalışma koşullarım yeterince uygundur. (Odanın aydınlatması, havadarlığı, ferahlığı ve çalışma koşulları vs)		12- Çalıştığım kurumda herkes görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirir. Herkesin yetki ve sorumlulukları ile ilgili statü ve rolleri açık ve nettir. Herkes işini ne zaman, nasıl ve neden yapacağını çok net ve açık bir şekilde bilir ve sunar.		13- Yaptığım görevin iş yükü fazladır		14- Çalıştığım kurumda yüksek performans yüksek ücret ve terfi demektir. Bu kurumda ne kadar çok çalışırsanız o kadar çabuk terfi eder ve o kadar çok ücret alırsınız	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
A	33	11,6	78	27,7	57	20,1	72	25,2	51	17,8	64	22,2	20	7
B	80	28,2	126	44,7	110	38,9	119	41,6	115	40,1	122	42,4	39	13,7
C	25	8,8	11	3,9	26	9,2	21	7,3	28	9,8	16	5,6	41	14,4
D	88	31	39	13,8	58	20,5	49	17,1	57	19,9	78	27,1	107	37,5
E	58	20,4	28	9,9	32	11,3	25	8,7	36	12,5	8	2,8	78	27,4
Toplam	284	100	282	100	283	100	286	100	287	100	288	100	285	100
A- Kesinlikle Katılıyorum; B- Katılıyorum; C- Fikrim Yok; D- Katılmıyorum; E- Kesinlikle Katılmıyorum														

Çalışanların %39,8'ine göre ulaşım, yemek, ikramiye gibi özlük hakları yeterli (Kesinlikle Katılıyorum %11,6, Katılıyorum %28,2), %51,4'ü gibi önemli bir çoğunluğuna göre ise yeterli değildir (Katılmıyorum %31, Kesinlikle Katılmıyorum %20,4) (Bkz. **Tablo 8**). Bu açıdan kamu ve özel sektörden, çeşitli kurumlardan ve farklı pozisyonlardan birçok çalışan ulaşım, yemek ve ikramiye gibi çeşitli hak ve teşviklerden yoksun olduğunu veya memnun olmadığını söylemiştir. Örgütlerde yemek, ikramiye, ulaşım gibi çeşitli imkânlar ekstra uygulamalar olmaktan öte, çalışanın iş doyumunu ve motivasyonunu doğrudan etkileyen gereklilikler olabilmektedir. Örneğin; personel ulaşımı, çalışanın kuruma doğrudan erişmesini sağlayacağından, gündelik hayatın streslerinden bir nebze çalışana koruyabileceği gibi; çalışanın yaptığı işe diri ve motive bir şekilde başlamasına da vesile olacaktır. Çalışanların %72,4'ü çalışma saatlerinden memnunken (Kesinlikle Katılıyorum %27,7, Katılıyorum %44,7), %23,7'si memnun değildir (Katılmıyorum %13,8, Kesinlikle Katılmıyorum %9,9) (Bkz. **Tablo 9**). "657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 99. maddesi uyarınca haftalık çalışma süresi 40 saattir. Maddenin devamında özel kanunlarla yahut bu kanuna veya özel kanunlara dayanılarak çıkarılacak tüzük ve yönetmeliklerle, kurumların ve hizmetlerin özellikleri dikkate alınmak suretiyle farklı çalışma sürelerinin belirlenebileceği düzenlenmiştir. (...) Yeterli dinlenme olmaksızın insanların çalıştırılması daha yüzyılın başında yasaklanan bir çalışma biçimidir. Anayasa'nın "Çalışma Şartları Ve Dinlenme Hakkı" başlıklı 50. maddesine göre "Dinlenmek çalışanın hakkıdır." Bu hak temel hak ve hürriyetlerden olması nedeniyle şahsa bağlı devredilemez, sosyal bir haktır. Anayasanın 50. maddesinin gerekçesine göre de dinlenme hakkı "...hem çalışanın bedenlen korunması için zorunlu hem de çalışanın dinlenme sonrası çalışmasının verimi için gereklidir (Ekici ve Özçelik, 2011: 7-8)". Bu kapsamda gerek yasal ve kurumsal açıdan gerekse insanî açıdan çalışma sürelerinin ve şeklinin makul bir sınırı olmalıdır. Bu kapsamda bu çalışmaya katılan yaklaşık her dört katılımcıdan birinin çalışma saatlerinden memnun olmadığı görülmektedir. Bu durum gerek yasal ve kurumsal açıdan, gerekse insanî açıdan çalışma sürelerinin ve şeklinin gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların %59'u yaptığı işin bilgi ve becerilerini geliştirmeye, yaratıcılığını ortaya çıkarmaya elverişli olduğunu, işini yaparken kendini geliştirebildiğini söylerken (Kesinlikle Katılıyorum %20, Katılıyorum %38,9); %31,8'i yaptığı işin kendisine böyle bir katkısı olmadığını söylemiştir (Katılmıyorum %20,5, Kesinlikle Katılmıyorum %11,3) (Bkz. **Tablo 10**). Buna göre; günümüz modern kurumları ve çalışanları açısından değişim ve dönüşüme açık olma, zamanın ruhunu takip edebilme temel bir gerekliliktir. Değişime ve dönüşüme ayak uydurmayan kurumlar ve buna paralel olarak kendini geliştiremeyen bireyler, doğal olarak sürecin ve zamanın yalıtımına maruz kalacaktır. Bu sosyal gerçeklik açısından çalışanların kendini yenileyebilmesi iş doyumunu açısından elzemdir.

Bir başka motivasyon faktörü olarak ergonomi; çalışanların biyolojik, psikolojik özelliklerini ve kapasitelerini göz önünde bulundurarak, insan-makine-çevre uyumunun tabii ve teknolojik yasalarını ortaya koyan çok disiplinli bir bilim dalıdır (Keser, 2009: 25). Ergonominin amacı; araç-gereç, teknik sistemler ve işlerin sağlığı, güvenliği, rahatlığı ve performansını arttıracak şekilde tasarlanması olarak ifade edilebilir (Keser, 2009: 189). Çalışanların %66,8'i çalıştıkları iş yerinin ergonomik özelliklerinin uygun şartlarda olduğunu söylerken (Kesinlikle Katılıyorum %25,2 ve Katılıyorum %41,6); %25,8'i uygun ve elverişli şartlarda olmadığını belirtmiştir (Katılmıyorum %17,1 ve Kesinlikle Katılmıyorum %8,7) (Bkz. Tablo 11). Buna göre; yaklaşık her dört kişiden biri çalıştığı kurumun ergonomik şartlarından memnun değildir. Oysa verimlilik, iş doyumu ve performans açısından ergonomik şartlar oldukça önem taşımaktadır.

Örgütün amaçlarını gerçekleştirecek işler, rasyonel birtakım ölçütlere göre parçalara ayrılmalı ve herkes yetenekli olduğu işte derinlemesine uzmanlaşmaya çalışmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2010: 36). Daha sonra ise, sorumluluklar yeterli şekilde yetkilendirilmelidir. Başka bir deyişle, örgütün her düzeyindeki kişilere verilen sorumluluğa denk yetki verilmelidir (Şimşek, 2008: 151). Çünkü, işgören yüklenen sorumluluk kadar yetki de verilmesini haklı olarak ister (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 86). Aksi takdirde rol çatışması ve belirsizliği kaçınılmaz olur. Rol çatışması; çalışanların kişisel kapasitesi veya değerleri ile istenen iş talepleri arasındaki eşitsizliktir. Rol belirsizliği ise; en basit ifade ile bireyin ne yapacağını bilmemesidir (Özkalp ve Kirel, 2010: 386). Rol belirsizliği arttığında, uzmanlaşma ve biçimsellik azalmakta, buna karşılık merkezileşme eğilimi artmaktadır (Sargut, 2010: 60). Çalışanların %57,9'u "kurumumda herkes görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirir ve herkesin yetki ve sorumlulukları ile ilgili statü ve rolleri açık ve nettir. Herkes işini ne zaman, nasıl ve neden yapacağını çok net ve açık bir şekilde bilir ve yapar" derken (Kesinlikle Katılıyorum %17,8, Katılmıyorum %40,1), %32,4'ü kurumlarında rol ve statülerin net ve açık olmadığını ifade etmiştir (Katılmıyorum %19,9, Kesinlikle Katılmıyorum %12,5) (Bkz. Tablo 12). Buna göre rol çatışması ve rol belirsizliği çalışanların kurumlarında yaşadığı ve/veya tanık olduğu önemli bir sorundur. Kamu ve özel sektörden, çeşitli kurumlardan ve farklı pozisyonlardan statü ve rol belirsizliği yaşadığını ve/veya buna tanık olduğunu (%32,4) söyleyen çalışanların yüksek oranı, kurum kültürüne etki eden önemli bir unsur olarak yönetimin sorunlarına ve eksikliklerine dikkat çekmektedir. Diğer taraftan iş doyumu açısından, iş yükü unsuru da önemli bir başlıktır. Katılımcıların %64,6'sı iş yüklerinin fazla olduğundan (Kesinlikle Katılıyorum %22,2, Katılıyorum %42,2) şikâyet etmektedir. Bu karşın %29,9'u ise, fazla iş yükü olmadığını (Katılmıyorum %27,1, Kesinlikle Katılmıyorum %2,8) söylemiştir (Bkz. Tablo 13). Bu kapsamda katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu çalıştıkları kurumda iş yüklerinin fazlalığından şikâyet etmiştir. Çalışanın iş yükünün fazla olması, görevini layıkıyla yerine getirememesi,

verimsizlik, yorgunluk, stres gibi problemlere neden olacağından iş doyumunu doğrudan etkileyecektir.

Tablo 15: Çalışanlar Açısından Yetki ve Sorumluluğa Göre Alınan Ücretin Durumu

Tablo 16: Çalışanlara Göre Yüksek Performansın Diğer Çalışanlar Açısından Algılanma Durumu

Tablo 17: Çalışanların Çalıştıkları Kuruma Duydukları Güven

Tablo 18: Çalışanların Yönetimden Duydukları Memnuniyet Durumu

Tablo 19: Çalışanlara Göre Kurumdaki Stres Faktörü

Tablo 20: Çalışanlara Göre Yapılan İşin Sosyal Saygınlık Edinilmesindeki Rolü ve İşlevi

Tablo 21: Çalışanlara Göre İş Yerinin Etik-Ahlâk Değerleri ve Etik-Ahlak Değerlerin Benimsenmesi Durumu

	15- Aldığım ücreti, yetki ve sorumluluklarımın göre yeterli buluyorum		16- Bu iş yerinde yaptığım işi zamanında bitirmem, birlikte çalıştığım insanların bana daha çok saygı duymasını sağlar		17- Çalıştığım kurumda kendimi güvende hissediyorum. İşimi kaybetme, maaşımı alamama v.b. gibi kaygılarım hiç yoktur		18- Çalıştığım kurumda yöneticilerin çalışanlara yaklaşım tarzı oldukça insancıl ve yönetim şekli yeterince âdildir		19- Bulduğum kurumda çalışma koşullarım oldukça streslidir. Yaptığım işin stres düzeyi yüksektir		20- İşim bana sosyal hayatımda ayrıca saygın bir statü sağlar		21- Çalıştığım kurumda güçlü bir iş etiği vardır. Çalışanlar bu etik ve ahlâk kurallarına özenle itina gösterir	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
A	29	10	67	23,2	74	25,6	62	21,3	72	25,2	61	21	51	17,8
B	93	32,2	131	45,3	123	42,6	111	38,1	112	39,2	131	45	117	40,8
C	26	9	37	12,8	24	8,3	40	13,7	23	8	33	11,3	56	19,5
D	88	30,4	39	13,5	44	15,2	44	15,1	60	21	43	14,8	40	13,9
E	53	18,3	15	5,2	24	8,3	34	11,7	19	6,6	23	7,9	23	8
Toplam	289	100	289	100	289	100	291	100	286	100	291	100	287	100

A-Kesinlikle Katılıyorum; B- Katılıyorum; C- Fikrim Yok; D- Katılmıyorum; E- Kesinlikle Katılmıyorum

İşletmenin kuruluş nedeni ile iş görenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü motif, yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 66). "Yapılan iş karşılığında elde ettiği maddî ödül (Özkalp ve Kirel, 2010: 113)" şeklinde tanımlanan ücret; "bireylerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılama da yardımcı olduğu gibi aynı zamanda onların tanınma, statü kazanma gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında da yararlı olmaktadır (Yüksel, 2003: 371)". Örgütlerde ücretin temel amacı; "örgüt içinde ve dışında tutarlı ve âdil bir ödeme sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermektir (Şimşek, 2008: 366)". "Yapılan çeşitli araştırmalar; paranın (asgarî geçim şartlarının sağlanmasından sonra) çalışma nedenleri arasında dördüncü sırada yer aldığını gösteriyor. Sırası kişiden kişiye değişmekle birlikte, paradan önce şu faktörler gelmektedir: Başarı, güç, ait olma (Baltaş, 2010: 189)". "İyi ücret, örgütün çalışandan memnuniyetini ifade edeceği için bu, çalışanın da tatmin olması anlamına gelecektir. Genel kanı olarak ücret düzeyi arttıkça, iş tatmininin de artacağı yönündedir (Keser, 2009: 103)". Ancak, ücret bireyin en temel çalışma amaçları arasında yer almasına karşın; işinden tatmin olması için yeterli bir unsur değildir. Çalışanların %20,7'si çalıştıkları kurumda yüksek ücret ve terfi için yüksek performansın bir etken olduğunu söylerken (Kesinlikle Katılıyorum %7,0, Katılıyorum %13,7); %64,9'u gibi dikkat çekici bir çoğunluğu yüksek performansın böyle bir etkisinin olmadığını (Katılmıyorum %37,5, Kesinlikle Katılmıyorum %27,4) düşünmektedir (**Bkz. Tablo 14**). Oysa yüksek performansın, ücrete etkisi mutlaka ve doğrudan olmalıdır. Elinizdeki çalışmada elde edilen verilere göre, kurumdaki yüksek performansın ücret için bir etken olmaması manidardır. Ayrıca, çalışanların %42,4'ü aldığı ücreti yetki ve sorumluluğuna göre yeterli bulurken (Kesinlikle Katılıyorum %10, Katılıyorum %32,2); %38,7'sine yeterli değildir (Katılmıyorum %30,4, Kesinlikle Katılmıyorum %18,3) (**Bkz. Tablo 15**). Buna göre, çalışanların %64,9'u yüksek performansın ücret artışı için bir faktör olmadığını söylediği gibi; katılımcıların %38,7'si sorumluluğuna göre aldığı ücreti yeterli de görmemektedir. Dolayısıyla kurumlarda uygulanan ücret politikasının iş tatmini açısından, ciddi sorunları olduğu söylenebilir.

İş yerinde çevredeki kişileri sürekli bir tehdit olarak algılayan, haklılıklarını kanıtlamak için örgüt içi yıpratıcı nitelikte savaşımlardan kaçınmayan, başkalarına güvensizliklerinden ötürü sürekli hatasız ve temkinli olmaya çaba gösteren kişiler, kurumsal iletişimi en fazla aksatan kişilerdir (Gürol, 2006: 186). Çalışanların 68,7'si kurumlarında yaptıkları işi zamanında bitirmelerinin iş arkadaşlarının kendilerine saygı duymasını sağlayacağını söylerken (Kesinlikle Katılıyorum %23,2, Katılıyorum %45,3); %18,7'si aynı görüşte değildir (Katılmıyorum %13,5, Kesinlikle Katılmıyorum %5,2) (**Bkz. Tablo 16**). İşyerinde verimliliğin artırılmasında çalışan açısından en etkili uyarıcı, bir başka çalışandır. Bu paradigmadan hareketle kurum iklimi ve iş

doyumunu açısından diğer faktörler kadar emek ve performansa duyulan saygı ve itimat da önemli bir etkidir.

Çalışanların %68,2'si çalıştıkları yerde işlerini kaybetme, maaşlarını alamama gibi bir kaygılarının olmadığını (Kesinlikle Katılıyorum %25,6, Katılıyorum %42,6), başka bir deyişle kendilerini güvende hissettiklerini; %23,5'i ise bu noktada kendilerini güvende hissetmediklerini (Katılmıyorum %15,2, Kesinlikle Katılmıyorum %8,3) ifade etmiştir (**Bkz. Tablo 17**). Bu oran kamu ve özel sektör ayrımındaki oranlara çok yakındır. Bu oranların sektörel bir ilişkisi olup olmadığına çapraz tablolarda açıklık getirilecektir. Ama bu aşamada yaklaşık her dört kişiden birinin ücretlerini zamanında alamama, işlerini kaybetme korkusu yaşadığı görülmektedir.

Eski kaynaklarda idare ya da sevk olarak kullanılan yönetim kavramı; kısaca başkalarına iş yaptırma sanatı olarak da tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 164). Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çalışmaların eş güdümlenmesi olarak tanımlanan (Altın, Başar ve Doğan, 2010: 93) yönetim; örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere plânlama, örgütleme, yönetme koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir (Mucuk, 2008: 80). Yönetmek, hâlihazır kaynakları yerinde ve en doğru biçimde kullanmayı gerektirir ki (Adair ve Reed, 2009: 86), hiyerarşik yapıda yukarı doğru çıkış idarî yeterliliği, aşağı doğru iniş teknik yeterliliği gerekli kılar (Özen, Rana ve Alpaslan, 2007: 6). Yönetici ise; kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için, üretim faktörlerini harekete geçiren ve örgütü amacına ulaştırmaya gayret eden kişidir (Akpınar, 2009: 28). Çalışanların %59,4'ü yöneticilerin kendilerine yaklaşım tarzını oldukça insancıl ve âdil bulduklarını söylerken (Kesinlikle Katılıyorum %21,3, Katılıyorum %38,1); %26,8'i gibi dikkat çekici bir çoğunluğu aynı görüşte değildir (Katılmıyorum %15,1, Kesinlikle Katılmıyorum %11,7) (**Bkz. Tablo 18**). Burada katılımcıların dikkat çekici bir çoğunluğu (%26,8), yönetimin/yöneticilerinin yeterince âdil olmadığından şikâyet etmektedir.

İnsan, gününün önemli bir kısmını işinde geçiriyor ve bunu da en az 20-25 yıl devam ettiriyorsa, onun yaşamında mutlu olabilmesi için işinden tatmin olması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır (Keser, 2008: 98). Bu çerçevede, kişinin günlük yaşamın büyük çoğunluğunu geçirdiği iş ortamında karşılaştığı problemlerin iş tatmini açısından rolü ve önemi büyüktür. Problem sözcüğü, “proballo (öne çıkan engel) sözcüğünden türetilmiş olan “problema” sözcüğünden gelmektedir. Giderilmek istenen her güçlük problemdir (Akgemci ve Güneş, 2010: 232). Kurumsal açıdan ise problem; hedeflerin ve sonuçların alınmasını engelleyebilecek ve aksatabilecek çözülmesi/çözümlemesi, cevaplanması veya üzerinde düşünülmesi gereken, zorluk ve belirsizlik yaratan bir kişi, nesne veya durum olarak adlandırılır (Akgemci ve Güneş, 2010: 234). Yates'e göre (aktaran Tutar, 2009: 209); bireyin iş çevresi ile ilgili olarak ortaya çıkan stres faktörleri, kişilerarası

çatışmalar, rollerdeki belirsizlik, sorumluluk, yoğun iş yükü, mekân ve yer sorunları, kaynakların dağılımındaki dengesizlikler, katılım, zaman darlığı ve iş yetiştirme telâhı, iş güvensizliği, yetersiz ve hızlı terfi, eksik veya kapalı iletişim gibi problemler, önemli örgütsel stres faktörleridir. Luthans'a göre ise; örgütteki stres faktörleri dört grupta toplanabilir. Bunlar: Örgütsel politikalar, örgütün yapısal özellikleri, fiziksel koşullar ve örgütsel süreçlerdir". Büro işleri çoğu kez, rutin, monoton ve sabit ilişkiler çerçevesinde dönüp dolaştığından, çalışanların yüksek bir bunaltı nevrozu sergilemeleri kaçınılmaz gibidir (Aytaç, 2005: 264). Ayrıca bu kurumlar, etkinlik ve verimlilik sağlamalarına ve işlevsel vizyonlarını sürdürmelerine rağmen, boyutları çok geniş olan sorunlara da kaynaklık ederler. Bu kurumlar, belli bir kurumsal kültür oluşturarak örgütsel hedeflere ulaşmak istediklerinden kendi içinde tutarlı ancak baskılı bir hava oluştururlar. En esnek yapılaştığını iddia eden örgütlerde bile, dozu düşük de olsa bu baskı hissedilir. Genel plânda bu kurumlar bireysel özgürlüğü, serbest davranmayı, yaratıcılığı belli ölçülerde kısıtlarlar. Dahası, bireyi, farklı auralara sahip ekip çalışanlarıyla birlikte ve aynı yerde bulunmaya zorlarlar. Çünkü kurumlar, bireylerin uyuşan kişisel özelliklerini bir araya getirmek yerine, kişilerin uyuşan bilgi ve becerilerini (ehliyet) bir araya getirdiklerinden kişisel plânda uyuşmazlık, çatışma, sıkıntı, stres, kaygı ve nevrotik semptomları yoğun şekilde yaşamalarına neden olurlar (Aytaç, 2005: 250). Çalışanların %64,4'ü stresli bir çalışma ortamlarının olduğunu söylerken (Kesinlikle Katılıyorum %25,2, Katılıyorum %39,2); %27,6'sına göre ise, yaptıkları işin stres düzeyi yüksek değildir (Katılmıyorum %21, Kesinlikle Katılmıyorum %6,6) (Bkz. **Tablo 19**). Yaşanan bu yoğun stres faktöründen dolayı, kurumlarda olumlu-iyi bir örgütsel iklim olmadığı söylenebilir. Stres sonucunda yaşanan kişisel ve kurumsal bunaltılar, iş doyumunu doğrudan etkileyen olumsuz faktörlere kaynaklık etmektedir.

Çalışanların %66'sına göre; yaptıkları iş kendilerine sosyal hayatlarında saygın bir statü sağlarken (Kesinlikle Katılıyorum %21, Katılıyorum %45); %22,7'si ise aynı görüşte değildir (Katılmıyorum %14,8, Kesinlikle Katılmıyorum %7,9) (Bkz. **Tablo 20**). Çalışma bireye yasal ve geçimsel gereksinimleri kazanmak üzere bir çıkar sağladığı gibi; ruhsal ve toplumsal açıdan da manevî katkılar sağlar. Bu süreçte psikolojik doyum somut ve pratik doyumlardan daha geniş ve önemli bir de tutabilir. Diğer taraftan çalışanların %58,6'sı çalıştıkları kurumda güçlü bir etik anlayış olup, çalışanlar bu etik ve ahlâk değerlere özenle itina gösterdiğini belirtirken (Kesinlikle Katılıyorum %17,8, Katılıyorum %40,8); %21,9'u kurum çalışanlarının etik değerlere yeterince özen göstermediğini ifade etmiştir (Katılmıyorum %13,9, Kesinlikle Katılmıyorum %8) (Bkz. **Tablo 21**).

3-2- Değişkenler Arasındaki İlişki Durumu

Anketin bir bölümü nominal (Sınıflama), bir bölümü de ordinal (Sıralama: Likert) sorulardan oluşacak şekilde düzenlenmiştir. Ordinal

bölümde değerler; Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Fikrim Yok, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum şeklindedir. Aşağıda değişkenler arasındaki ilişki durumları (çaprazlamalar) yorumlanırken; tutumlar iki farklı kutupta değerlendirilmiştir: Birincisi, soruyu olumlulayan (Kesinlikle Katılıyorum ve Katılıyorum), ikincisi ise olumsuzlayan (Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum) tutumlardır. Bu şekilde olumlulayan ve olumsuzlayan şeklinde yapılan sınıflandırmalarda değişkenler arasında anlamlı farklılıklar söz konusuken; aynı soruların 5 Likertli (Çalışmada bu şekilde testlere parantez içinde ve italik harflerle yer verilmiştir) çaprazlamalarında, değişkenler arasında anlamlı olmayan farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

3.2.1. Cinsiyet İle İlgili İlişkisellikler

3.2.1.1. Cinsiyet İle Kurumdaki Pozisyon Arasındaki İlişki (*Chi Square testi sonucuna göre (df: 4) ve (χ^2) P: 0,07>0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı farklılık yoktur*): Erkeklerin %13,9'u, kadınların %7,3'ü yönetici (Müdür, Müdür Yardımcısı ve Şef); kadınların %42,2'si, erkeklerin %36,1'i memur; erkeklerin %26,1'i, kadınların %17,4'ü işçi ve kadınların %8,3'ü, erkeklerin %3,9'u geçici (mevsimlik) işçidir. Yönetici statüsündekilerin çoğunluğu (Müdür, Müdür Yardımcısı, Şef) erkeklerden oluşurken, memurların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Günümüz modern dünyasında kadınların, üst düzey yönetsel pozisyonlarda erkeklere göre daha az yer bulabilmesi, kadının iş yerindeki erkek egemen yapıyı aşamadığını göstermektedir.

3.2.1.2. Cinsiyet İle Yüksek Performansın Ödüllendirileceğine Dair İnanç Arasındaki İlişki (*Bağımsız Grup T-Testi sonucuna göre (f: 7,490), (df: 281) ve (χ^2) P: 0,18>0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı farklılık yoktur*): Yüksek performansın, gayretli çalışmanın terfi ve ücretle ödüllendirileceğine inananlar arasında erkeklerin oranı (%25,1), kadınlara göre (%13,9) daha çoktur. Buna göre erkekler arasında yüksek performansın ödüllendirileceğine dair inanç daha yaygındır. Dolayısıyla iş yerinde erkeklerin performansını, iş doyumunu bu perspektiften de değerlendirmek gerekir.

3.2.1.3. Cinsiyet İle Diğer Değişkenler Arasındaki İlişki

Chi Square testi sonucuna göre; cinsiyet ile çalışanların kadınların erkeklere göre çalışma olanaklarına bakış açısı (*df: 2) ve (χ^2) P: 0,20>0,05) ve çalışılan sektörden duyulan memnuniyet (*df: 3) ve (χ^2) P: 0,63>0,05) arasında anlamlı bir farklılık yoktur.**

Ayrıca Bağımsız Grup T-Testi sonuçlarına göre; cinsiyet ile yapılan işten duyulan memnuniyet (*(f: 2,633), (df: 291) ve (χ^2) P: 0,59>0,05*); iş yükünden (*(f: 2,846), (df: 284) ve (χ^2) P: 0,12>0,05*); yönetimden (*(f: 1,679), (df: 287) ve (χ^2) P: 0,81>0,05*); yetki ve sorumluluğa göre alınan ücretten (*(f: 0,213), (df: 285) ve (χ^2) P: 0,31>0,05*) ergonomik şartlardan (*(f: 2,765), (df: 282) ve (χ^2) P: 0,8>0,05*); duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3.2.2. Kurumdaki Pozisyon (=Statü) İle İlgili İlişkisellikler

3.2.2.1. Kurumdaki Pozisyon (=Statü) İle Çalışılan Sektörden Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişki (ANOVA (F Testi) sonucuna göre (f: 0,649) ve (χ^2) P: 0,62>0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur): Müdür-Müdür yardımcısı ve şeflerin %66,7'si, memurların %59,1'i, işçilerin %49,2'si ve geçici işçilerin %37,6'sı başka sektörlerle karşılaştırdığında kendini şanslı görmektedir. Buna göre; kurumdaki pozisyon büyüdükçe çalıştığı sektörü başka sektörle kıyasladığında kendini şanslı hissedenlerin oranı artmaktadır. Bu bağlamda, kurumdaki pozisyon ile sektörden duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.2.2.2. Kurumdaki Pozisyon İle Çalışılan Sektör Ve Yapılan İşten Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişki (Chi Square testi sonucuna göre (df: 3) ve (χ^2) P: 0,63>0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur): Kurumdaki pozisyon büyüdükçe, aynı sektörde aynı işi yapmak isterdim diyenlerin oranı artmakta (Müdür-müdür yardımcısı ve şeflerin %58,1'i, memurların %30,5'i, işçilerin %32,3'ü ve geçici işçilerin %20'si); farklı sektörlerde farklı işi yapmak isterdim diyenlerin oranı (Müdür-müdür yardımcısı ve şeflerin %19,4'ü, memurların %33,3'ü, işçilerin %32,3'ü ve geçici işçilerin %40'ı) azalmaktadır. Yani kurumdaki pozisyon büyüdükçe çalışılan sektöre ve yapılan işe olan bağlılık artmaktadır.

3.2.2.3. Kurumdaki Pozisyon İle Özlük Haklarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişki (ANOVA (F Testi) testi sonucuna göre (f: 4,626) ve (χ^2) P: 0,00<0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır): Çalıştığı kurumda ulaşım olanakları, yemek ve ikramiye gibi ekstra özlük haklarından memnun olanlar içinde en büyük çoğunluğu müdür-müdür yardımcısı-şefler (%63,7: Katılıyorum-Kesinlikle Katılıyorum) oluştururken; geçici işçiler bu özlük haklarından en az memnun olan (%26,7: Katılmıyorum-Kesinlikle Katılmıyorum) kesimdir. Buna göre, kurumdaki pozisyon ve statü büyüdükçe, özlük haklarından memnun olanların oranında da artış olmaktadır.

3.2.2.4. Kurumdaki Pozisyon İle Ergonomi Şartlarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişki (ANOVA (F Testi) sonucuna göre (f: 10,493) ve (χ^2) P: 0,00<0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır): Çalıştığı işyerinin ergonomik koşullarından memnun olanlar içinde en büyük çoğunluğu müdür-müdür yardımcısı-şef gibi üst düzey çalışanlar oluştururken (%93,9: Katılıyorum-Kesinlikle Katılıyorum); ergonomik koşullardan en fazla rahatsızlık duyan kesim memurlardır (%41,5: Katılmıyorum-Kesinlikle Katılmıyorum). Memurların, ergonomik şartlardan duyduğu memnuniyetsizliğin nedeni; masa başı işi ve ofis uygulamalarını daha çok yapmaları olabilir. Bu sebeple iş doyumuna etki eden bir faktör olarak ergonomi; memurlar açısından; diğer pozisyondakilere göre daha fazla önem taşımaktadır.

3.2.2.5. Kurumdaki Pozisyon İle Yetki ve Sorumluluğa Göre Alınan Ücretten Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişki (ANOVA (F Testi) sonucuna göre (f: 0,305) ve (χ^2) P: 0,87>0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur): Dikkat çekici noktalardan biri de, tüm pozisyonundaki çalışanların büyük çoğunluğu açısından alınan ücretin yetki ve sorumluluğa göre yeterli bulunmamasıdır. Aldığı ücreti yetki ve sorumluluklarına göre yeterli bulanlar içinde en büyük çoğunluğu müdür-müdür yardımcısı-şefler gibi üst düzey çalışanlar (%51,6: Katılıyorum-Kesinlikle Katılıyorum) oluştururken, en memnuniyetsiz kesim yine memurlardır (%51,8: Katılmıyorum-Kesinlikle Katılmıyorum).

3.2.2.6. Kurumdaki Pozisyon İle Çalışma Saatlerinden Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişki (ANOVA (F Testi) sonucuna göre (f: 0,616) ve (χ^2) P: 0,65>0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur): Kurumdaki pozisyon ile çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, çalışma saatlerinden en fazla memnun olan kesimin memurlardan (%75,4: Katılıyorum-Kesinlikle Katılıyorum) oluştuğu tespit edilmiştir. Çalıştığı kurumda işinin çalışma saatlerinden en fazla memnuniyetsizlik duyan çalışan kesim ise; geçici işçilerdir (%40: Katılmıyorum-Kesinlikle Katılmıyorum).

3.2.3. Sektörün Türü İle İlgili İlişkisellikler

3.2.3.1. Sektörün Türü İle Çalışılan Sektörden ve Yapılan İşten Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişki (Chi Square testi sonucuna göre (df: 3) ve (χ^2) P: 0,06>0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur): Kamu sektöründekilerin %23,8'i, özel sektördeki %10,9'u aynı sektörde farklı işi yapmak istediklerini; kamudakilerin %39,3'ü, özel sektördeki %37,5'i aynı sektörde aynı işi yapmak istediklerini; kamudakilerin %11,7'si, özel sektördeki %12,5'i farklı sektörde aynı işi yapmak istediklerini; kamudakilerin %25,2'si, özel sektördeki %39,5'i farklı sektörde farklı işi yapmak istediklerini ifade etmiştir. Aynı sektörde, aynı işi yapmak isteyenler arasında çoğunluğu kamu çalışanları; farklı sektörde, farklı işi yapmak isteyenler arasında çoğunluğu ise özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Buna göre, kamu sektöründekilerin özeldekilere göre çalıştıkları sektörden ve yaptıkları işten daha fazla memnun olduğu söylenebilir.

3.2.3.2. Sektörün Türü İle Yönetimden Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişki (Bağımsız Grup T-Testi sonucuna göre (f: 0,054), (df: 281) ve (χ^2) P: 0,21>0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur): Çalıştığı kurumda yöneticilerin çalışanlara yaklaşım tarzını insancıl ve yönetim şeklini adil bulanlar arasında çoğunluğu özel sektör çalışanları (%63,2: Katılıyorum-Kesinlikle Katılmıyorum) oluşturmaktadır. Kamu sektöründe çalışanların ise %58,6'sı yöneticilerden bu bağlamda memnundur.

3.2.3.3. Sektörün Türü İle Erkeklere Göre Kadınların Çalışma Olanakları Arasındaki İlişki (*Chi Square testi sonucuna göre (df:2) ve (χ^2) P: 0,43>0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur*): Kamu çalışanlarının %32,4'üne, özel sektör çalışanlarının %27,9'una göre kadınların çalışma koşulları ve olanakları erkeklere göre daha iyi; kamu çalışanlarının %8'ine, özel sektör çalışanlarının da %13,1'ine göre daha kötüdür. Buna göre, özel sektörde çalışanların çoğunluğuna göre kadınların çalışma şartları ve olanakları kamu sektöründekilere göre daha kötü olduğundan; özel sektördeki çalışma şartları ve olanaklarının kamu sektörüne göre daha kötü olduğu söylenebilir.

3.2.3.4. Sektörün Türü İle Engellilerin Çalışma Şartları Arasındaki İlişki (*Bağımsız Grup T-Testi sonucuna göre (f: 0,976), (df: 273) ve (χ^2) P: 0,11>0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur*): Kamu sektöründe çalışanların %36,1'i (Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) ve özel sektörde çalışanların ise %44,1'ine göre engellilerin çalışma imkânları uygun iken; kamu sektöründe çalışanların %34,2'sine ve özel sektörde çalışanların da %28,8'ine göre (Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum) uygun değildir. Bu çerçevede çalışanların gözünden, engellilerin çalışma şartları ve olanakları özel sektöre göre, kamu sektöründe daha kötüdür.

3.2.3.5. Sektörün Türü İle Kurumun Ergonomi Şartları Arasındaki İlişki (*Bağımsız Grup T-Testi sonucuna göre (f: 28,177), (df: 277) ve (χ^2) P: 0,00<0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır*): Kamu sektöründe çalışanların %64,4'ü (Katılıyorum-Kesinlikle Katılıyorum); özel sektör çalışanlarının ise %75,5'i çalıştığı işyerinin ergonomik koşullarından memnundur. Buna göre özel sektörde ergonomik koşullar kamu sektörüne göre daha elverişlidir.

3.2.3.6. Sektörün Türü İle Çalışma Saatlerinden Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişki (*Bağımsız Grup T-Testi sonucuna göre (f: 20,882), (df: 272) ve (χ^2) P: 0,00<0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır*): Kamu sektöründe çalışanlar (%78: Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) özel sektörde çalışanlara göre (%56,9: Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum); kurumlarının çalışma saatlerinden daha çok memnundur. Buna göre, kamu sektörünün çalışma saatlerinin, özel sektöre göre daha memnun edici olduğu söylenebilir.

3.2.3.7. Sektörün Türü İle Özlük Haklarından Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişki (*Bağımsız Grup T-Testi sonucuna göre (f: 0,230), (df: 275) ve (χ^2) P: 0,00<0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır*): Kamu sektöründe çalışanların %36,9'u, özel sektörde çalışanların ise %50'si çalıştığı kurumda ulaşım, yemek ve ikramiye gibi ekstra özlük haklarının yerinde ve yeterli olduğunu; kamu sektöründe çalışanların %56,6'sı, özel sektör çalışanlarının %35,3'ü ise yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, özel sektör çalışanları; ulaşım, yemek ve ikramiye gibi özlük hakları noktasında kamudakilerden daha memnundur.

3.2.3.8. Sektörün Türü İle İşin Çalışanların Kendilerini Geliştirmeye Elverişliliği Arasındaki İlişki (*Bağımsız Grup T-Testi sonucuna göre (f: 11,072), (df: 274) ve (χ^2) P: 0,00<0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır*): Yaptığı işin bilgi ve becerilerini geliştirmede, yaratıcılığını ortaya çıkarmada elverişli bir ortam sunduğunu düşünen kamu sektörü çalışanlarının oranı %54,4 iken; özel sektör çalışanlarında bu oran %73,5'tir. Bu bağlamda özel sektör çalışanlarının kamudakilere göre daha fazla kendini geliştirme ve yaptığı işe yaratıcılığını katabilme imkânı bulunduğu söylenebilir.

3.2.3.9. Sektörün Türü İle İşlerini Tam Ve Zamanında Yapanlara Bakış Açısı Arasındaki İlişki (*Bağımsız Grup T-Testi sonucuna göre (f: 2,324), (df: 280) ve (χ^2) P: 0,25>0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur*): Özel sektördeki %76,5'i, kamu sektöründekilerin ise %65,9'u ortaya koydukları performansın çalışma arkadaşları tarafından saygın karşılanacağını belirtmiştir. Buna göre, ortaya konulan performans, kamu sektöründekilere göre, özel sektör çalışanları tarafından daha çok saygıdeğer bulunmaktadır.

3.2.3.10. Sektörün Türü İle Çalışanlardaki Etik Değerler Arasındaki İlişki (*Bağımsız Grup T-Testi sonucuna göre (f: 0,179), (df: 277) ve (χ^2) P: 0,00<0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır*): Özel sektör çalışanlarının %68,2'sine, kamudakilerin ise %54,9'una göre, çalıştıkları kurumda güçlü bir iş etiği vardır. Özel sektör çalışanları, çalışma arkadaşlarının etik ve ahlâk kurallara kamu sektöründekilere göre daha fazla uyduğunu ifade etmiştir.

3.2.3.11. Sektörün Türü İle Rol Ve Statülerdeki Açıklık-Netlik Arasındaki İlişki (*Bağımsız Grup T-Testi sonucuna göre (f: 13,682), (df: 277) ve (χ^2) P: 0,00<0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır*): Özel sektör çalışanlarının %74,6'sı gibi büyük bir çoğunluğu çalıştığı kurumda herkesin görev ve sorumluluklarını yerine getirdiğini, herkesin yetki ve sorumlulukları ile ilgili statü ve rollerinin açık olduğunu belirtmiştir. Kamudakilerin ise %52,9'u kurumdaki statü ve rollerin açık olduğunu ve çalışanların yetki ve sorumluluklarını açık ve net bir şekilde yerine getirdiğini ifade etmiştir. Buna göre; özel sektörde yetki ve sorumluluklarla ilgili rol ve statülerin, kamu sektörüne göre daha açık ve net olduğu söylenebilir.

3.2.3.12. Sektörün Türü İle Yüksek Performansın Ödüllendirilme Durumu Arasındaki İlişki (*Bağımsız Grup T-Testi sonucuna göre (f: 1,352), (df: 276) ve (χ^2) P: 0,00<0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır*): Sarf edilen performansı yüksek ücret ve terfi için önemli bir faktör olarak gören özel sektör çalışanlarının oranı %34,4 iken; kamudakilerin oranı %16,6'dır. Kamu çalışanlarının %69,2'si gibi büyük bir çoğunluğu ve özel sektör çalışanlarının %50,7'si, yüksek performansın yüksek ücret veya terfi için bir faktör olmadığına inanmaktadırlar. Buna göre; özel sektör çalışanları arasında yüksek performansın ödüllendirileceğine dair inanç; kamu

sektöründekilere göre daha fazladır. Bu durum, verimlilik açısından, kamu ve özel sektör farkını noktasında önemli bir referanstır. Zira özel sektör çalışanlarında yüksek performansın daha fazla ödüllendirileceğine dair inanç, kamu sektöründe çalışanlara nazaran daha yaygın ve yerleşiktir.

3.2.3.13. Sektörün Türü İle (Yetki Ve Sorumluluklara Göre) Alınan Ücretten Duyulan Memnuniyet Arasındaki İlişki (*Bağımsız Grup T-Testi sonucuna göre (f: 0,389), (df: 279) ve (χ^2) P: 0,00<0,05 olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır*): Özel sektör çalışanlarının %59,1'i, kamudakilerin de %36,2'si aldığı ücreti yetki ve sorumluluklarına göre yeterli bulmaktadırlar. Kamu sektöründekilerin %53,9'u ve özel sektör çalışanlarının da %34,9'u aldığı ücreti yeterli bulmamaktadırlar. Dolayısıyla yetki ve sorumluluğuna göre aldığı ücreti yetersiz bulan kamu sektörü çalışanların özel sektördekilere daha fazladır.

3.2.3.14. Sektörün Türü İle Diğer Değişkenler Arasındaki İlişki

Chi Square testi sonucuna göre; (df: 4) ve (χ^2) P: 0,81>0,05 olduğundan sektörün türü ile kurumda kullanılan motivasyon türü (ödül-ceza) arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ayrıca, Bağımsız Grup T-Testi sonuçlarına göre; sektörün türü ile iş yükünden duyulan memnuniyet ((f: 0,100), (df: 280) ve (χ^2) P: 0,40>0,05); yaşanan stres durumu ((f: 1,137), (df: 277) ve (χ^2) P: 0,74>0,05); kuruma duyulan güven ((f: 1,085), (df: 280) ve (χ^2) P: 0,76>0,05) ve kurumun/işin sosyal çevrede kişiye sağladığı prestij ((f: 0,051), (df: 281) ve (χ^2) P: 0,33>0,05) arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

18. ve 19. yüzyıllarda kendisini keskin bir şekilde hissettiren katı örgütsel yapılanmaların ivmesi, bugün esnetilmiş ve insana yönelik düzenlemelerle bireysel katılım imkanları artırılmış olsa bile (esnek örgüt yapıları/postfordist), örgütlerin, baskıcı ve düzenleyici yanlarını terk ettikleri söylenemez. Çünkü, hala örgütsel işlevsellik, büyük ölçüde değişmez/değiştirilemez bazı kural ve ilkelere bağlılıkla eşdeğer görülür. Kurumlar artık hem işlevleri hem de çalıştırdıkları işgörenler açısından oldukça kompleks bir görünümde dirler. Bu kurumlarda işlerin görülmesi, bireylerin keyfi ve tesadüfi davranışlarına bırakılmaz. Bu yüzden, örgütsel çekip çevirmeler varlığını korur ve işgörenler formel standartlara uygun şekilde yeni davranışlar, kişilik ve kimlik öğeleri edinirler (Aytaç, 2005: 275). Çünkü, maksimum kârlılığı, etkinliği, verimliliği, öngörülebilirliği, hesaplanabilirliği vs. ölçü almışlardır. Örgütler, az zamanda, az emek ve az maliyetle yüksek verim almak üzere yapılandırılmışlardır (Aytaç, 2004: 214). Ancak, örgütlerin tek amacı az girdi ile çok çıktı (verim, üretim) sağlamak değildir. Her örgütün aynı zamanda çalışanına, kendisine, topluma karşı çeşitli yükümlülükleri yerine getirme zorunluluğu da vardır. Bu kapsamda örgütlerin çalışanlarına karşı iki yükümlülüğü vardır: Birinci yükümlülük;

ruhsal, toplumsal ve yasal sözleşmelere göre, çalışanlarının ruhsal, geçimsel ve toplumsal gereksinimlerini karşılamak. İkinci yükümlülük ise; çalışanların kendilerini yetiştirme haklarını korumalarına olanak sağlamaktır. Bu iki yükümlülük çalışanların iş tatminin kaynağıdır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 40). Buradan hareketle, çalışanların tatminsizlik düzeylerinin yüksek olduğu, örgütlerin yükümlülüklerini tam olarak yerine getiremedikleri söylenebilir. Bu çerçevede araştırmadan elde edilen veriler ışığında Adorno'nun (2011: 115) ifade ettiği gibi; bütün öznelere görüşmelerinde çok yaygın bir şekilde ortaya çıkan verilerin, kültürün kendisindeki bir eğilim olduğu gerçeğinden hareketle şu sonuçlara varılmıştır (Kurtbaş, 2013: 558):

Ankete katılanların genel sosyo-demografik yapısına bakıldığında; katılımcıların %61,7'si erkek, %38,3'ü kadın; %91,5'i 18-45 yaş aralığında; %59,5'i gibi büyük çoğunluğu ise üniversite öğrencisi ve/veya mezunudur. Ayrıca, katılımcıların %76'sı kamu, %24'ü de özel sektörde çalışmaktadır (**Bkz. Tablo 1**). Çalışanların büyük bir çoğunluğu yaptıkları işin, yorucu olması, aşırı dikkat gerektirmesi ve görevde yükselme, maaş ve diğer özlük hakları açısından yetersiz olmasından (%62,1) şikâyet etmiştir. Diğer şikâyet unsurları ise: monotonluk, işin tehlikeli oluşu, yoğun denetim ve aşırı kuralcılık ile işe duyulan sevgisizliktir (**Bkz. Tablo 4**). Çalışanların %64,6'sı iş yüklerinin fazla olduğundan şikâyet ederken (**Bkz. Tablo 13**); iş yükünden şikâyet eden özel sektör çalışanlarının oranı, kamu sektöründekilerden fazladır (**Bkz. 3.2.3.14**). Bu açıdan işin kişinin bedensel ve ruhsal hayatında yaptığı etki ile sunduğu özlük haklar, iş doyumunu etkileyen önemli konulardır. Ayrıca çalışanların %23,5'i işlerini kaybetme, maaşlarını alamama gibi kaygılarının olduğunu (**Bkz. Tablo 17**); %31,8'i yaptığı işin bilgi ve becerilerini geliştirmeye, inisiyatif kullanmaya elverişli olmadığını (**Bkz. Tablo 10**); %22,7'si kendilerine sosyal hayatlarında saygın bir statü sağlamadığını (**Bkz. Tablo 20**); %64,4'ü çalışma ortamlarının fazlasıyla stresli olduğunu (**Bkz. Tablo 19**); %21,9'u ise, kurum kültürlerinde etik sorunlar olduğunu düşünmektedir (**Bkz. Tablo 21**). Dolayısıyla iş güvenliği, işin kişinin bilgi ve becerilerini geliştirme özelliği, saygın bir prestij sunması gibi özelliklerin yanı sıra; stres durumu ile etik ve ahlak değerler de örgütsel vatandaşlığı, iş doyumunu ve verimliliği derinden etkilemektedir.

Çalışanların %31,1'ine göre; kadınların çalışma olanakları erkeklerden daha iyi iken; %9,6'sına göre kötüdür (**Bkz. Tablo 6**). Yönetici statüsündekilerin (müdür, müdür yardımcısı, şef) çoğunluğunu erkekler oluştururken, memurların büyük bölümü ise kadındır (**Bkz. 3.2.1.1**). Özel sektörde çalışanların çoğunluğuna göre; kadınların çalışma şartları ve olanakları kamu sektöründekilere göre daha kötüdür (**Bkz. 3.2.3.3**). Buna göre kadınların çalışma şartları ve olanakları erkeklerle karşılaştırıldığında kötüdür. Öte yandan kamu ve özel sektörden, değişik kurumlardaki yönetici pozisyonundakilerin büyük çoğunluğunun erkek olması; toplumsal cinsiyet açısından iş yerlerindeki erkek egemen yapının varlığını devam ettirdiğinin bir göstergesidir. Sektörel

açından ise, özel sektörde kadınların çalışma şartları ve olanakları kamu sektöründe çalışanlardan daha kötüdür.

Çalışanların %38,7'si aldığı ücreti yetki ve sorumluluğuna göre yetersiz bulmaktadır (**Bkz. Tablo 15**). Bununla birlikte, kamu sektöründekiler aldıkları ücreti, yetki ve sorumluluğuna göre özel sektördekilere daha az (yetersiz) bulmaktadır (**Bkz. 3.2.3.13**). Çalışanların %64,9'u gibi dikkat çekici bir çoğunluğu çalıştıkları kurumda yüksek ücret ve terfi için yüksek performansın bir etken olmadığını düşünmektedir (**Bkz. Tablo 14**). Ücret ve terfi için ortaya konulan performans ve emeği önemli bir etken olarak görenlerin oranı kamu sektöründe daha azdır (**Bkz. 3.2.3.12**). Ayrıca, çalışanların yarısına göre çalıştıkları kurumda ne ceza, ne de ödül vardır (**Bkz. Tablo 5**). Buna göre; çoğunluğu kamu sektöründen olmak üzere, değişik kurumlardan ve farklı pozisyonlardan birçok çalışan, aldığı ücreti yetki ve sorumluluğuna göre yetersiz görmektedir. Özel sektördekilere nazaran kamu sektöründekilerde daha yoğun olmak üzere, çok büyük bir çalışan kesimi çalıştıkları kurumda yüksek ücret ve terfi gibi kazanımlar için yüksek performansın bir etken olmadığına inanmaktadır. Bununla birlikte kamu kesiminde daha yaygın olmak üzere, çalışanların yarısından oluşan bir kesimin çalıştıkları kurumda ödül ve ceza gibi bir motivasyon mekanizmasının olmadığını ifade etmesi; ücret, terfi ve diğer ödül-ceza mekanizmalarının kurumlarda işlevsel olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışanların %32,8'ine göre; engelliler açısından uygun çalışma şartları yoktur (**Bkz. Tablo 7**). Çalışanların gözünden, engellilerin çalışma şartları ve olanakları özel sektöre göre, kamu sektöründe daha kötüdür (**Bkz. 3.2.3.4**). Buna göre; özel sektöre göre, kamu sektöründe daha kötü olmak üzere, engellilerin çalışma şartları ve olanakları ile ilgili sorunlar mevcuttur.

Çalışanların %51,4'üne göre; ulaşım, yemek, ikramiye gibi özlük hakları yetersizdir (**Bkz. Tablo 8**). Özel sektör çalışanları ulaşım, yemek ve ikramiye gibi ekstra özlük hakları noktasında kamudakilerden daha memnundur (**Bkz. 3.2.3.7**). Ayrıca, çalışanın kurumdaki pozisyonu arttıkça özlük haklardan duyulan memnuniyet de artmaktadır (**Bkz. 3.2.2.3**). Kamu sektöründekilerde daha yoğun olmak üzere, çalışanların çok büyük bir oranı, ulaşım, yemek ve diğer ekstra özlük haklardan memnun değildir. Öte yandan kurumda çalışılan pozisyon ile özlük haklardan istifade etme ve memnun olma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır. Zira çalışanların kurumdaki pozisyonları ve statüleri yükseldikçe özlük haklarından duydukları memnuniyet de artmaktadır.

Çalışanların %23,7'si çalışma saatlerinden memnun değildir (**Bkz. Tablo 9**). Katılımcılar arasında çalışma saatlerinden en çok memnun olan kesim memurlar, en çok şikâyet edenler ise geçici işçilerdir (**Bkz. 3.2.2.6**). Kamu sektörünün çalışma saatleri özel sektöre göre daha düzenlidir (**Bkz. 3.2.3.6**). Kamu sektöründe, özel sektöre nazaran çalışma saatleri daha düzenli olmak üzere, çalışan yaklaşık her dört kişiden biri çalışma saatlerinden memnun değildir. Kurumda çalışılan pozisyonunda çalışma saatlerinden duyulan memnuniyeti etkilediği bulgulanmıştır. Buna göre; bütün pozisyonlar içinde

memurlar, çalışma saatlerinden en memnun kesimi oluştururken; çalışma saatlerinden en çok şikâyet eden kesim ise, geçici işçilerdir.

Çalışanların %25,8'i çalıştıkları iş yerinin ergonomik koşullarından memnun değildir (**Bkz. Tablo 11**). Özel sektörde çalışanlar, çalışma ortamlarının ergonomi şartlarından kamu sektöründekilerden daha çok memnundur (**Bkz. 3.2.3.5**). Bunun yanında, çalıştığı işyerinin ergonomik koşullarından memnun olanlar içinde çoğunluğu müdür-müdür yardımcısı-şef gibi üst düzey çalışanlar oluştururken; ergonomik koşullardan en fazla rahatsızlık duyan kesim memurlardır (**Bkz. 3.2.2.4**). Özellikle kamu sektöründe çalışanlar, özel sektördekiyle fazla olmak kaydıyla, yaklaşık her dört kişiden biri çalıştığı yerin ergonomik şartlarından memnun değildir. Öte yandan kurumda çalışılan pozisyon ile ergonomik şartlardan memnun olma durumu arasında da bir ilişki vardır. Zira yönetici pozisyonundakiler, diğer pozisyondakilere göre çalıştığı yerin ergonomik koşullarından daha memnundur. Bu noktada ergonomik şartlar ve ergonomik şartlardan duyulan memnuniyet sektöre, çalışılan pozisyona göre değişiklik gösterebilmektedir.

Çalışanların %32,4'ü kurumlarında rol ve statülerin net ve açık olmadığından, yetki ve sorumlulukla ilgili belirsizlikler yaşadıklarından şikâyet ederken (**Bkz. Tablo 12**); özel sektörde yetki ve sorumluluklarla ilgili rol ve statüler, kamu sektörüne göre daha açık ve nettir (**Bkz. 3.2.3.11**). Kurumda iş verimini düşüren, iletişim kazalarına ve çatışmalarına neden olan, kurumsal disiplini sarsan önemli bir unsur olarak rol ve statülerin açıklığı ve netliği hususu son derece önemlidir. Bu kapsamda özellikle kamu sektöründe yetki ve sorumlulukları çerçevesinde, rol ve statülerinin açık ve net olmamasından şikâyet eden görüşmecisi sayısı oldukça fazladır. Bu husus, kurumlarda iş verimini, doyumunu ve örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir sorundur.

Çalışanların 68,7'si kurumlarında yaptıkları işi zamanında bitirmelerinin iş arkadaşlarının kendilerine saygı duymasını sağlayacağını söylerken; %18,7'si aynı görüşte değildir (**Bkz. Tablo 16**). Çalışanların %26,8'i gibi dikkat çekici bir çoğunluğu, yönetimin/yöneticilerinin yeterince âdil olmadığından şikâyet etmektedir (**Bkz. Tablo 18**). Ayrıca, kamu sektöründekiler, özel sektör çalışanlarına göre, kurumlarındaki yönetim anlayışından daha fazla şikâyet etmektedir (**Bkz. 3.2.3.2**). Buna göre; kamu ve özel sektörden, değişik kurumlardan ve farklı pozisyondan birçok çalışan (%18,7) yaptıkları işi zamanında bitirmenin kendilerine iş ortamında bir saygınlık kazandırmadığına inanmaktadır. Bu durum örgütsel motivasyonu, örgüt vatandaşlığını ve iş doyumunu etkileyen önemli bir sorundur. Öte yandan kamu sektöründekilerde daha yoğun olmak üzere; yaklaşık her dört kişiden biri yönetimden ve yöneticilerden rahatsızdır.

Çalışanların %61,4'ü gibi çok büyük bir çoğunluğu ya çalıştığı sektörden, ya yaptığı işten ya da her ikisinden de hoşnut değildir (**Bkz. Tablo 2**). Katılımcıların %56,8'i başka sektörlerle karşılaştığında kendini şanslı görürken; %27,2'si çalıştığı sektörden memnun değildir (**Bkz. Tablo 3**).

Çalıştığı sektörden memnun olanlar arasında çoğunluğu kamu çalışanları oluştururken; farklı sektörde farklı işte çalışmak isteyenler arasında çoğunluğu özel sektör çalışanları oluşturmaktadır (**Bkz. 3.2.3.1**). Özel sektör çalışanlarının kamudakilere göre, daha fazla kendini geliştirme ve yaptığı işe yaratıcılığını katabilme imkânı varken (**Bkz. 3.2.3.8**); özel sektörde ortaya konulan performans ve emek kamu sektörüne göre, daha çok saygıdeğer bulunmaktadır (**Bkz. 3.2.3.14**). Statü yükseldikçe, çalıştığı sektörden (**Bkz. 3.2.2.1**) ve yaptığı işten (**Bkz. 3.2.2.2**) memnun olanların oranı artmaktadır. Yani kurumdaki pozisyon büyüdükçe kuruma ve yapılan işe olan bağlılık da artmaktadır.

Bütün bu sonuçlar dâhilinde; kurum kültürünü ve iklimi etkileyen içsel ve dışsal birçok faktörden söz edilebilir. Bu faktörler: Demografik özelliklere; sektörel farklılıklara; kurumun ve işin-görevin niteliğine; yönetsel bazı unsurlara; fiziki ve ergonomik koşullara; pozisyon ve statü farklılıklarına; istek, beklenti ve ihtiyaçlara; özlük haklara ve diğer unsurlara dayanabildiği gibi; şehrin olumlu ve olumsuz niteliklerinden de etkilenebilmektedir. Bu nedenle bir örgütte koşulların bozulduğunu ya da bozuk olduğunu gösteren en önemli kanıt, iş tatmininin düşük düzeyde olmasıdır. Sonuç olarak iş tatminsizliği, örgütün amaçlarına ulaşmaması; bireyin de amaçlarını gerçekleştirememesi anlamına gelir. Çünkü işletmeler, kendi amaçlarını, bireylerin amaçları haline getirdikleri oranda başarılı olabilirler.

KAYNAKÇA

ADAİR, J. ve P. REED (2009) *Patronlar Değil, Liderler Başarıya Götürecek Liderlik Nasıl Olmalıdır*, (Çev. Gülay Doğançalı), Babiâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

AKDEMİR, A. (2009) *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Pozitif Matbaacılık, Ankara.

AKGEMCİ, T. ve H. K. GÜLEŞ (2010) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara.

AKPINAR, S. (2009) *Girişimciliğin Temel Bilgileri*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

ALTIN, H., E. Başar ve S. Doğan (2010) *İşletme*, Nobel Yayınları, Ankara.

AYTAÇ, Ö. (2004) “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), Elâzığ.

AYTAÇ, Ö. (2005) “Modern Bürokratik Kurumlar ve Baskı Düzenleri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), Sayfa: 249–278, Elâzığ.

BALTAŞ, A. (2010) *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Yayınevi, 9. Baskı, İstanbul.

BAYRAK, KÖK, S. (2007) Küreselleşme Sendikal Hareketler ve Türkiye Analizi, Ed: Mustafa Kurt ve Serkan Bayraktaroğlu, *Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Gazi Kitabevi, Ankara.

- CAN, H. ve S. GÜNEY (2007) *Genel İşletme, İlkeler Kavramlar ve Kurumlar*, Arıkan Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- DİNÇER, Ö. (1992) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, S. ve S. KILIÇ (2007) “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 29, Sayfa: 38–39.
- DURGUN, S. (2006) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Aralık 2006, III(II), 112-132.
- EKİCİ, T., Z. ÖZÇELİK (2011) *Hekimlerin Çalışma Süresi, Nöbet, Fazla Çalışma Ücreti, Dinlenme ve İzin Hakları, Türk Tabipleri Birliği Yayınları*, Ankara.
- GÜÇLÜ, N. (2003) “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147–159.
- GÜLSÜNLER, M. E (2007) “Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17, 281–295, Konya.
- GÜROL, M. A. (2006) *Küresel Arenada Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- GÜVEN, M. ve B. AÇIKGÖZ (2007) “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, *Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), Zonguldak.
- KARAHAN, A. (2008) “Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2008 – Sayı: 20 – ISSN 1302-1796.
- KAYA, H. (2008) “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, Sayı 155, Temmuz-Aralık 2008.
- KAYA, S. (2008) *Ergonomi ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri*, İzmir Ticaret Odası Ar&Ge Bülten, İzmir, 2008.
- KESER, A. (2009) *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- KURTBAŞ, İ. (2013) *Etnosantrizm ve Ötekileştirme Perspektifinde Siyasal Eğilimler, Ardahan İli Örneğinde Oy Verme Davranışının Sosyolojik Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ.
- MİRZE, S. K. (2010) *İşletme*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- MUCUK, İ. (2008) *Temel İşletme Bilgileri*, 5. Basım, Lord Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- ÖRÜCÜ, E. (2009) *Modern İşletmecilik*, 7. Baskı, Öz baran Ofset, Ankara.

ÖRÜCÜ, E., S. YUMUŞAK ve Y. BOZKIR (2006) “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), Manisa.

ÖZBEK, Z., *KOBİ'lerin Türk Ekonomisine Etkileri*, <http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi31/Zerrin%20ozbek.pdf>, Erişim Tarihi: 09.10.2011.

ÖZEN, KUTANIS, R. ve S. ALPASLAN (2007), *Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Editörler: Kurt Mustafa ve Bayraktaroğlu Serkan, Baran Ofset, Ankara.

ÖZKALP, E. ve Ç. KIREL (2010) *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. GÜMÜŞ (2008) *Örgütlerde İletişim*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ (2008) *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z. ve T. TOKOL (2009) *Genel İşletme*, Furkan Ofset, Bursa.

SARGUT, S. (2010) *Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri, Örgüt Kuramları*, Derleyen: A. Selami Sargut ve Sükrü Özen, 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.

ŞAHİN, A. (2004) “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniv.i Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, ISSN 1302-1796, Konya.

ŞİMŞEK, M. Ş. (2008) *Yönetim ve Organizasyon*, 9. Baskı, Adım Ofset, Konya.

ŞİMŞEK, M. Ş. ve A. ÇELİK (2010) *Yönetim ve Organizasyon*, İpek Ofset, Konya.

TEMEL, A., M. YAKIN ve S. MİSCİ (2006) “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), Manisa.

TUTAR, H. (2009) *Örgütsel İletişim*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ank..

VAROL, M. (1989) “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, *Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, XLIV(1).

YILMAZ, Z., (2004) “Çalışan Özürülülerin İş Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar ve Bunları Etkileyen Etmenler”, *Özveri Dergisi*, 1(2).

YILMAZER, A. ve C. EROĞLU (2008) *Davranış Bilimler ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.

YÜKSEL, Ö. (2003) *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Editör: Tülin Durukan, Gazi Kitabevi, Ankara.

YÜKSEL, Ö. (2006) *Davranış Bilimleri*, Gazi Kitabevi, Ankara.