

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ÖRGÜTE BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ
VE BAŞARI TEKNİK SERVİS A.Ş'DE BİR UYGULAMA**

Çiğdem SARIKAMIŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İletişim Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç Dr. Erhan Eroğlu

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2006

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ÖRGÜTE BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ
VE BAŞARI TEKNİK SERVİS A.Ş'DE BİR UYGULAMA****Çiğdem Sarıkamış****İletişim Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2006****Danışman: Yrd.Doç.Dr.Erhan Eroğlu**

Örgütler arası rekabetin hızla arttığı günümüz iş dünyasında, rekabette üstünlüğün dayandığı temeller de değişmektedir. Örgütler rekabette başarının sadece araştırma-geliştirme, modern pazarlama, teknoloji gibi faktörlerle sağlanamayacağını, başarının temelinin “önce insan” felsefesine dayandığının farkına varmışlardır. “Önce insan” felsefesinin önem kazanmasıyla birlikte örgütler; örgüt kültürü, örgütsel iletişim, iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi konularla ilgilenmeye başlamışlardır.

Örgütün kendi değerlerinin bileşimi ve örgüte özgü olan örgüt kültürü; çalışanların davranışlarını, çalışma biçimini, yönetim sürecini ve örgütün çevresi ile olan ilişkilerini biçimlendirmektedir. Başarılı örgütlerin ortak özelliği, örgüt kültürünün etkin bir örgütsel iletişim sistemi ile tüm çalışanlarla paylaşılması ve çalışanlar tarafından benimsenmesidir. Örgütsel iletişim, örgütte bilgi akışını sağlamakla birlikte örgüt kültürünün çalışanlarla paylaşılmasını da sağlamaktadır. Örgüt kültürünün anlamlı kılınması ancak etkin bir örgütsel iletişim sistemi ile mümkündür.

Etkin bir örgütsel iletişim sistemi sayesinde tüm çalışanlar tarafından benimsenen örgüt kültürü çalışanların tutum ve davranışlarıyla birlikte bağlılık ve iş tatminlerini de

etkilemektedir. Etkin bir örgütsel iletişim sistemi ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde bilgi akışında sorun yaşanmaması, ortak değer ve amaçların paylaşılması çalışanların örgüte bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Bu araştırma Başarı Teknik Servis A.Ş’de örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisini incelemek amacıyla Başarı Teknik Servis A.Ş personelinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Başarı Teknik A.Ş’de çalışanlarına uygulanan anket ile çalışanların örgüt kültürünün benimsenme düzeyi, örgütsel iletişim sisteminin etkinliği, iş tatmini ve örgüte bağlılık hakkındaki görüşleri belirlenmiştir.

ABSTRACT**The Impact Of The Relationship Between Organizational Culture And Organizational Communication On Organizational Loyalty And Job Satisfaction: The Case Of Başarı Technical Service Co.****Çiğdem Sarıkamış****Department of Communication****Anadolu University Social Sciences Institute, July 2006****Advisor : Assist. Prof. Dr. Erhan Eroğlu**

Given the rapidly increasing competition among organizations of today's business world, the basis on which superiority in competition is based has been changing. Organizations realized that success in competition can be achieved not only by factors such as research and development, modern marketing, technology, but also the basis of success lies in giving priority to human. With the realization of the importance of human, organizations started to be engaged with issues such as organizational culture, organizational communication, job satisfaction and organizational loyalty.

The composition of own values of organization and organization-specific organizational culture shape the behaviours of employees, form of working, process of management and relations of organization with its environment. The commonality of successful organizations is the sharing of organizational culture with all employees by an effective organizational communication system and the adoption of organizational culture by employees. Organizational communication provides both the flow of information within the organization and sharing of organizational culture together with employees. Organizational culture becomes meaningful only by an effective organizational communication system.

With an effective organizational communication system, organizational culture which is adopted by all employees effects loyalty and job satisfactions of employees along with their attitudes and behaviours. The organizations with strong organizational culture and an effective organization communication system do not have problems in the flow of information, which in turn influences organizational loyalty and job satisfaction of employees in a positive way and provides competitive superiority to organization.

This research aims to examine the impact of the relationship between organizational culture and organizational communication on organizational loyalty and job satisfaction in Başarı Technical Service Co. with the participation of staff of Başarı Technical Service Co. In the research, the level of adoption of organizational culture by employees and the views of employees about efficiency of organizational communication system, job satisfaction and organizational loyalty is analysed by the questionnaire applied to employees.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Çiğdem Sarıkamış'ın “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş’de Bir Uygulama ” başlıklı tezi2006 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İletişim Anabilim dalında, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İsim**İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Erhan Eroğlu

Üye : Doç.Dr.Deniz Taşçı.

Üye : Yrd.Doç.Dr.N.Aysun Yüksel

Prof. Dr. Nurhan Aydın
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Başarı Teknik A.Ş’de örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin iş tatmini ve örgüte bağlılığa etkisini araştıran bu çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve tanımlarına; ikinci bölümde araştırma yöntemine; üçüncü bölümde ilgili literatüre; dördüncü bölümde bulgular ve yorumlara; beşinci bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Bu araştırmanın başlangıcından bu yana, anlayışı, yapıcı eleştirileri, destekleyici yardım ve önerileri ile bana yol gösteren ve danışmanlığımı yürüten Yrd.Doç.Dr.Erhan Eroğlu başta olmak üzere, Prof. Dr. Haluk Yüksel ve Yrd.Doç.Dr.Altınay Kışlalı hocalarıma desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, özellikle uygulama aşamasında, bana şirket olanaklarını kullanma kolaylığı sağlayan Başarı Holding A.Ş yöneticileri ve Personel Müdürlüğü Bölümü ile araştırmaya denek olarak katılan Başarı Teknik Servis A.Ş personeline gösterdikleri özveri ve özenden dolayı teşekkür borçluyum.

Son olarak, araştırmanın başlangıcından bugüne, hala sabırla kendilerine zaman ayırmamı bekleyen, bazen hoşgörü sınırlarını zorladığım halde her zaman en iyisini verdikleri sabır, destek, cesaret ve sevgilerinden dolayı başta annem Fatma Sarıkamış’a, kardeşlerim Aslıgül ve Emine Sarıkamış ile dostlarıma çok teşekkür ederim. Onların desteği ve anlayışı olmadan bu araştırma bitirilemezdi.

Eskişehir, 2006

Çiğdem Sarıkamış

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-----------|
| ÖZ..... | ii |
| ABSTRACT..... | iv |
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI..... | vi |
| ÖNSÖZ | vii |
| ÖZGEÇMİŞ | viii |
| TABLolar LİSTESİ | xiii |
| | |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Problem..... | 1 |
| 1.2. Amaç | 6 |
| 1.3. Önem..... | 7 |
| 1.4. Varsayımlar | 7 |
| 1.5. Sınırlılıklar | 8 |
| | |
| 2. YÖNTEM | 9 |
| 2.1. Araştırma Modeli..... | 9 |
| 2.2. Çalışma Kümesi | 9 |
| 2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi | 10 |
| | |
| 3. LİTERATÜR TARAMASI..... | 12 |
| 3.1. Örgüt..... | 12 |
| 3.1.1. Örgüt Kavramı | 12 |
| 3.1.2. Örgüt ve Yönetim Yaklaşımları..... | 13 |
| 3.1.2.1. Klasik Yaklaşım | 13 |
| 3.1.2.2. Neo-Klasik Yaklaşım | 15 |
| 3.1.2.3. Modern Yaklaşım | 16 |
| 3.2. Kültür | 17 |
| 3.2.1. Kültür Kavramı | 17 |
| 3.2.2. Kültürün Özellikleri..... | 18 |

| | |
|---|----|
| 3.3. Örgüt Kültürü | 19 |
| 3.3.1. Örgüt Kültürü Kavramı | 19 |
| 3.3.2. Örgüt Kültürü Üzerine Yapılan Çalışmaların Tarihçesi | 21 |
| 3.3.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu | 22 |
| 3.3.4. Örgüt Kültürünün İşlevleri | 24 |
| 3.3.5. Güçlü ve Zayıf Kültür | 25 |
| 3.3.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri | 26 |
| 3.3.6.1. İnançlar | 26 |
| 3.3.6.2. Değerler | 26 |
| 3.3.6.3. Normlar | 27 |
| 3.3.6.4. Artefaktlar | 27 |
| 3.3.6.5. Örgüt Dili | 28 |
| 3.3.6.6. Hikayeler ve Mitler | 28 |
| 3.3.6.7. Semboller | 29 |
| 3.3.6.8. Törenler | 29 |
| 3.3.7. Örgüt Kültürünün Boyutları | 29 |
| 3.3.8. Örgüt Kültürü Modelleri | 31 |
| 3.3.8.1. Parsons Modeli | 31 |
| 3.3.8.2. Peters ve Waterman Modeli | 31 |
| 3.3.8.3. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli | 32 |
| 3.3.8.4. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli.. | 33 |
| 3.3.8.5. Cameron ve Quin'in Örgüt Kültürü Modeli | 34 |
| 3.3.8.6. Schein Örgüt Kültürü Modeli | 35 |
| 3.4. Örgütsel İletişim | 36 |
| 3.4.1. İletişim Kavramı | 36 |
| 3.4.2. İletişim Süreci | 37 |
| 3.4.3. Örgütsel İletişim | 39 |
| 3.4.4. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amaçları | 41 |
| 3.4.5. Örgütsel İletişimin İşleyişi | 44 |
| 3.4.5.1. Biçimsel İletişim Yapısı | 44 |
| 3.4.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim Yapısı | 46 |

| | |
|--|----|
| 3.4.6. Örgütsel İletişim Araç ve Yöntemleri | 47 |
| 3.4.6.1. Örgütlerde Yazılı İletişim Araçları | 49 |
| 3.4.6.2. Örgütlerde Sözlü İletişim Araçları..... | 49 |
| 3.4.6.3. Elektronik İletişim Araçları..... | 50 |
| 3.4.7. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları | 50 |
| 3.4.8. Örgütsel İletişim Engelleri..... | 51 |
| 3.4.8.1. Örgüt Çalışanlarının Özelliklerinden Kaynaklanan İletişim Engelleri | 51 |
| 3.4.8.2. Örgütsel İletişim Araç ve Kanallarından Kaynaklanan İletişim Engelleri | 52 |
| 3.4.8.3. Fiziksel Düzen ve Fiziksel Uzaktan Kaynaklanan İletişim Engelleri | 53 |
| 3.4.8.4. Statü ve Hiyerarşik Farklılıklardan Kaynaklanan İletişim Engelleri | 53 |
| 3.5. Örgütsel Bağlılık..... | 54 |
| 3.5.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları..... | 55 |
| 3.5.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması..... | 55 |
| 3.5.1.2. Wiener'in Sınıflandırması..... | 56 |
| 3.5.1.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması | 56 |
| 3.5.1.4. O'Reily III ve Chatman'nın Sınıflandırması | 56 |
| 3.5.1.5. Buchanan II'nin Sınıflandırması..... | 57 |
| 3.5.1.6. Mowday'in Sınıflandırması | 57 |
| 3.5.2. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler | 57 |
| 3.5.3. Örgütsel Bağlılığı Geliştirmenin Yöntemleri | 59 |
| 3.6. İş Tatmini | 60 |
| 3.6.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler | 61 |
| 3.6.2. İş Tatmini ve Kişisel Özellikler | 63 |
| 3.6.3. İş Tatmini Kuramları..... | 64 |
| 3.6.3.1. İçerik Kuramları..... | 64 |
| 3.6.3.2. Süreç Kuramları | 65 |
| 3.6.4. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları..... | 66 |

| | |
|--|------------|
| 4. BULGULAR VE YORUM..... | 68 |
| 4.1. Başarı Teknik Servis A.Ş Hakkında Genel Bilgi | 68 |
| 4.2. Araştırmaya Katılan Personel İle İlgili Kişisel Bilgiler | 70 |
| 4.2.1. İllere Göre Dağılım | 70 |
| 4.2.2. Örgütleli Pozisyona Göre Dağılım | 70 |
| 4.2.3. Cinsiyete Göre Dağılım..... | 71 |
| 4.2.4. Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılım..... | 71 |
| 4.2.5. Yaşa Göre Dağılım | 72 |
| 4.3. Araştırmaya Katılan Personelin Başarı Teknik Servis A.Ş'nin Örgüt Kültürüne, Örgütleli İletişimine, İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Düzeyine İlişkin Düşünceleri | 73 |
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 188 |
| EKLER | 201 |
| KAYNAKÇA | 205 |

TABLOLAR LİSTESİ

| <u>Tablo</u> | | <u>Sayfa</u> |
|--------------|--|--------------|
| 1 | Katılımcıların İllere Göre Dağılımı..... | 70 |
| 2 | Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı..... | 71 |
| 3 | Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı..... | 71 |
| 4 | Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı..... | 72 |
| 5 | Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı..... | 72 |
| 6 | Şirkete Ait Değerlerin Benimsenmesi..... | 73 |
| 6-A | İllere Göre Şirkete Ait Değerlerin Benimsenmesi..... | 74 |
| 6-B | Pozisyonlara Göre Şirkete Ait Değerlerin Benimsenmesi..... | 75 |
| 6-C | Öğretim Elemanlarının Yöneticilik Deneyimleri..... | 75 |
| 7 | Vizyon ve Misyonun Benimsenmesi..... | 76 |
| 7-A | İllere Göre Vizyon ve Misyonun Benimsenmesi..... | 77 |
| 7-B | Pozisyonlara Göre Vizyon ve Misyonun Benimsenmesi..... | 78 |
| 7-C | Çalışma Süresine Vizyon ve Misyonun Benimsenmesi..... | 78 |
| 8 | Vizyon ve Misyonun Çalışanlara Aktarılması..... | 79 |
| 8-A | İllere Göre Vizyon ve Misyonun Çalışanlara Aktarılması..... | 80 |
| 8-B | Pozisyonlara Göre Vizyon ve Misyonun Çalışanlara Aktarılması..... | 81 |
| 8-C | Çalışma Süresine Göre Vizyon ve Misyonun Çalışanlara Aktarılması..... | 81 |
| 9 | Yaşanmış Olayların Çalışanlara Aktarılması..... | 82 |
| 9-A | İllere Göre Yaşanmış Olayların Çalışanlara Aktarılması..... | 83 |
| 9-B | Pozisyonlara Göre Yaşanmış Olayların Çalışanlara Aktarılması..... | 84 |
| 9-C | Çalışma Süresine Göre Yaşanmış Olayların Çalışanlara Aktarılması..... | 84 |
| 10 | Cezalandırılacak ve Ödüllendirilecek Davranışların Bilinmesi..... | 85 |

| | | |
|------|---|----|
| 10-A | İllere Göre Cezalandırılacak ve Ödüllendirilecek Davranışların Bilinmesi..... | 86 |
| 10-B | Pozisyona Göre Cezalandırılacak ve Ödüllendirilecek Davranışların Bilinmesi..... | 87 |
| 10-C | Çalışma Süresine Göre Cezalandırılacak ve Ödüllendirilecek Davranışların Bilinmesi..... | 87 |
| 11 | Çalışanlardan Neler Beklenildiğinin Bilinmesi..... | 88 |
| 11-A | İllere Göre Çalışanlardan Neler Beklenildiğinin Bilinmesi..... | 89 |
| 11-B | Pozisyonlara Göre Çalışanlardan Neler Beklenildiğinin Bilinmesi..... | 89 |
| 11-C | Çalışma Süresine Göre Çalışanlardan Neler Beklenildiğini Bilinmesi..... | 90 |
| 12 | Çalışanların Davranışlarını Yazılı Kuralların Yönlendirmesi..... | 91 |
| 12-A | İllere Göre Çalışanların Davranışlarını Yazılı Kuralların Yönlendirmesi..... | 92 |
| 12-B | Pozisyona Göre Çalışanların Davranışlarını Yazılı Kuralların Yönlendirmesi..... | 92 |
| 12-C | Çalışma Süresine Göre Çalışanların Davranışlarını Yazılı Kuralların Yönlendirmesi..... | 93 |
| 13 | Performans Değerlendirme ve Terfi Sisteminin Uygulanması..... | 94 |
| 13-A | İllere Göre Performans Değerlendirme ve Terfi Sisteminin Uygulanması..... | 95 |
| 13-B | Pozisyona Göre Performans Değerlendirme ve Terfi Sisteminin Uygulanması..... | 95 |
| 13-C | Çalışma Süresine Göre Performans Değerlendirme ve Terfi Sisteminin Uygulanması..... | 96 |
| 14 | Yöneticinin Çalışanlarına Yardımcı Olması..... | 97 |
| 14-A | İllere Göre Yöneticinin Çalışanlarına Yardımcı Olması..... | 98 |
| 14-B | Pozisyona Göre Yöneticinin Çalışanlarına Yardımcı Olması..... | 98 |
| 14-C | Çalışma Süresine Göre Yöneticinin Çalışanlarına Yardımcı Olması..... | 99 |

| | | |
|------|---|-----|
| 15 | Bölümlerini Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması..... | 100 |
| 15-A | İllere Göre Bölümlerin Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması..... | 101 |
| 15-B | Pozisyona Göre Bölümlerin Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması..... | 101 |
| 15-C | Çalışma Süresine Göre Bölümlerin Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması..... | 102 |
| 16 | Bölüm Arkadaşları ile Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması..... | 103 |
| 16-A | İllere Göre Bölüm Arkadaşları ile Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması..... | 104 |
| 16-B | Pozisyona Göre Bölüm Arkadaşları ile Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması..... | 104 |
| 16-C | Pozisyona Göre Bölüm Arkadaşları ile Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması..... | 105 |
| 17 | Çalışanlarla İlgili Konularda Çalışanların Fikrinin Alınması..... | 106 |
| 17-A | İllere Göre Çalışanlarla İlgili Konularda Çalışanların Fikrinin Alınması..... | 107 |
| 17-B | Pozisyona Göre Çalışanlarla İlgili Konularda Çalışanların Fikrinin Alınması..... | 107 |
| 17-C | Çalışma Süresine Göre Çalışanlarla İlgili Konularda Çalışanların Fikrinin Alınması..... | 108 |
| 18 | Başarı Personeli Olduğum İçin Mutluyum Hissinin Paylaşılması..... | 109 |
| 18-A | İllere Göre Başarı Personeli Olduğum İçin Mutluyum Hissinin Paylaşılması..... | 110 |
| 18-B | Pozisyonlara Göre Başarı Personeli Olduğum İçin Mutluyum Hissinin Paylaşılması..... | 110 |
| 18-C | Çalışma Süresine Göre Başarı Personeli Olduğum İçin Mutluyum Hissinin Paylaşılması Analizi..... | 111 |
| 19 | Bütün Bölümler Arasında Etkin Bir İletişimin Olması..... | 112 |
| 19-A | İllere Göre Bütün Bölümler Arasında Etkin Bir İletişimin Olması..... | 112 |

| | | |
|------|--|-----|
| 19-B | Pozisyonlara Göre Bütün Bölümler Arasında Etkin Bir İletişimin Olması..... | 113 |
| 19-C | Çalışma Süresine Göre Bütün Bölümler Arasında Etkin Bir İletişimin Olması..... | 114 |
| 20 | Bölüm Arkadaşlarıyla Etkin İletişimin Olması..... | 115 |
| 20-A | İllere Göre Bölüm Arkadaşlarıyla Etkin İletişimin Olması..... | 115 |
| 20-B | Pozisyona Göre Bölüm Arkadaşlarıyla Etkin İletişimin Olması..... | 116 |
| 20-C | Çalışma Süresine Göre Bölüm Arkadaşlarıyla Etkin İletişimin Olması..... | 117 |
| 21 | Şirkette Meydana Gelen Değişikliklerden Bilgilendirme..... | 118 |
| 21-A | İllere Göre Şirkette Meydana Gelen Değişikliklerden Bilgilendirme..... | 119 |
| 21-B | Pozisyona Göre Şirkette Meydana Gelen Değişikliklerden Bilgilendirme..... | 119 |
| 21-C | Çalışma Süresine Göre Şirkette Meydana Gelen Değişikliklerden Bilgilendirme..... | 120 |
| 22 | Yöneticinin İletişime Açık Olması ve Sorunlarla İlgilenmesi..... | 121 |
| 22-A | İllere Göre Yöneticinin İletişime Açık Olması ve Sorunlarla İlgilenmesi..... | 122 |
| 22-B | Pozisyona Göre Yöneticinin İletişime Açık Olması ve Sorunlarla İlgilenmesi Süreleri Bazında Varyans Analizi..... | 122 |
| 22-C | Pozisyona Göre Yöneticinin İletişime Açık Olması ve Sorunlarla İlgilenmesi..... | 123 |
| 23 | İşin Yapılabilmesi İçin Gerekli Bilgilere Ulaşılabilme..... | 124 |
| 23-A | İllere Göre İşin Yapılabilmesi İçin Gerekli Bilgilere Ulaşılabilme..... | 125 |
| 23-B | Pozisyona Göre İşin Yapılabilmesi İçin Gerekli Bilgilere Ulaşılabilme..... | 125 |
| 23-C | Çalışma Süresine Göre İşin Yapılabilmesi İçin Gerekli Bilgilere Ulaşılabilme..... | 126 |
| 24 | Sosyal Aktivitelerin Düzenlenmesi..... | 127 |

| | | |
|------|--|-----|
| 24-A | İllere Göre Sosyal Aktivitelerin Düzenlenmesi..... | 128 |
| 24-B | Pozisyonlara Göre Sosyal Aktivitelerin Düzenlenmesi..... | 128 |
| 24-C | Çalışma Süresine Göre Sosyal Aktivitelerin Düzenlenmesi..... | 129 |
| 25 | Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmesi..... | 130 |
| 25-A | İllere Göre Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmesi..... | 131 |
| 25-B | Pozisyona Göre Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmesi..... | 131 |
| 25-C | Çalışma Süresine Göre Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmesi..... | 132 |
| 26 | Bilgi ve Yetenlerine Uygun İş Yapma..... | 133 |
| 26-A | İllere Göre Bilgi ve Yetenlerine Uygun İş Yapma..... | 134 |
| 26-B | Fakültedeki Bölümler Bazında Değerlendirilmesi..... | 134 |
| 26-C | Çalışma Süresine Göre Bilgi ve Yetenlerine Uygun İş Yapma..... | 135 |
| 27 | Yaratıcılığın Kullanılabildiği, Beklentileri Karşılaman İş Yapma..... | 136 |
| 27-A | İllere Göre Yaratıcılığın Kullanılabildiği, Beklentileri Karşılaman Bir İş | 137 |
| 27-B | Pozisyona Göre Yaratıcılığın Kullanılabildiği, Beklentileri Karşılaman Bir İş..... | 137 |
| 27-C | Çalışma Süresine Göre Yaratıcılığın Kullanılabildiği Beklentileri Karşılaman Bir İş..... | 138 |
| 28 | Yöneticinin Görev ve Sorumluluğunu Yerine Getirmesi..... | 139 |
| 28-A | İllere Göre Yöneticinin Görev ve Sorumluluğunu Yerine Getirmesi..... | 140 |
| 28-B | Pozisyonlara Göre Yöneticinin Görev ve Sorumluluğunu Yerine Getirmesi..... | 140 |
| 28-C | Çalışma Süresine Göre Yöneticinin Görev ve Sorumluluğunu Yerine Getirmesi..... | 141 |
| 29 | Yöneticinin Tutum ve Davranışlarından Memnun Olma..... | 142 |
| 29-A | İllere Göre Yöneticinin Tutum ve Davranışlarından Memnun Olma..... | 143 |
| 29-B | Pozisyona Göre Yöneticinin Tutum ve Davranışlarından Memnun Olma..... | 143 |

| | | |
|------|---|-----|
| 29-C | Pozisyona Göre Yöneticinin Tutum ve Davranışlarından Memnun Olma..... | 144 |
| 30 | Yeni Düşünce ve Uygulamalara Fırsat Verilmesi..... | 145 |
| 30-A | İllere Yeni Düşünce ve Uygulamalara Fırsat Verilmesi..... | 146 |
| 30-B | Pozisyonlara Göre Yeni Düşünce ve Uygulamalara Fırsat Verilmesi..... | 146 |
| 30-C | Çalışma Süresine Göre Yeni Düşünce ve Uygulamalara Fırsat Verilmesi..... | 147 |
| 31 | Çalışma Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler İçinde Olma..... | 148 |
| 31-A | İllere Göre Çalışma Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler İçinde Olma..... | 149 |
| 31-B | Pozisyonlara Göre Çalışma Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler İçinde Olma..... | 149 |
| 31-C | Çalışma Süresine Göre Çalışma Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler İçinde Olma..... | 150 |
| 32 | İşe Göre Adil Ücret Politikasının Uygulanması..... | 151 |
| 32-A | İllere Göre İşe Göre Adil Ücret Politikasının Uygulanması..... | 152 |
| 32-B | Pozisyona Göre Adil Ücret Politikasının Uygulanması..... | 152 |
| 32-C | Çalışma Süresine Göre Adil Ücret Politikasının Uygulanması..... | 153 |
| 33 | Hizmet İçi Eğitim Olanaklarının Sağlanması..... | 154 |
| 33-A | İllere Göre Hizmet İçi Eğitim Olanaklarının Sağlanması..... | 155 |
| 33-B | Pozisyona Göre Hizmet İçi Eğitim Olanaklarının Sağlanması..... | 155 |
| 33-C | İllere Göre Hizmet İçi Eğitim Olanaklarının Sağlanması..... | 156 |
| 34 | İşyerinin Fiziksel Çalışma Koşullarından Memnun Olma..... | 157 |
| 34-A | İllere Göre İşyerinin Fiziksel Çalışma Koşullarından Memnun Olma..... | 158 |
| 34-B | Pozisyona Göre İşyerinin Fiziksel Çalışma Koşullarından Memnun Olma..... | 158 |
| 34-C | Çalışma Süresine Göre İşyerinin Fiziksel Çalışma Koşullarından Memnun Olma..... | 159 |
| 35 | İşini Kaybetmeyeceğine Olan İnanç..... | 160 |
| 35-A | İllere Göre İşini Kaybetmeyeceğine Olan İnanç..... | 161 |

| | | |
|------|---|-----|
| 35-B | Pozisyona Göre İşini Kaybetmeyeceğine Olan İnanç..... | 161 |
| 35-C | Çalışma Süresine Göre İşini Kaybetmeyeceğine Olan İnanç..... | 162 |
| 36 | Beklenilenin Üzerinde Çaba Göstermeye İstekli Olma..... | 163 |
| 36-A | İllere Göre Beklenilenin Üzerinde Çaba Göstermeye İstekli Olma..... | 164 |
| 36-B | Pozisyona Beklenilenin Üzerinde Çaba Göstermeye İstekli Olma..... | 164 |
| 36-C | Çalışma Süresine Göre Beklenilenin Üzerinde Çaba Göstermeye İstekli Olma..... | 165 |
| 37 | Kendini Şirketin Parçası Olarak Görme..... | 166 |
| 37-A | İllere Göre Kendini Şirketin Parçası Olarak Görme..... | 167 |
| 37-B | Pozisyona Göre Kendini Şirketin Parçası Olarak Görme..... | 167 |
| 37-C | Çalışma Süresine Göre Kendini Şirketin Parçası Olarak Görme..... | 168 |
| 38 | Yapılan İş Benzer Olduğu Sürece Başka Şirket Çalışabilme..... | 169 |
| 38-A | İllere Göre İş Benzer Olduğu Sürece Başka Şirkette Çalışabilme..... | 169 |
| 38-B | Pozisyona Göre İş Benzer Olduğu Sürece Başka Şirkette Çalışabilme..... | 170 |
| 38-C | Çalışma Süresine Göre İş Benzer Olduğu Sürece Başka Şirkette Çalışabilme..... | 171 |
| 39 | Şirketin Birçok Şirket İçinde En İdeali Olması..... | 172 |
| 39-A | İllere Göre Şirketin Birçok Şirket İçinde En İdeali Olması..... | 172 |
| 39-B | Pozisyona Göre Şirketin Birçok Şirket İçinde En İdeali Olması..... | 173 |
| 39-C | Çalışma Süresine Göre Şirketin Birçok Şirket İçinde En İdeali Olması..... | 174 |
| 40 | Politikaların ve Değerlerin Benimsenmesinin Zor Gelmesi..... | 174 |
| 40-A | İllere Göre Politikaların ve Değerlerin Benimsenmesinin Zor Gelmesi..... | 175 |
| 40-B | Pozisyona Göre Politikaların ve Değerlerin Benimsenmesinin Zor Gelmesi..... | 176 |
| 40-C | Çalışma Süresine Göre Politikaların ve Değerlerin Benimsenmesinin Zor Gelmesi..... | 176 |

| | | |
|------|---|-----|
| 41 | Yapılan İşin Başarı Duygusunu Yaşatması..... | 177 |
| 41-A | İllere Göre Yapılan İşin Başarı Duygusunu Yaşatması..... | 178 |
| 41-B | Pozisyona Göre Yapılan İşin Başarı Duygusunu Yaşatması..... | 178 |
| 41-C | Çalışma Süresine Göre Yapılan İşin Başarı Duygusunu Yaşatması..... | 179 |
| 42 | Çalışan İçin İşinin Anlamlı Olması..... | 180 |
| 42-A | İllere Göre Çalışan İçin İşinin Anlamlı Olması..... | 180 |
| 42-B | Pozisyona Göre Çalışan İçin İşinin Anlamlı Olması..... | 181 |
| 42-C | Çalışma Süresine Göre Çalışan İçin İşinin Anlamlı Olması..... | 182 |
| 43 | İşin Yeni Şeyler Öğrenme Olanağını Sunması..... | 182 |
| 43-A | İllere Göre İşin Yeni Şeyler Öğrenme Olanağını Sunması..... | 183 |
| 43-B | Pozisyona Göre İşin Yeni Şeyler Öğrenme Olanağını Sunması..... | 184 |
| 43-C | Çalışma Süresine Göre İşin Yeni Şeyler Öğrenme Olanağını Sunması..... | 184 |
| 44 | Çalışan İçin İşinin Doyum Kaynaklarından Biri Olması..... | 185 |
| 44-A | İllere Göre Çalışan İçin İşinin Doyum Kaynaklarından Biri Olması | 186 |
| 44-B | Pozisyona Göre Çalışan İçin İşinin Doyum Kaynaklarından Biri Olması..... | 186 |
| 44-C | Çalışma Süresine Göre Çalışan İçin İşinin Doyum Kaynaklarından Biri Olması..... | 187 |

1. GİRİŞ

1.1. Problem

Ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik değişim ve gelişimlerin çok hızlı yaşandığı günümüz küreselleşen dünyasında yoğun rekabet ortamında hayatta kalma mücadelesi veren örgütler iç yapıları ve etkileşimde buldukları çevreleri ile karmaşık bir bütünü oluştururlar. Örgütlerin başarı ve yaşamlarını sürdürme çabalarının temeli olarak kabul edilen etkinliği artırma ve rekabet gücünü koruma koşulları, işletme yönetimi içinde zaman içinde farklı şekillerde ele alınmıştır. İlk dönemlerde işletmeler daha çok teknik üstünlüğü ve üretim miktarları ile değerlendirilirken mekanik yapılar olarak görülmüşler ve örgütlerin başarıyla varlıklarını sürdürebilmesi için örgüt yapısı, strateji ve teknoloji gibi unsurlar üzerinde durulmuş insan faktörü ihmal edilmiştir. Ancak daha sonra gelişen ve değişen gereksinimlere uygun faaliyetlerde bulunulması için örgüt yapısı ve stratejiler ve teknoloji gibi unsurların tek başına yeterli olmadığı; örgütsel verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, başarının esas kaynağı olan “önce insan” felsefesiyle bilinçli, güçlü bir kurum kültürüyle gerçekleştirilebileceği anlaşılmıştır.

Kültür kavramının kendisinde olduğu gibi örgüt kültürü de tanımlanması en zor kavramlardan biridir. Son yıllarda aktif bir araştırma alanı olan örgüt kültürü kavramının ortak bir tanımı bulunamamıştır. Örgüt kültürü konusunda çalışan farklı araştırmacılar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır. Schein’in yaptığı tanıma göre örgüt kültürü; “belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sonucu sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır.” Peter ve Waterman örgüt kültürünü “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler,

inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlamaktadır (Özkalp,1996,s.142). Literatürde yer alan bir başka tanıma göre ise örgüt kültürü, tüm personel davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür (Çolak,2002,s.6). Tanımlar arasında belli farklılıklar olmasına rağmen, belirli ortak özellikleri görmek mümkündür. Bunlardan birincisi, örgüt kültürü örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. İkincisi, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Üçüncü ortak özellik ise bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır.

Örgüt kültürü örgütün bütününe yönelik ve o örgüte özgü bir özelliktir. Örgüt kültürü, organizasyonların kendi amaç ve faaliyet yapısında kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir.

Örgütün temel değerleri çoğunlukla paylaşılıyor ve kabul ediliyorsa “güçlü kültür” aksi halde ise “zayıf kültür” söz konusudur. Örgütün değerlerini benimseyen, onaylayan örgüt çalışanlarının sayısı ne kadar çoksa örgüt kültürü o kadar güçlenir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde özellikle varolan, çalışanları birbirine daha çok bağlayarak, paylaşılan değerleri arttıran kültür bileşenleri olarak adlandırılan bazı belirleyiciler vardır. Bu bileşenleri, görünmeyenden görüneye doğru şöyle sıralayabiliriz: Temel inanç ve varsayımlar, norm ve değerler, görünen öğeler. Temel inanç ve varsayımlar en içte, görünmeyen kısımda bulunur ve örgüt kültürünün temelini oluşturur. Norm ve değerler, örgüt içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve standartlardır. Değerler kişilerin neye önem verdiklerini gösterir. Normlar davranış biçimlerini belirtir. Değerler, kişi için neyin değerli olduğunu belirtirken, normlar neyin doğru neyi yanlış olduğunun ölçütüdür. Örgüt çalışanları tarafından paylaşılan ortak değerler, inançlar ve normların sonucunda örgütte sadece manevi değil aynı zamanda maddi kültür unsurları da şekillenmektedir. Örgüt tarafından kullanılan logo, örgütün mimari tarzı, ürün tasarımı, ambalaj, büro düzenlemesi, kıyafetler, kullanılan formlar, bekleme odası, yemek salonu vb. örgütün dışa yansıyan maddi kültür unsurlarıdır (Çolak,2002,s.12).

Örgüt kültürü, örgütsel başarıya ulaşmada her örgüt elemanının desteğini, etkin katılımını, performansını kısacası her türlü katkısını en üst düzeye çıkarmasına olanak tanır. Bu bağlamda, olumlu sonuçların yaratılabilmesi için örgüt kültürünün örgüt hiyerarşisinde en üst yöneticiden başlayarak organizasyon yapısında en altta yer alan çalışana kadar aktarılması ve kabul edilmesi gerekir. Güçlü bir örgüt kültüründe tüm örgüt çalışanlarının örgütün varolma nedeni ve hedefleri konusunda uzlaşmaları gerekir. Örgüt çalışanının, örgüt kültürünü öğrenebilmesi, benimseyebilmesi, öğrendiklerini uygulaması ve aktarması, örgüt kültürünün çalışana olabilmesi için örgütsel iletişim çok önemlidir.

Başarılı şirketlerde temel değerler örgüt tabanına kadar iletilmekte, temel değerler herkes tarafında bilinmekte ve paylaşılmaktadır. Örgütsel iletişim ile paylaşılan temel değerler, firmaların onu diğer firmalardan ayırt eden kişiliğini tanımlar. Bu şekilde çalışanlar kişilik ve özellik kazanırlar (Vural,1998,s.161).

Örgütsel iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda, işleyişini sağlamak için, gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ya da gruplar, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Gürgen,1997,s.62). Örgütsel iletişim yapısal olarak biçimsel ve biçimsel olmayan olarak ikiye ayrılır. Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinde soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası bir iletişimdir.

Örgütler açısından bakıldığında, iletişim bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları içermektedir. Örgütlerin oluşması ve yaşabilmesi, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde sürdürmelerine bağlıdır. Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun, görevleri yürütecek örgüt çalışanları arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz. Örgütsel iletişimin en temel amacı örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması

ve böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır.

Örgütsel iletişim, kurum kültürünün oluşması ve korunmasında da önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü konusunda araştırmalar yapan Deal Kennedy'e göre örgütsel iletişimin temel işlevi örgüt kültürünü güçlendirmektir. Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılanların örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde ve sosyalizasyonlarında önemli bir kanaldır. Örgütsel iletişim, örgütün devamlılığı için gerekli olan bilgi akışını sağlarken aynı zamanda örgütte ortak bir dilin oluşmasını ve kültürün aktarılmasını sağlar. Bir örgütün sahip olduğu kültür ancak iletişim sağlanmasıyla anlam kazanabilir. Bundan dolayı örgütsel iletişim ve örgütsel kültür arasında çok yakın bir ilişki vardır. Örgütsel iletişim yoluyla örgütsel kültürün temel değerleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir. İletişim sürecinin başarısı, insanların birbirini doğru biçimde algılamasına ve bu süreçte kullanılan sembollere ortak anlamlar yüklemelerine bağlıdır (Vural,2003,s169).

“Biliyorum” sözü, ortak paylaşılan bir kültürün ifadesidir, ortak kültür enformasyonu iletişime dönüştüren bir katalizördür. Bir mesajın ne anlama geldiğini bilmek, o örgütteki insanların üretim, sosyal ve genel düşünme biçimlerini de bilmektir. Çünkü bir toplumsal sistem olarak örgütün oluşması ve yaşayabilmesi için, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içerisinde sürdürmelerine bağlıdır. Örgütlerin varolabilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir sistematige bağlı olarak örgütsel iletişim politikasının izlenmesine bağlıdır (Şatır,1998,s.21).

İnsan kendi kültürüne göre iletişim biçimi oluşturur. Bu nedenle örgütsel iletişim politikasının oluşmasında; bireyin örgüt içerisindeki davranışını dolayısıyla iletişimini etkilemesi ve belirlemesi bakımından örgüt kültürü son derece önemlidir. Örgütsel iletişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade edebiliriz (Şatır,1998,s.11):

İleti → *Örgütün kültürel süreçlerini tanımlar* → *Örgütsel davranış kalıplarının değiştirilmesi veya biçimlendirilmesi* → *Açık davranış değişikliği*

Örgütsel iletişim olmaksızın örgütlenme ve örgüt olamaz. Örgüt üyeleri, iletişim ile örgütlenir ve örgüt kültürünü oluşturan ortak amaçlar, değerler, normlar, inançlar, semboller çerçevesinde paylaşılan anlayışı geliştirirler. Böylece kolektif bir bilinç olarak “biz” i oluştururlar. Örgütsel iletişim süreci örgütlenmenin içinde yer alıp; örgütsel kültürün oluşmasının, benimsenmesinin ve aktararak devam etmesini sağlanmasında önemlidir (Şatır,1998,s.11).

Güçlü kültür ve etkin bir örgütsel iletişim sistemi çalışanlarda örgüte bağlılık ve iş tatmininin oluşmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüte bağlılık ve iş tatmini günümüz rekabet koşullarında örgütlerin başarılı olmasında rol oynayan en önemli faktörlerdendir. (Başaran,1982,s.241).

Örgüte bağlılık, çalışanın örgütün kültürüyle, örgüt kimliğiyle özdeşleşerek örgüte psikolojik olarak bağlanması, örgütsel amaçlar ve değerler yönünde çaba sarfetmesi olarak tanımlanabilir. Bireyler örgüt kültürüyle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba gösterdiklerinde bağlılık meydana gelir (Erol,1998,s.63; Erenler,2001,s.37). İş tatmini ise genel anlamda çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur. Çalışanın gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları, çalıştığı örgütün kültürü ve yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur (Akıncı,2002,s.3).

Örgüt kültürünün, örgütsel iletişim ile çalışanlarla paylaşılması, anlaşılması ve benimsenmesi iş tatmininin artmasında önemli rol oynar. Paylaşılan ortak değerler, normlar ve davranış biçimleri çalışanların örgüte bağlılığını artırır. Örgütte birliktelik duygusu sağlar, “biz” duygusunu geliştirir ve çalışanları örgüte bağlar. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlar. Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş tatminleri arttıkça, çalışanların performansları ve verimlilikleri artacak dolayısıyla örgütün başarısı da artacaktır. Yapılan araştırmalar da örgüte bağlı ve iş tatmini yüksek çalışanların örgütün amaçlarına ulaşmak için daha fazla çaba gösterdiklerini göstermektedir. Kendini tamamen örgüte adanmış, iş tatmini yüksek çalışanlar da örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır (Erenler,2001,s.40; Erol, 1996,s.63).

Örgüt kültürlerine, güçlü ve bilinçli bir örgüt kültürünün oluşturulması ve korunmasında en önemli nokta olan örgütsel iletişime önem veren örgütler de çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyi de üst seviyede olduğu ve her açıdan rakiplerini geride bıraktıkları görülmektedir. Çünkü gücünü kendi çalışanlarının bağlılığından, zekalarından alan kendine özgü bir kurum kültürü yaratan firmaların başarısını aynen taklit etmek imkansızdır (Vural, 2003,s169). Yönetim literatüründe de güçlü bir kültüre ve örgütsel iletişim sistemine sahip olan örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ileri sürülmektedir.

Örgütsel iletişim ile güçlü bir örgüt kültürü yaratılarak, çalışanların örgüte bağlılığının ve iş tamininin sağlanması ve dolayısıyla verimliliğin artarak örgütsel amaçlara ulaşılması günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir. 2004 yılında ISO 9001:2000 Kalite Belgesini almasına rağmen çalışanların işten ayrılma oranının yüksek olduğu Başarı Teknik Servis A.Ş’de yapılan işten ayrılma görüşmelerinin sonuçları değerlendirildiğinde, çalışanların belirttiği işten ayrılma nedenleri arasında iş tatmini ve örgüte bağlılık konularında yaşanan sorunların çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada; Başarı Teknik Servis A.Ş’de yapılan işten ayrılma görüşmelerinin sonuçlarından yola çıkılarak, güçlü bir örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin çalışanların örgüte bağlılığını ve iş taminini nasıl etkilediği incelenecek ve Başarı Teknik Servis A.Ş’nde yapılan “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İş Tatminine ve Örgüte Bağlılığa Etkisi” konulu araştırmanın sonuçları değerlendirilecektir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, güçlü bir örgüt kültürü ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin çalışanların iş tatminine, örgüte bağlılığına etkisini incelemek ve Başarı Teknik Servis A.Ş’ndeki mevcut durumu araştırmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

Başarı Teknik Servis A.Ş.'de;

1. Çalışanlarının örgüt kültürünü benimseme düzeyleri nedir?
2. Örgütsel iletişim süreci örgütsel amaçlar doğrultusunda, etkin bir şekilde işliyor mu?
3. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki çalışanların iş tatminini nasıl etkilemektedir?
4. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki çalışanların örgüte bağlılığını nasıl etkilemektedir?

1.3. Önem

Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin iş tatminini, örgütsel bağlılığı etkilediği ve bu etkinin de örgütün başarısında önemli rolü olduğunun farkına varan örgütler rakiplerini geride bırakmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel iletişim, iş tatmini ve örgüte bağlılık kavramlarının ayrı ayrı incelendiği birçok araştırma olmasına rağmen bu dört kavramın bir arada incelendiği çok az sayıda araştırma vardır. Dolayısıyla bu çalışma bu dört kavramı bir arada inceleyerek yeni bir kaynak olacaktır.

Bu çalışma sonucunda elde edilecek veriler örgütlerin, örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüt başarısı açısından iş tatmini ve örgüt bağlılığına olan etkisinin farkına varmalarına ve bu konuya daha çok önem vermelerine katkı sağlayacaktır.

1.4. Varsayımlar

Bu çalışmada aşağıdaki yargıları araştırılmaya gerek duyulmadan doğru olarak kabul edilmiştir:

1. Başarı Teknik Servis A.Ş. örgüt kültürü doğrultusunda amaçlarına ulaşmada örgüte yardımcı olacak bir örgütsel iletişim sistemine sahiptir.
2. Başarı Teknik Servis A.Ş onu diğer örgütlerden ayıran bir örgüt kültürüne sahiptir.
3. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki çalışanların örgüte bağlılığını ve iş tatminini etkilemektedir.
4. Araştırmada görüşlerine başvuru ve hazırlanan veri toplama aracına (ankete) katılan kişiler geçerli ve güvenilir bilgiler vermişlerdir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma aşağıdaki sınırlılıklar kapsamında gerçekleştirilmiştir:

1. Başarı Holding A.Ş'nin örgüt kültürü ve örgütsel iletişimi arasındaki ilişkinin çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyine etkisini belirlemek için yapılan araştırma, araştırmanın yapıldığı süre içinde görev yapan personel ile sınırlıdır.
2. Toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği anket tekniğinin özellikleri ile ankete kişilerin verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
3. Başarı Teknik Servis A.Ş'deki örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin çalışanların örgüte bağlılığına ve iş tatminine etkisi ile ilgili elde edilen bulgular çalışanların araştırmanın yapıldığı zamanki algı ve görüşleriyle sınırlıdır.

2.YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma tarama modeline uygun bir yöntemle gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan, araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Bu araştırmada da uygulama kapsamına alınan işletmede örgüt kültürü ve örgütsel iletişim sistemi olduğu gibi incelenmiştir; daha sonrasında da bu iki unsur arasındaki ilişkinin çalışanların iş tatminine ve örgüte bağlılığına etkisi değerlendirilmiştir.

2.2. Çalışma Kümesi

Araştırmanın uygulaması 2005 yılının Eylül ayında Başarı Teknik Servis A.Ş'nin Ankara Genel Müdürlüğü ile İstanbul, Adana ve İzmir Bölge Müdürlükleri'nde çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda; çalışma kümesi, Başarı Teknik Servis A.Ş'nin Ankara Genel Müdürlüğü, İstanbul, Adana ve İzmir Bölge Müdürlükleri çalışanları ve yöneticilerinden oluşmuştur. Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan anket tam sayı metodu bağlamında evrenin tümüne uygulanmış ancak anketlerin tamamının geri dönüşü sağlanamamıştır.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan anket, çalışma evrenini oluşturan 134 personele uygulanmış ve 105 (%78) personel tarafından cevaplanmıştır. Cevaplanan 105 anketin tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

2.3. Veri Toplanması ve Analizi

Araştırmada Başarı Teknik Servis A.Ş.'nde örgüt kültürü, örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığına olan etkisini değerlendirebilmek amacıyla, literatür taraması ve daha önce yapılmış benzer araştırmalar incelenerek araştırmacı tarafından hazırlanmış anket ölçme aracı olarak kullanılmıştır.

Veri toplama aracı geliştirilirken, ilk aşamada, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularında literatür taranmıştır. Daha sonra, literatürden elde edilen bilgilerin yanı sıra benzer araştırmalar incelenerek anket soruları hazırlanmıştır. Meydana getirilen taslak, çoğaltılarak konu ile ilgili alan uzmanlarının görüş ve değerlendirmelerine sunulmuştur. Soru maddeleri ve anlatımların anlaşılır olup olmadığı gözden geçirilmiştir. Uzmanlar tarafından önerilen düzeltmeler gerçekleştirilip anket son halini almıştır.

Veri toplama aracının güvenilirliğinin istatistiksel yolla analizinin yapılmasında Cronbach Alpha Katsayısı (Alfa Yöntemi) kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümleme sonucu, kullanılan ölçme aracı için alfa katsayısı **0,88** olarak hesaplanmıştır. Ortaya çıkan rakam 0,70 ile 1 arasında olduğu için veri toplama aracı güvenilir bir ölçek olarak kabul edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sosyo-demografik özelliklerle ilgili 5 (beş) önerme, ikinci bölümde ise örgüt kültürü, örgütsel iletişim, örgüte bağlılık ve iş tatmini konuları ile ilgili 39 (otuzdokuz) önerme bulunmaktadır. Ankette önermelere verilen cevaplar 5 (beş) dereceden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla aşağıda belirtildiği şekildedir;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum.

Anket, çalışma kümesinde bulunan katılımcı sayısı kadar çoğaltılarak Ankara Genel Müdürlük ve İstanbul Bölge Müdürlükleri'nde araştırmacı tarafından uygulanmış ve ankete katılan personele gerekli açıklamalar sözlü olarak yapılmıştır. Adana ve İzmir Bölge Müdürlükleri'ne ise posta ile gönderilmiş ve anket ile ilgili gerekli açıklamalar elektronik posta ile personellerin elektronik posta adreslerine gönderilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı ise **% 78** olarak gerçekleşmiştir.

Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlerinde "SPSS for MS Windows 10.0" paket programından yararlanılmıştır. Her sorunun frekans dağılım analizi yapılarak ve yüzdeler belirlenerek tablolar halinde çalışmanın 4. bölümü olan "Bulgular ve Yorum" başlığı altında verilmektedir.

3. LİTERATÜR TARAMASI

3.1. ÖRGÜT

3.1.1. Örgüt Kavramı

İki veya daha fazla kişinin bir amaca ulaşmak için birarada bulunması gerektiği her durumda örgütün varlığından söz etmek mümkün olduğu olduğu için, örgütlerin varlığının insanlık tarihi kadar eski olduğunu söyleyebiliriz (Bayrak,1995,s.34).

Örgüt kavramı birçok bilim dalına konu olduğu için farklı bilim insanlarınca farklı tanımları yapılmıştır (Tutar,2003,s.18).

Bilim insanlarının örgüt kavramına ilişkin yaptığı bazı tanımlar şunlardır:

- Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder (Tutar,2003,s.17).
- Örgüt kavramı, insanların bir takım amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Hasanoğlu,2004,s.44).
- Örgüt; iş ve iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki düzen ve düzenlemelerdir (Koçel,1993s.97).

- Geleneksel örgüt yaklaşımında örgüt, işletme işlerini ve çalışanlarını düzenleyen birlik gösteren ve yüksek kurullardan oluşan sistem ya da ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçtir (Duygulu,204,s.1).

Örgütler bireysel ihtiyaçları karşılamak için kurulmaktadır. Örgütler insanların çok farklı nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Tutar,2003,s.17). Örgütlerin ürün üretmek ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak olarak iki amacı vardır. Birinci amaç ekonomiye, ikinci amaç ise daha çok insan ilişkilerine dayalıdır (Başaran,1992,s.11).

Örgütlerin işlevleri şunlardır (Duygulu,2004,s.1) :

- Örgütler insan gereksinim ve taleplerini daha etkin bir biçimde tedarik edebilmektedir.
- Örgütler etkinliği artırmaktadır.
- Örgütler bireyler için daha fazla güvenlik sağlamaktadır.

3.1.2. Örgüt ve Yönetim Yaklaşımları

Örgüt teori ve yaklaşımlarının temel amacı, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir örgüt oluşturan öğelerin, en etkin bir şekilde nasıl biraraya getirebilecekleri ile ilgilidir. Bu teoriler ve yaklaşımlar; Klasik (Geleneksel) Yaklaşım, Neo-Klasik (Davranışsal) Yaklaşım ve Modern Yaklaşımdır (Koçel,2003,s.166).

3.1.2.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşımı

Klasik yaklaşım altında; öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, öncülüğünü Henry Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı olmak üzere üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır (Koçel,2003,s.195).

Klasik yaklaşım, rasyonelliğe, örgütün amaçlarına, verimliliğe, etkililiğe, iş bölümüne ve uzmanlaşmaya önem verir. İş analizlerinin yapılması ve en uygun yöntemle işin nasıl yapılacağına belirlenmesi gerektiği görüşünü savunan klasik yaklaşıma göre, en iyi yöntem en çok işin yapıldığı yöntemdir (http://yunus.hacettepe.edu.tr/~ergen/egitim_yonetimi/eduadm_02.htm).

Klasik yaklaşımı, her işgörenin bir amirden emir alması, yetki zinciri, iş bölümü, yetki ve sorumlulukların tayini, hiyerarşi, merkezi yapı, otorite, yasal güç, dışsal kontrol ve disiplin, rasyonellik, nesnellik, işlevsel uzmanlaşma, örgütün çıkarları ve amaçları, verimlilik konularına yoğunlaşmıştır (Şişman,2002,s.38).

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının öncüsü Taylor, üretkenlik ve verimlilik konusuna ilgi duymuş ve çalıştığı fabrikada her işi analiz ederek bu işlerin en etkin biçimde yapılacağına dair çalışma yöntemleri önermiştir (Özkalp,s.22,1996). Bilimsel çalışma yöntemi, standartlaşma, personel seçimi ve eğitimi, işbirliği Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerinin dayandırıldığı prensiplerdir (Ertürk,2000,s.9).

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henry Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetim ilkelerini incelemiştir (Koçel,2003,s.200). Fayol işletme faaliyetlerini de ana bölümler açısından incelemiş ve ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleri olarak altı gruba ayırmıştır (Eren,2001,s.15; Tosun,1992,s.194). Faaliyetlerin yerine getirilmesinde ve organizasyonun başarılı olması için uyulması gereken ilkeleri Fayol şu şekilde belirlemiştir: İş bölümü, yönetim birliği, merkezileşme ilkesi, yetki ve sorumluluk ilkesi, hiyerarşi ilkesi, kumanda birliği ilkesi, disiplin, hakkaniyet ilkesi, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü ilkesi, çalışanların ödüllendirilmesi, düzen ilkesi, personelin devamlılığı ve denge, girişim ilkesi ve birlik ruhu ilkesidir (Özalp,1995,s.30-31).

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı, Max Weber'in bürokrasi yaklaşımıdır. Weber'e göre bürokrasi, büyük ve karmaşık örgütleri yönetmek için kullanılacak, temeli konum ve her konuma tanınan otorite kullanma hakkına dayanan en verimli sistemdir

(Gürgen,1997,s.42). Bürokrasi yaklaşımı, bir yönetim için akılcı amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevlerin yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi aralarında uzmanlaşmaları, nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi bir takım kuralları içermektedir (Eren,2001,s.19).

3.1.2.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yaklaşım

Neo-klasik (Davranışsal) Yaklaşım'ın en önemli özelliği Klasik Yaklaşımı'nın göz ardı ettiği insan unsurunu incelemesidir. Neo-klasik yaklaşımın ele aldığı başlıca konular; insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informal organizasyon, algı ve tutumlar, iletişim, motivasyon, organizasyonlarda değişim ve gelişmedir (Koçel, 2003, s.225-226).

Neoklasik Yaklaşım, Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne fabrikalarında yaptığı ve 8 yıl süren araştırmalarıyla başlamış ve onu izleyen araştırmalar sonucunda gelişmiştir. Sonuç olarak verimlilik artışını, fiziksel faktörlerden çok çalışanların motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler gibi sosyal faktörlerin etkilediği belirlenmiştir (Eren, 2001, s.21; Koçel, 2003, s.227-228).

Neo-Klasik Yaklaşım ile ilgili, Mayo'nun çalışmalarından sonra, McGregor X ve Y Teorisi, Maslow İnsan Gereksinimleri Kuramı, Herzberg Hijyen Güdüleme Kuramı ile bu yaklaşıma katkıda bulunmuşlardır. Mc Gregor, X kuramında yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımlarını, işten kaçan, yönetilmeyi tercih eden, sorumluktan kaçan, örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunan, yenilik ve değişiklikten hoşlanmayan olarak tanımlamıştır. Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması adını verdiği Y Kuramında ise varsayımları, çalışmayı seven, örgüte bağlı, gerekli koşullar sağlandığında öğrenmeye ve daha fazla sorumluluk almaya eğilimli, kendini kontrol edebilen olarak tanımlamıştır (Eren, 2001, s.26-27; Koçel, 2003, s.229-230).

Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalıştıklarını, başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmış ve insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bazı ihtiyaçlara sahip olduklarını ve bu gereksinimlerini tatmin etmek için çalıştıklarını saptamıştır. Maslow bu gereksinimleri, sırasıyla fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, sevgi ve ait olma gereksinimi, takdir ve saygı gereksinimi ve kendini gerçekleştirme olarak beş gruba ayırmıştır (Eren,2001,s.31-32).

Herzberg'e göre iş tatminine yol açan faktörler iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden ayrı ve farklıdır. Herzberg'e göre hijyen faktörler olarak adlandırılan işletme politikası, çalışma koşulları, yönetici ve astlar arasındaki ilişkiler ve maaş uygun olduğunda insanlar tatminsiz olmayacak ancak tatmin de olmayacaktır. Çünkü bu etmenlerin varlığı yalnız başına güdüleyici olmamaktadır. Herzberg, çalışanların çalışma isteğini artırmak için; işi başarma, tanınma, işi sevme, işin kendisi, sorumluluk ve mesleki gelişime yer verme gibi güdüleyici faktörlerin zorunlu olduğunu savunmuştur (Eren, 2001, s.32-33; Özkalp, s.252-253).

3.1.2.3. Modern Yaklaşım

Modern yönetim yaklaşımları klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımlarının bir devamı olup yönetime farklı boyutlar getirmiştir (Eren,2001,s.45-47; Tutar,2001,s.36-37).

Modern yaklaşımlardan biri, örgüt yapısını bir sistem olarak ele alan, sistem yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımında örgüt, amaç, teknoloji, yapı, üretim, yönetim gibi alt sistemlere ayrılarak çözümlenmektedir. Sistem yaklaşımının yönetime kazandırdığı en önemli yenilik, örgütü çevre ile ilişkili bir bütün olarak ele alması ve örgüt-çevre ilişkilerini içeren çözümlenmelere imkan vermesidir (Gürgen,1997,49-50; Eren,2001, s.45-47; Tutar,2001,s.36-37).

Modern yaklaşımlarından biri olan durumsallık yaklaşımının temeli, her duruma aynen uygulanan evrensel bir takım kurallar ve prensipler geliştirmeyi reddetmektedir. Durumsallık yaklaşımı, en iyi örgüt yapısının olmayacağını ve en iyinin koşullara ve

zamana bağılı olduğu düşüncesini savunmaktaydı (Tutar, 2003, s.37; Özkalp, 1996, s.34-35; Eren, 1993, s.53-54).

Modern yaklaşımlarından bir diğeri, toplam kalite yaklaşımıdır. Günümüz rekabet ortamında iç müşteri memnuniyeti ön plana çıkmaya başlamıştır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, önce müşteri tatmini ile ilgili davranışların iyileştirilmesini hedefleyerek, örgütün bir sistem olduğu ve bu sistemde görevli olan ve sistemle ilişkisi olan tüm çevresel unsurlarla ilgili kurulacak ilişkilerin kalitesinin geliştirilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Eren,2001,s.57-58).

3.2. KÜLTÜR

3.2.1. Kültür Kavramı

Günlük kullanımda kültür iyiyi, eğitilmiş, sanatsal olanı anlatmak için kullanılmaktadır. İngilizce’ de kültür kavramı Latince “colere” teriminden gelir. Kavram ekme, mayalama, taparak onurlandırma anlamlarına gelir. Kavram Avrupa’da 18.yüzyılın başlarına kadar “tarım ürünlerine ve hayvanlara bakma” olarak kullanılmaktaydı (Erdoğan,2002,s.131).

Kültür bir grubun ortak sembol sisteminden geçerek kuşaktan kuşağa aktarılan öğrenilmiş ve paylaşılan davranışlar ve algıları olarak tanımlanmaktadır. (Erdoğan,2002,s.132). Tylor kültürü, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek, görenek, yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır (Güvenç, 1991,s.101). Bir başka tanıma göre kültür, insanlar arasındaki her çeşit karşılıklı etkileşimler, her türlü yapıp yaratma alışkanlıkları, bütün manevi ve maddesel yapıt ve ürünlerdir (Uygur,1996,s.17).

Kültür öğrenilir ve paylaşılır. Kültür insanların sosyal davranışlarını sistematize eder. Bir kültürün üyesi olarak dünyaya gelen ya da bir kültürün üyesi haline getirilen insanlar, o kültürü gözlem, dinleme, konuşma, etkileşimde bulunma, taklit etme gibi

yollarla ve deneyimlerle daha önce onu üretenlerden öğrenirler ve kültürü paylaşırlar (Şişman,2002,s.14; Fichter,1994,s.136).

Kültür unsurlarının birleşiminin kıstas alındığı sınıflamaya göre bütün kültürler maddi ve manevi olmak üzere iki kısımdan meydana gelmektedir. İnsanların biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan unsurlara maddi kültür denilmektedir (Eroğlu,1993,s.120). Kültürün, toplumların ruhsal ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan kısmına da manevi kültür denilmektedir. Manevi kültür elemanları, elle tutulamaz gözle görülemez unsurlardan meydana gelmektedir (Eroğlu,1993,s.121).

3.2.2. Kültürün Özellikleri

Kültürün özellikleri içinde buldukları toplumsal yapıya ve sosyo ekonomik, sosyo kültürel koşullara bağlı olarak değişebilmekle birlikte, önemli ortak ve evrensel kültür özellikleri şöyle sıralanabilir :

- Kültür bir toplumu diğerinden ayırır (Bakan,Büyükbeşe,Bedestenci,2004,s.14).
- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir, birikerek gelişir, her yeni doğan birey aracılığıyla kendini sürdürür (Adanır,2003,s.26).
- Kültürün gereksinimleri karşılayıcı ve doyurucu özelliği vardır. Kültür insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar (Bakan,Büyükbeşe, Bedestenci, 2004,s.14).
- Kültürün oluşabilmesi, belirli bir insan grubunun belirli bir süre birlikteliğine ve ortak yaşamasına bağlıdır (Şişman,2002,s.14).
- Kültür tarihidir ve süreklidir (Şişman,2002,s.14).

- Kültür insanların içinde yer aldıkları sosyal evre ve fiziki çevreyle ilişkilerini düzenleyici bir mekanizmadır (Şişman, 2002,s.14).

3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.3.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Nasıl ki bir ülkenin, bölgenin, kentin, kasabanın, köyün kültürü varsa örgütlerinde kültürleri vardır (Bakan,Büyükbeşe, Bedestenci,2004,s.16). Örgüt kültürü konusundaki araştırmalar çok eskiye dayanmakla birlikte, geçtiğimiz on yıl içinde bu kavramın hızla gelişmesi, 1980'den itibaren konuya daha fazla ilginin gösterilmesine neden olmuştur. Bu artan ilginin sebepleri çok çeşitli olmakla beraber, birçok yazara göre bunun asıl nedeni yönetim teorisindeki gelişmelerdir (Vural,1998,s.40).

Örgüt kültürünün psikoloji, sosyoloji, antropoloji, yönetim, iletişim gibi farklı disiplinlerdeki bilim insanları tarafından farklı tanımları yapılmış ortak bir tanım bulunamamıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir (Vural,1998,s.41).

- Örgüt kültürü, örgütlerde çalışanların düşünce ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyon bilgileri olarak tanımlanabilir (Bakan,Büyükbeşe,Bedestenci, 2004,s.17).

- Örgütlerin temel değerler ve normlara dayalı ve örgüt üyelerinin  rg t  anlamalarına yardım eden paylaşılmış ve kabul edilmiş algılar, tutumlar, semboller, törenler ve mitler bütünüdür (Bakan,Büyükbeşe,Bedestenci,2004,s.17).

- Örgüt kültürü, aynı örgütte çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül,1997,s.25).

- Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modelidir (Schein,1991,s.9).

- Örgüt kültürü, insanın zihninde başat bir yeri olan ve örgüt üyelerince benimsenip paylaşılan, düşünce, değer ve anlamlardır (Bate,1984,s.43).

- Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller, sembolik hareketler, aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan, örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren, ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür (Unutkan,1995,s.25).

- Örgüt kültürü bir örgütün içindeki insanların davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü yönlendiren normlar, davranışlar, değer, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir (Özalp, 2000,s.566).

Örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlamaların çeşitliliğine rağmen söz konusu tanımlar arasında bir takım ortak noktalar bulunmaktadır. Bunlar (Vural, 2003,s.43) :

- Tüm tanımlarda örgüt kültürünün, üyelerince paylaşılan bir değerler bütünü olduğundan söz edilmektedir.

- İkinci ortak nokta, organizasyon içindeki bu ortak değerler bütünüün örgütün çalışanlarca sorgulanmaksızın doğru kabul edildiğidir.

- Örgüt kültürüne getirilen tanımlarda kültürün zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiği belirtilmektedir.

- Yapılan tanımlardaki bir diğer ortak nokta; örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğunun belirtilmesidir.

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtmasıyla örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen önemli bir araçtır. Her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımaktadır. Örgüt kültürü içinde bulunduğu kültüre ters düşemez, düştüğü takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir (Eren,2001,s.136).

Örgüt kültürü parmak izi gibi ayırt edicidir. Her örgütün kendine özgü bir tarihi, misyonu, vizyonu, prosedürleri, iletişim modeli, hikaye ve efsaneleri vardır. Bunların hepsi biraraya gelerek örgütü diğerlerinden farklılaştıran ayırt edici bir örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Vural,1997,s.33; Terzi,2000,s.9).

Örgüt açısından kültür, bireylerin karar alma ve davranışlarını ve bunun sonucunda da çalışma biçimi, yöntem ve yoğunluğu ile çevresel ilişkileri biçimlendirme ve yönlendirme konusunda sahip olduğu güçten dolayı önemlidir (Erenler,2001,s.1).

3.3.2. Örgüt Kültürü Üzerine Yapılan Çalışmaların Tarihçesi

Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında, Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de yayınlanan "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" adlı makalesi ile Amerikan akademik alan yazınına girmiş ve örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalar 1980'li yıllarda gelişme göstermiştir (Bakan,Büyükbeşe,Bedestenci,2004,s.21).

Örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmaların 1980'li yıllarda gelişmesinin en önemli nedeni Japon firmalarının hızla yükselişi ve bununla eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeye başlaması sonucu telaşa kapılan Amerikan

firmalarının bunun nedenlerini araştırmaları sonucu örgüt kültürünü keşfetmeleridir (Dedehayır,2004,s.4; Terzi,2000,s.20). 1980’li yılların başlarından itibaren yapılan araştırmalar, sadece ulusal kültürlerin örgütler ve yönetim üzerindeki etkisini ortaya koymamış aynı zamanda örgütlerin kendilerine ait kültürlerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Şişman,2002,s.107).

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların 1980’li yıllarda gelişmesinin diğer bir nedeni örgüt üst kültürü ile ilgilidir. Örgütlerde çalışan insanlar farklı kültürlerden gelmekte bu nedenle alt kültür grupları oluşmakta ve bu alt kültür grupları arasında çatışmalar olmaktadır. Örgütteki alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalar örgüt ačíısından istenmeyen bir durumdur. Her grup kendi kültürel kimlik değerlerinin üstünlüğüne inanmakta ve diğer gruplara bunları kabul ettirmeye çalışmaktadır. Örgüt kültürü, alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalara karşı geliştirilen bir önlem mekanizması olarak düşünölmekte ve eđer örgüt üst kültürü yaratılabilirse, çalışanlar örgütün kapısından içeri girerken, dışarıdan getirdikleri kendi kültürel kimliklerini ve değerlerini dışarıda bırakacaklar ve böylece çatışmalar örgüt dışında bırakılmış olacaktır (Dedehayır,2004,s.4; Terzi,2000,s.20).

3.3.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumu, karmaşık bir süreçtir. Konu üzerinde çalışan araştırmacıların bazıları örgüt kültürüne daha çok yönetim ačíısından yaklaşıp örgüt kültürünün oluşumunda yöneticilerin rolüne dikkat çekseler de, örgüt kültürünün oluşumunda çok çeşitli faktörlerden söz edilebilir ve dolayısıyla örgüt kültürünün bu faktörlerin etkileşiminin bir ürünü olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bu faktörlerden en önemlisi insandır. Ortak bir örgüt kültürünün oluşabilmesi için her şeyden önce birbiriyle etkileşen bir insan grubunun birlikteliğine ihtiyaç vardır. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler örgüt içi ve dışı faktörler olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir (Őiřman,2002,s.104-105; Bakan,Büyükbeře,Bedestenci,2004,s.28-29; Terzi,2000,s.25-26):

a. Örgütün Oluşumunda Örgüt Dışı Çevrenin Etkileri : İnsanlar örgüte gelirken bir takım kültürel özellikleri de beraberinde getirdikleri için ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürleri üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Ulusal ve bölgesel kültürlerle birlikte sosyal, ekonomik, siyasal etkenler, içinde bulunulan sektörün yapısı, yasalar, rakip örgütler örgüt kültürünün oluşumuna etki eden örgüt dışı faktörlerdendir.

b. Örgütün Oluşumunda Örgüt İçi Çevrenin Etkileri : Örgütün kültürünün oluşumunda iç çevreyle ilgili etkileri, kurucular, yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere üç başlık altında toplanabilir. Örgütü kuranların sahip olduğu değerler konusundaki görüşler örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Kültürün oluşumunda kurucular kadar yöneticilerde etkilidir. Yöneticilerin yönetsel uygulamaları, çalışanlarla iletişim biçimini yöneticilerin benimsedikleri temel değer ve inançlar belirlemektedir. Örgüt çalışanlarının örgütteki çalışma sürecinin kısa yada uzun olması, çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü yada zayıf olması, alt kültürlerin sayıca az yada çok olması, teknoloji ve bilgi sistemleri örgüt kültürünün oluşumunda önemli görülen örgüt içi etkenlerdir.

Örgüt kültürünün oluşumu genel olarak şu aşamaları içermektedir (Terzi, 2000, s.25-26; Şişman,2002,s.103-106):

a. Birinci aşamada, örgütün kurucusu eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki görüşlerine dayanan yeni bir girişim fikrine sahip olur. Bu fikir onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek ürün çıkarmaya yönlendirir.

b. İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu kişiler örgüt kurucusunun bakış açısını taşırlar. Kurucu tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların, bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak değerlendirilmesi beklenir.

c. Üçüncü aşamada, istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır.

ç. Dördüncü ve son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve sorgusuz benimsenen değerler örgüt üyeleri tarafından benimsenmeye çalışılır.

3.3.4. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Bir örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir yere sahip olan örgüt kültürünün işlevleri şöyle özetlenebilir (Vural,2003,s.62-73; Bakan,Büyükbeşe,Bedestenci,2004, s.32-33; Eren,2001,s.138-139; Okay,2000,s.239; Şişman,2002,s.151-165; Çolak,2002, s.7; Erenler,2001,s.11-12) :

- Örgütsel kimlik ve örgütsel imaj örgüt kültürüne göre biçimlenmektedir.
- Örgüt kültürü örgüt çalışanlarına ortak kimlik ve aitlik duygusu kazandırarak iş gücü devri ve işe devamsızlık oranını düşürmektedir.
- Örgüt kültürü güdüleme aracı olarak çalışanların örgüte bağlılığını artırmakta, çalışanların örgütün yararına özveride bulunmasına katkı sağlamaktadır.
- Örgütteki uygulama ve süreçlere rasyonelleşme ve standartlaşma sağlayarak örgüt üyelerine huzurlu bir çalışma ortamı sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü örgütteki bazı kişisel farklılık ve çatışmaları azaltmakta, çalışanlara rehberlik etmektedir.
- Güçlü bir kültürüne sahip örgütlerde; çalışanlar kendilerinden ne beklenildiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilmekte ve kendilerini o yönde motive etmektedir.
- Performans, kalite, moral ve iş tatmini artırıcı bir etkiye sahip olan örgüt kültürü, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli rol oynamaktadır.

- Örgüt kültürü çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynamakta, belirsizlikleri azaltmakta veya hafifletmektedir.

- Örgütte paylaşılan değerler örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlamakta ve böylece örgütün sürekliliğine katkı sağlamaktadır.

- Örgüt içinde karar alma, kontrol yapılarını kolaylaştırmaktadır. Örgüt kültürü örgüt içinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturmakta ve resmiyetin yerini alan bir rol üstlenmektedir. Bir örgütün kültürü ne kadar güçlüyse, yönetim çalışanların davranışlarını yönlendirmek ve kontrol etmek için o kadar az kural ve yönetmeliklere ihtiyaç duymaktadır.

3.3.5. Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler güçlü kültürü oluşturmaktadır. Güçlü kültürün oluşmasında liderlerin etkisinin yanında paylaşma ve yoğunluk faktörlerinin de etkisi vardır. Paylaşma derecesi, örgüt üyelerinin ne kadarının aynı temel değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Paylaşma derecesini oryantasyon ve ödüllendirme faktörleri etkilemektedir. Yoğunluk ise örgüt üyelerinin ne kadarının bu değerlere bağlı olduğunu göstermektedir (Luthans,1992,s.564). Örgüt üyeleri temel değerlerin önemi konusunda ne kadar fikir birliğine ulaşırsa, bu değerleri ne kadar benimseyip bağlanırsa, örgütün kültürü de o kadar güçlü olmaktadır. Örgüt kültürü ne kadar benimsenmişse o kadar güçlü olurken, benimsenmediğinde de o kadar zayıf olmaktadır. Güçlü bir kültürde çalışanlar örgütün varolma nedeni ve amaçları konusunda uzlaşmaya vardıklarından, kendilerinden ne beklendiğini ve belirli bir durumda nasıl hareket edeceklerini bilirler ve karar verme durumunda kaldıklarında verebilecekleri kararlarla ilgili olarak daha az zaman kaybederler (Kozlu,1986,s.50; Terzi,2000,s.60; Berberoğlu,Barış,1999,s.69).

Güçlü bir kültürde örgütün neyi temsil ettiği konusunda çalışanlar arasında yüksek bir fikir birliği ve bağlılık olduğundan çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri azalmakta ve çalışan devir hızı oranı düşük olmaktadır (Vural,1998,50-51; Robbins,1994,s.303).

3.3.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kültürü çeşitli yollarla aktaran ve bir araya geldiğinde örgütün kültürünü oluşturan birçok öge vardır. Örgütün değer sistemlerinden ve bu değeri güçlendiren, yayan, hikayeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşan örgüt kültürü kavramının tanımında olduğu gibi öğelerini açıklarken de farklı bilim insanları farklı öğelerden bahsetmektedir (Vural,2003,s.6s.35; Erenler,2001,s.15).

Örgüt kültürünün öğeleri; farklı bilim insanlarının farklı sınıflamalar göz önünde bulundurularak Schein'in "Organizational Culture and Leadership" kitabındaki sınıflaması temel alınarak açıklanacaktır :

3.3.6.1. İnançlar (Sayılıtlar)

İnançlar; doğru, gerçek kabul edilen yargılar ya da genellemeler anlamına gelmektedir. Örgüt kültürünün özünü oluşturan inançlar, bir örgütün üyelerinin kendilerini, başkalarını, çevrelerini algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. İnançlar, insanın çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmakta farkında olmadan insan davranışlarını, eylemlerini etkilemektedir (Şişman,2002,s.85).

3.3.6.2. Değerler

Örgütler ve yönetim açısından değerler, örgütte neyin istenir ve kabul edilir olduğunu gösteren ölçütlerdir. Değerler, örgütsel sorunların kabul edilen çözüm biçimlerini göstermekte ve çözüme yönelik verilecek kararlarda belirleyici olmaktadır. Değerlerin

temel kaynağını, örgütün üyelerinin kabul ettiği temel inançlar oluşturmaktadır. (Şişman,2002,s.94).

Örgüt sahibi veya yöneticileri ve çalışanları tarafından paylaşılan ve kabul edilen değerler örgüt kültürünün paydasını oluşturarak ortak çalışma sonucunda ulaşabilecekleri hedefleri, hedeflere ulaşmak için izlenecek stratejilerin temelini ortaya koymakta ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri göstermektedir (Kozlu,1986,s.64).

3.3.6.3. Normlar

Normlar, onaylanan davranışlar olup davranışın yazılı olmayan kuralları ve standartlarıdır. (Şişman,2002,s.94). Normlar ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu zaman norm dışı bir davranışın sonucu olarak ortaya çıkar (Özkalp,1986,s.76).

Norm ve değer arasındaki en önemli fark ise ; değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşması, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Berberoğlu,s.39,1991).

3.3.6.4. Artefaktlar

Artefaktlar, insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut, örgütsel unsurlardır. İnsan eliyle yapılmış şeyler anlamına gelen artefaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, örgütün dili, teknolojisi ve ürünleri, çalışanların kılık kıyafetleri, yöneticilerin otomobilleri, hikayeler, mitler ve törenler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin unsurlarıdır (Bakan,Büyükbeşe,Bedestenci,2004,s.52).

3.3.6.5. Örgüt Dili

Dil, yazımsal ve görsel işaretler, duyuşsal çağırmlar ve seslerden oluşın ve anlam üretme ve paylaşma için kullanılan inşa edilmiş semboller sistemidir (Erdoğan,2002,s.105).

Her örgütün kendine özgü bir dili vardır ve bu dil örgütün faaliyet dalı ile ilişkilidir. Örneğın, bir mühendislik bürosunda sayısal teknik terimler, hukuk bürosunda hukuk terimleri kullanılırken bir bankada ise finansal terimler kullanılır. Örgüte özgü dil mesleksel ve örgütsel terminolojiyi oluşturmaktadır. Örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, işğörelere topluluk hissi ve grup kimliğı kazandırır. (Bakan,Büyükbeşe, Bedestenci,2004,s.52; Terzi,2000,s.56)

3.3.6.6. Hikayeler ve Mitler

Örgüt çalışanlarına rollerini tanıtmı, kimin nerede nasıl hareket etmesi gerektiğı konusunda yol gösterici olan, örgütün temel değerlerini yansıtan hikaye ve efsaneler yeni çalışanların sosyalleşmesinde, örgüte uyum sağlarnasında ve motive olmalarında önemli rol oynar (Şışman,2002,s.98; Terzi,2000,s.51; Myrsiades,1987,s.112).

Yapılan araştırmalara göre, örgütsel hikayelerin çoğı patron, işten kovulma, düşük sevideki çalışanların yükselip yükselemeyeceğıne, kriz anlarında örgütün nasıl davrandığına, kurallar ihlal edildiğinde nelerle karşılaşılacağına, örgütün çalışanlara nasıl yardım ettiğıne, çalışanların örgüt içinde ve dışındaki engellerle nasıl başa çıkacağına ilişkin konuları kapsamaktadır (Fairholm,1994,s.90).

Mitler, gerçekleştirilmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen aynı zamanda grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıklayan; efsaneler, öyküler, tercihler ve önyargılardan tüeyen; abartılmış hikaye veya masallardır (Bakan, Büyükbeşe,Bedestenci,2004,s.57-58; Terzi,2000,s.54).

3.3.6.7. Semboller

Semboller fikirler, değerler ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini sağlayan bir iletişim aracı, örgüt üyeleri açısından önemli bir öğrenme aracı olan özel anlamlar yüklenen objeler, eylemler ve olaylardır. Örgüt varlığının ve yaşamının görünen yönünü temsil eden semboller, örgüt kültürünün anlaşılmasında önemli bir yere sahiptir. Örgütün işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, sloganlar, şarkılar, ünvanlar, giysiler, binaların mimarisi, büroların büyüklüğü ve dizaynı, sloganlar, kullanılan mobilyalar, üst yönetime verilen arabalar, özel park yerleri gibi birçok şey örgüt içindeki fikirlerin, değerlerin iletilmesini sağlayan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü olan nesnelere, objelere yani sembolere (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004, s.59; Vural, 2003, s.167).

3.3.6.8. Törenler

Tören, tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Terzi, 2000, s.48). Örgütsel törenler, örgütsel yaşamda çalışanların bir arada bazı ortak değerleri paylaşmaları, örgütsel bütünleşmenin sağlanması yönünden önemlidir (Şişman, 2002, s.99-100).

3.3.7. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü soyut bir çevre olarak görülse de örgütün özünü oluşturan, örgütten örgüte farklılık gösteren ve tanımlanabilen 10 boyutu vardır (Vural, 2003, s.59-62; Vural, 1997, 30-35):

1. Bireysel İnisiyatif : Örgüt çalışanlarının sahip olduğu bağımsızlık, sorumluluk derecesi, kişisel teşebbüs fırsatlarıdır.

2. Risk Toleransı : Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleridir.

3. Yön : Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir.

4. Bütünleşme : Örgüt bünyesindeki departmanların, ne kadar bir arada ve koordineli çalışmaya teşvik edildikleridir.

5. Yönetim Desteği : Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.

6. Kontrol : Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı, çalışanların davranışlarını takip ve kontrol etmek için direkt yapılan denetimin miktarıdır.

7. Kimlik : Çalışanların, kendi uzmanlık alanları veya belirli çalışma grupları yerine örgütle bir bütün olarak özdeşleşme dereceleridir.

8. Ödül sistemi : Kıdem süresi veya adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan, çalışan performans kriterlerine dayanan ödüllerin (ücret artışı ve terfi) derecesidir.

9. Fikir ayrılıklarına verilen tolerans : Örgütte çalışanların fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık kritizm ve mücadele derecesidir.

10. İletişim Modelleri : Örgütsel iletişim, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığı derecesidir.

Bu boyutlar bir araya gelerek örgüt kültürünün bir resmini oluşturmaktadır. Bu resim, bireylerin örgüt hakkında sahip olduğu paylaşılmış anlamlar için bir temel oluşturmakta ve örgütün kültürünün anlaşılmasını sağlamaktadır. (Vural,2003,s.62).

3.3.8. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünün araştırılmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Farklı yaklaşımlar farklı araştırma, yöntem ve teknikleri, ölçütleri benimsemektedir.

3.3.8.1. Parsons Modeli

Parsons AGIL modelinde sosyal sistemlerin karmaşıklığını, her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini savunmuştur. Bu modelde bahsedilen dört fonksiyon; adaptasyon ve uyum (adaptation), amaç edinme ve amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration), meşruluk (legitimacy). Eğer bir sosyal sistem yaşamak ve gelişmek istiyorsa; çevresini tanımalı, değişiklikleri takip etmeli gerekli uyumu sağlamalı, amacını belirlemeli ve amacına ulaşmak için belirli stratejiler geliştirmeli, organize olmalı ve koordineli faaliyetlerle parçaları bütünleştirmeli, hem kendi içindeki insanlar hem de içinde bulunduğu toplum tarafından meşru olarak kabul edilmelidir (Özkalp ve Kirel,1996,s.150-151).

3.3.8.2. Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman ABD 'de başarılı olan şirketlerden seçtikleri örneklem üzerinde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve örgütü başarıya götüren sekiz temel kültürel değer belirlemişlerdir. Başarı kriteri olarak, örgütlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve kararlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. Peters ve Waterman'a örgütleri başarıya götüren sekiz kültürel değer ve davranışlar şunlardır (Bakan,Büyükbeşe, Bedestenci,2004,s.111-112; Özkalp ve Kirel,1996,s.156-159; Eren, 2001, s.162-166):

1. Peşin hükümlerle eylemden yana olmak,
2. Müşterilerle yakın ilişki,

3. Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme,
4. Üretimi, insan faktörünü iyi kullanarak arttırma,
5. Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi,
6. Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek,
7. Yalın biçim, az kurmay,
8. Hem gevşek hem de birbirlerine bağlı sıkı bir organizasyon.

3.3.8.3. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Deal ve Kennedy; çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri çevresel belirsizliklerde risk üstlenme ve kararın başarısı konusunda çevreden aldığı geribildirim eksenlerini esas alarak dörde ayırmıştır: Yüksek Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü (Atılgan Kültür), Düşük Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü (Aktivite Kültürü), Yüksek Risk-Yavaş Geribildirim (Yetki Kültürü), Düşük Risk-Yavaş Geribildirimidir (Kapalı Hiyerarşi Kültürü). (Bakan,Büyükbeşe,Bedestenci,2004,s.111-112; Vural,1998,s.84-88; Eren, 2001,s.152-155; Joseph,s.551,1987):

- **Yüksek Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü (Atılgan Kültür) :** Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskinin yüksek olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin yani geribildirim hızı olduğu durumlarda yüksek risk-hızlı geribildirim kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu kültürün hakim olduğu sektörlerde mali risk yüksek geri bildirim hızlıdır.

- **Düşük Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü (Aktivite Kültürü) :** Bu kültür biçiminde, alınan kararların risk derecesi düşük, çevreden alınan başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geribildirimleri hızlıdır. Bu kültürde kararların risk derecesi düşük olduğundan yaşayabilme ve gelişebilmenin sırrı çok çalışmaya bağlıdır.

- **Yüksek Risk-Yavaş Geribildirim (Yetki Kültürü) :** Çevresel başarı riski yüksek, ancak başarı için çevreden gelecek geribildirim yavaş olduğu örgütlerde görülen kültür tipidir. Bu kültüre sahip örgütler faaliyet alanlarıyla ilgili yüksek risk

alırlar. Ancak, ortaya çıkardıkları ürünlerin piyasada kabul edilip edilmeyeceği konusunda yavaş geri bildirimle sahiptirler.

- **Düşük Risk-Yavaş Geribildirim (Kapalı Hiyerarşi Kültürü)** : Çevresel belirsizlik riski düşük olan ve kararlar için çevresel elde edilen geribildirim yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Bu örgütlerde geribildirim yavaş olması işgörenleri ne yaptıklarına değil, yaptıkları işi nasıl yaptıklarına odaklaştırır. Bu kültürde, örgütün hiyerarşik kademeleri arasındaki ayırım ve unvanlar önemlidir

3.3.8.4. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modelleri birbiriyle örtüştüğünden birlikte incelenmiştir. Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmektedir. Harrison ve Handy örgüt kültürünü rol merkezli, görev merkezli, güç merkezli ve birey merkezli olarak dörde ayırmış ve örgüt kültürünün temelinde örgütün rol, görev, güç veya işgörene dönük olarak düzenlenebilmesine göre oluşabileceğini ileri sürmüşlerdir (Terzi,2000,s.76). Örgütler açısından kültürü örgütün karakteri olarak kullanmışlardır (Şişman,2002,s.142).

- **Rol Kültürü (Apollo)** : Bürokratik özellik ve ilkelerin önplanda olduğu bir kültür tipi olup bu kültürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konular önemlidir. Bu kültürde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemli olduğu için, tanımlanan rollere uygun kişiler işe alınmaktadır. (Şişman,2002,s.142; Bakan,Büyükbeşe,Bedestenci,2004,s.90-91; Terzi,2000,s.77).

- **Görev Kültürü (Athena)** : Bu kültürde temel nokta örgütsel amaçlar olup bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütlerdir. Bu kültüre sahip örgütlerde önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Herşey amaçlara hizmet etme oranına göre değerlendirilir. Görev kültürü gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır (Şişman,2002,s.142; Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci,2004,s.92-93).

- **Güç Kültürü (Zeus) :** Gücün ve denetimin merkezde toplandığı kültür tipidir. Bu kültür egemenlik ve çıkar temeline dayanmaktadır. Gücü elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde egemenlik kurmaktadır. Merkezdeki kişilerin kalitesi çok önemlidir, bunlar güç yönelimli, siyasal, mantıklı, risk alan kişilerdir. Bu kültürde, çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Bu kültür, daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde görülmektedir (Şişman,2002,s.142; Bakan,Büyükbeşe,Bedestenci, 2004,s.93).

- **Birey Kültürü :** Örgütler bireyler içindir anlayışına dayana birey kültüründe, örgütün merkezinde birey yer almakta ve bireye hizmet ve bireyin mutluluğu ön plandadır. Birey merkezli örgütlerde örgütler, bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülür. Bireysel kültürde örgüt çalışanları, örgütü kendi kariyerleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler. Çoğu örgüt bu kültürü sürdürerek uzun müddet var olamaz (Şişman,2002,s.142; Bakan,Büyükbeşe,Bedestenci,2004,s.93-94).

3.3.8.5. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve Cameron, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Cameron ve Quin, örgüt kültürünü girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaştırılmış, pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta incelemiştir (Şişman, 2002,s.145; Eren,2001,s.147-150) :

- **Girişimci Kültür :** Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde bireysel yaratıcılık, yenilik, uyum ve yaratıcılık teşvik edilir.

- **İşbirliğine Dayalı Kültür :** İşbirliğine dayalı kültürde, ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir.

- **Yapılaşmış Kültür** : Uzun ömürlü işletmelerde görülen yapılaşmış kültür, açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formallik, yapılaşma söz konusudur.

- **Pazar Merkezli Kültür** : Pazar üzerinde yoğunlaşan, daha çok sonuç merkezli çalışan hırslı örgütlerin sahip olduğu kültürdür. Bu örgütlerde, örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır ve çalışanların beklentileri yüksek olup, liderler kararlı ve isteklidir.

3.3.8.6. Schein Örgüt Kültürü Modeli

Edgar Schein'a göre kültür çalışanların inandığı değer ve inançlarla başlayan ve zamanla test edildikten sonra geçerli kabul edilen varsayımlar sisteminden oluşur. Örgüt bu varsayımları, iç çevreyle bütünleşme ve dış çevreye adaptasyon gibi sorunları aşmada kullanır. Schein'e göre, örgüt kültürü çalışanların örgütü daha iyi anlamalarını sağlamakta ve bireysel davranışları etkilemekte bunun sonucunda örgütsel etkinlik artmaktadır. Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır (Vural, 1998,63-65; Eren, 2001,144-146; Schein,1991,s.49-84; Can, 1992,s.76; Lim,1995,s.17):

a. Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme :

Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunu , örgütün değişen çevre ile baş edebilmesi ve ilişkilerini sürdürebilmesidir. Bunu başarabilmesi için temel öğeler; misyon ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltmedir.

b. Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler :

Örgütün çevresiyle bütünleşme süreci ve içsel bütünleşme süreci birbiriyle etkileşim halindedir. İçsel bütünleşme sürecinde dikkat edilmesi gereken konular ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüler, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi ve ödül ve cezalardır.

c. Çevresel belirsizlikleri ve endişeyi azaltma :

Örgütsel kültürün en önemli işlevlerinden biri, çevredeki belirsizliklere karşı filtre görevi görmesi, belirsizliklerin etkisini en aza indirmesidir. Çalışan öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını ve önceliklerini bilirse, çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı korku ve endişeye kapılmaz, başa çıkmak için varsayımlar geliştirir.

3.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

3.4.1. İletişim Kavramı

İletişim, insanın varolmasıyla ortaya çıkan bir gereksinimdir. İlkel insanlar mağara duvarına çizdikleri resimlerle, ateş yakarak çıkardıkları dumanlarla, tam tam sesleriyle iletişim gereksinimlerini karşılamaktaydılar (Yüksel,1994,s.9). İletişim insanın ve toplumun varoluşunun zorunlu koşuludur. İletişim olmaksızın insanın kendi ve toplumsal varlığını sürdürmesi olanaksızdır (Erdoğan,2002,s.17).

İletişim kavramının herkes tarafından kabul edilen tek bir tanımı bulunmamaktadır. İletişim kavramı ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şunlardır :

- İletişim, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreç olarak tanımlanabilir (Gürgen,1997,s.9).
- İletişim kısaca, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanabilir (Dökmen,2003,s.19).
- İletişim kavramı, tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların, kaynaktan hedefe doğru aktarılması anlamına gelir. İletişim bir kişiden veya gruptan, bir başka kişi veya gruba bilgilerin aktarılması sürecidir (Lewis,Goodman,1995,s.389).

- İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır (Baltaş,1998,s.19).
- İletişim, simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine veya diğerlerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir (Mutlu,1994,s.98).
- Bilgi, düşünce ve davranışların aktarılması sürecidir (İlal,1989,s.1).

Toplumlar, iletişim aracılığıyla kültürel kimliklerini sonraki kuşaklara, aktarmanın yanı sıra yeni düşünce ve değerleri de yaygınlaştırma imkanı bulurlar. Bir toplumun kültürel özellikleri, o toplumda iletişimin kimler arasında ve nasıl gerçekleşeceğini büyük ölçüde etkilemektedir. Üyesi olduğumuz grupların davranış kuralları, yetiştiğimiz çevre, eğitim ve öğretim düzeyimiz, yaptığımız iş, iletişim davranışlarımızı etkiler (Zıllıoğlu,1993,s.68-70).

İletişim örgütlerdeki etkileşimin temeli, yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan önemli bir süreçlerden birisidir. İletişim yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini iletişim ile çalışma ekibine aktarır; örgüt içinde ve dışında ne olup bittiğini iletişim ile öğrenir (Karatepe,2005,s.50; Koçel,2003,s.259).

3.4.2. İletişim Süreci

Algılanabilen her şey iletişim sürecini başlatır. Etkili iletişim iki yönlü bir süreçtir, kaynak ve alıcı arasındaki duygu, düşünce alışverişidir. İletişim, sürekli değiştiği ve bu değişim kesintisiz biçimde devam ettiği için dinamik bir süreçtir (Tutar,2003,s.46; Karatepe,2005,s.51).

İletişim sürecinin öğelerinin ve işleyişinin açıklanabilmesi için süreç olma özelliğinin açıklanması gerekir. Süreç, zaman içinde sürekli değişen bir olgu ya da süregelen

herhangi bir durum olarak da tanımlanmaktadır. Süreç içinde bulunan ögeler birbirleriyle sürekli ilişki içerisinde olup her bir öge, öteki ögeleri etkilemekte ve sürekli olarak diğer ögelerden etkilenmektedir. İletişim, belli bir başlangıcı ve sonu bulunmayan, dinamik ve çeşitli unsurlarla etkileşim içinde bulunan karmaşık bir dizi süreçlerin bütünüdür (Gürgen,1997,s.12-13)

İletişim sürecinin ögeleri, kaynak, mesaj, kodlama, kodaçma, kanal, alıcı, geribildirim ve gürültüdür. İletişim süreci kaynağın mesajı anlaşılır biçimde kodlayarak alıcıya göndermesiyle başlamaktadır (Gökçe,1998,s.143).

Kaynak, iletişim sürecini başlatan ögedir. Mesajı ileten kişi veya mesajın çıkış noktası olarak tanımlanabilir. Kaynağın görevi, alıcıya gönderilecek mesajın belirlenmesi ve mesajın anlaşılır bir nitelikte oluşmasını sağlamaktır (Tutar,2003,s.49-50; Güney,2001, s.208; Karatepe,2005,s.53).

Mesaj, duygu, düşünce ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış, görsel, sözel, işitsel simgelere dönüştürülmüş biçimidir. Etkin bir iletişim için mesajın, alıcının bilgisine, düşünce yapısına, deneyimine, değer yargılarına, amaçlarına, isteklerine, toplum içindeki rol konumuna uygun olması gerekir (Baltaş, 1998,s.29; Güney,2001,s.212).

Kodlama, bilginin düşüncenin, duygunun kaynak tarafından iletmeye uygun mesaj biçimine dönüştürülmesidir. Kaynak, duygu ve düşüncelerini alıcının anlayabileceği simgelerle kodlayarak mesaja dönüştürür. Mesajın alıcı tarafından yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması sürecine ise kodaçma denir (Gürgen,1997,s.17-18; Tutar,2003,s.54-55).

Alıcı, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan, kodlanmış mesajı alan ve kodunu açan, kişi ya da gruptur. İletişimin çift yönlü bir süreç olması alıcının aldığı mesaja tepki göstermesiyle gerçekleşir. (Gürgen,1997,s.21-22; Tutar,2003,s.87-88; Karatepe,2005, s.55).

Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya aktarıldığı, yol veya mesajın göndericiden alıcıya gönderildiği araçtır. Etkin bir iletişimi için mesajın türüne göre uygun kanalın seçilmesi gerekir. İletişim sürecinde aynı anda ne kadar çok kanal kullanılırsa iletişim etkili olur. (Gürgen,1997,s.19-20; Tutar,2003,s.56-57; Güney,2001,s.214).

Geribildirim, alıcı ile kaynak arasında geriye bilgi akışı başka bir deyişle alıcının kaynağın mesajına verdiği yanıttır. İletişim sürecinde gönderdiğimiz mesajın ne şekilde ve yönde yorumlanmakta olduğunu bildirdiği için çok önemli bir aşamadır. İletişim sürecinde geribildirime ne kadar önem verilirse iletişimin etkinliği de o kadar artar (Gürgen,1997,s.23-24; Tutar,2003,s.62-63; Güney,2001,s.218).

Gürültü iletişimi bozan müdahaleler olarak tanımlanabilir. Gürültü iletişim sürecindeki herhangi bir değişkenindeki sorundan kaynaklanabilir. Gürültü iletişimin etkinliğini azaltan bir durumdur (Gürgen,1997,s.25; Uzcan,1996,s.12).

3.4.3. Örgütsel İletişim

Örgütler, üretime yönelik örgüt içi işbirliği ve ortak amaç etrafında birleşme çabasının dışında, “dış dünya” ile ilişki kurma, çevreden aldıkları bilgiyi örgüt içindeki bilgi işlem merkezlerine aktarıp bir strateji oluşturarak belirsiz, rekabetçi ve dinamik çevre şartlarına uyum gösterebilme çabası içerisindedirler. Gerek örgüt içerisindeki uyum, ortak görüş ve koordinasyon sağlamaya, gerekse de örgüt dışı adaptasyon ve bilgi akışına yönelik bu eylemlerdeki başarı, örgütlerde etkin bir iletişim sistemi oluşturmakta saklıdır (Özarallı,1997,s.71).

Sektörüne bağlı olarak, ürün hizmet ya da bilgiyi üretmeye ve pazarlamaya yönelik görevlerin en etkili biçimde koordine edilmesi, bu görevlere yerleştirilen uygun kişiler arasındaki iş ve fikir birliğinin sağlanması örgütsel iletişimin temelini oluşturur (Özarallı,1997,s.71).

1950’li yılların başlarına kadar iletişim konusu yönetim biliminde çok fazla çalışılan ve tartışılan bir konu değildi. Örgütsel iletişim endüstriyel psikoloji, sosyal psikoloji, örgüt

davranışı ve yönetim biliminin gelişmesiyle paralel bir şekilde gelişmiştir. İnsan odaklı yönetimin anlayışının öneminin anlaşılması beraberinde iletişim konusunun da önemini artırmıştır. Örgüt ve kişi üzerinde önemli etkileri olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde önemli rol oynamaktadır (Erdoğan, 2002,s.273; Ertürk,2000, s.157-158).

Hayatımızın her alanında olduğu gibi örgütlerinde iletişimsiz yaşamaları söz konusu değildir. Örgütte belirli bir yapının kurulmasında, faaliyetlerin yürütülmesinde ve koordinasyonunda yeterli ve etkili düzeyde iletişimde gerek duyulmaktadır (Vural,2003,s.140).

Çalışanların ve örgütün birimlerinin hem uyumlu hem de eş güdümlü çalışabilmesini sağlayan örgütsel iletişim için yapılan tanımlardan bazıları şunlardır (Bakan,Büyükbeşe,2004,s.3;Tutar,2003,s.116-117; Vural,2003,s.140; Bayrak,1995,s.35; Gürdal,1997,s.93):

- Örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya indirekt (telefon, fax, bilgisayar vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir.

- Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin eylemlerini, örgütsel hedeflerini karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur.

- Örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmesi için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır.

- Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler arasında, gerekse örgüt ve çevresi

arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan temel alt sistemlerden biridir.

- Örgütsel iletişim, mevcut örgütsel yapıya ve kültüre bağlı olarak örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması sürecidir.

3.4.4. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amaçları

Birer toplumsal sistem olarak örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi, örgütün kendi içinde ve çevresiyle kurdukları ilişkileri belirli düzen içinde sürdürmelerine, etkili bir iletişim politikası izlemelerine bağlıdır (Sabuncuoğlu,1984,s.111). Örgütün amaçlarını verimli olarak gerçekleştirebilmesi için, planlama, örgütleme, yürütme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin ilke, model ve tekniklerin sistemli bir şekilde uygulaması gerekir. Örgüt yönetimi bu fonksiyonları uygulayabilmek için etkili bir örgütsel iletişim sistemi kurmak zorundadır. İletişim bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır (Taşkın, 1992,s.116; Tortop,1999,s.264).

Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağını doğru olarak bilinmesi örgütün işlemesi için gereklidir. Bir örgütte görevler, iş tanımları ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin çalışanlar arasında iletişim olmadan örgütün amaçlarına yönelik etkileşim olmaz. Yöneticiler ancak, örgütte etkin bir örgütsel iletişim sistemi kurabildiğinde örgütte neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam ve geçerli kararlar verebilirler (Gürgen,1997,s.33).

Örgütün içinde varlığını gösteren ve kendini kabul ettiren iletişim sistemi, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını da yansıtır. Bir örgütte sürekli işleyen bir iletişim sistemi varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1984,s.112).

Örgüt içinde kurulan etkili bir iletişim, örgütün yapısını, kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, yetki akışını, çalışanların davranışını ve performansını da

etkiler. Yönetici işi çalışanlarla birlikte yapmaktadır ve bu süreçte çalışanlarla kurulan iletişim kalitesi performans üzerinde de etkilidir. Etkin ve açık iletişim, her zaman daha iyi bir performansı beraberinde getirmektedir (Vural,2003,s.142; Gray,2004,s.26).

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütsel iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında denge kurulmasını sağlamaktır. Örgütsel iletişimin diğer amaçları şunlardır (Gürgen, 1997,s.37-38; Bakan,Büyükbeşe,2004,s.3-4; Tutar,2003,s.118-119; Varol,1993,s.129; Tosun,1982,s.19; Duyal,2005,s.3):

- Örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması, anlatılması ve böylece dedikodu ve söylentilerin önlenmesi,
- Örgütün çalışma düzeni, hedefleri, ücret- prim sistemi, ödül-ceza sistemi, kariyer olanakları, sosyal haklar, örgütün bütçesi, projeleri, faaliyetleri hakkında çalışanları bilgilendirerek örgüte bağlılığın ve güvenin sağlanması,
- Örgütte sürekli bilgi akışı sağlayarak, örgütte bir aile ortamının, örgütsel bütünlük ve dayanışmanın yaratılmasında dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin gelişmesini sağlayarak çalışanların motivasyonunun artırılması,
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat ve yeniliğin çalışanlara duyurulması ve olası hataların önlenmesi, karlılığın artırılması,
- Örgütsel tutumların yönlendirilmesinde ve işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesinin sağlanması, iş tatmininin artırılması,
- Çalışanların, örgütün amaçlarını, hedeflerini örgüt kültürünü öğrenmesinin ve benimsemesinin sağlanması,
- Örgüt çalışanlarının görev, yetki, sorumlulukları hakkında bilgilendirilmesi ve kontrolün sağlanması, sorunların tespit edilmesi,

- Etkili kararların alınabilmesi için alternatiflerin ve farklı bilgilerin sağlanması,
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunulması, koordinasyonu sağlanması,
- Bireyler, gruplar veya departmanlar arasındaki problemlerin, çatışmaların giderilmesi,
- Çalışanları, örgütün etkinlikleri, önemli olaylar, kararlar ve başarılar konusunda bilgilendirilmesi,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerinin geliştirilmesidir.

İletişim sisteminin etkin işlememesi yönetimin çalışmalarını etkilemekte, yönetimin bütünlüğünü bozmakta ve amaçlardan uzaklaştırarak çeşitli sorunların doğmasına neden olmaktadır. Etkin işlemeyen bir iletişim sistemine sahip örgütün karşılaşılabileceği sorunlar şunlardır (Karatepe,2005,s.74) :

1. Emir ve yönetmelikleri yanlış anlaşılmasından dolayı ortaya çıkan hatalar,
2. İş kazası oranının yükselmesi,
3. Disiplinsiz ve ceza gerektiren davranışların artması,
4. Çalışanların işlerine ilgisiz olması,
5. Nitelikli çalışan bulunamaması,
6. Personel devir hızı oranının yükselmesi,
7. Üretim hatalarında ve üretim maliyetlerinin artması,
8. Çalışan ve yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının azalması,
9. Üretilen mal veya hizmet kalitesinde ortaya çıkan bozukluklar ve bu nedenle müşteri şikayetlerinin artması,
10. Yöneticilerin yönetimde ortaya çıkan sorunları zamanında öğrenememesi ve gerekli önlemleri zamanında alamaması,
11. Örgütte çalışanları rahatsız edecek nitelikte söylentilerin ortaya çıkması,

12. Astın birden fazla üstten emir almaya başlaması,
13. Alınan kararlar ve bu kararların uygulanması sırasında olması gereken sürenin aşılması,
14. Yönetimde etkinliğin, verimliliğin ve hizmet kalitesini düşmesi,
15. Bölüm ve birimler arası iletişim sağlanamaması sonucu her birimin görev, yetki ve sorumluluk anlayışı sonucu yönetimin amacını gerçekleştirmede bir araç olduklarını unutup amaç olduklarını düşünmeye başlaması,
16. Yapılması gereken bir işi bütün birimlerin birbirlerine havale etmesi sonucu hizmetin tıkanması ve yürümemesidir.

Örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklardan birisi doğru ve zamanında üretilen bilgidir. Yönetim bilimciler örgütlerin ve yöneticilerin karar verme ve doğru bilgiye ulaşmak için iletilen bilgilerin doğruluğunun ve zamanında iletilmesinin gerekli olduğunu belirtmektedir. Sürekli değişen ve gelişen günümüz iş dünyasında, karar alma süreci kısalmış ve hızlanmıştır. Bu rekabet ortamında hatanın affedilmediği ya da pahalıya mal olduğu düşünülürse, örgütlerde iletişimin temel bir öge olması kaçınılmazdır (Bayrak,1995,s.36).

3.4.5. Örgütsel İletişimin İşleyişi

Örgütler, iletişimin en yoğun işlediği yerlerdir. Örgütsel iletişimin örgütsel yapı içerisinde biçimsel (formel), biçimsel olmayan (informel) iletişim olarak ikiye ayrılır. Örgütsel yapı içerisinde biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim birbirini tamamlayan niteliktedir (Tutar, 2003,s.123; Uzcan,1996,s.27; Slaughter,1990,s.36).

3.4.5.1. Biçimsel (Formel) İletişim Yapısı

Örgütte, örgütsel kurallar içinde ve örgütün amaçları doğrultusunda belli kalıplara göre işleyen iletişim biçimidir. Biçimsel iletişimin akış biçimi örgütün yapısını gösteren şemalarla aynıdır, örgütte otoritenin dağılım biçimine, sorumlulukların üstleniş şekline

göre düzenlenir Biçimsel iletişim, örgüt şemasına ve örgüt planlarına uygun olarak iletişim sisteminin esaslarını koyar ve kimlerin, kimlerle iletişimde bulunacağını gösterir (Tutar, 2003,s.124-125; Vural, 2003,s.150-151, Bayrak,1995,s.48).

Biçimsel iletişimin örgütte düzen ve bütünleşmeyi sağlaması, örgüt kademelerinde emir-komuta yetkilerini ve sorumluluklarını belirlemesi gibi yararları olmasının yanında örgütün tüm iletişim gereksinimlerini tam olarak karşılayamaması, örgütte meydana gelecek olayların hepsinin önceden tahmin edilmesinin imkansız olmasından dolayı bunların biçimsel şekle getirilmesinin zorluğu, çoğu zaman ağır işlemesi ve esneklikten yoksun olması gibi sakıncaları bulunmaktadır (Ayanoglu,2002,s.19)

Örgütteki biçimsel iletişim yapısı dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü iletişim olarak dörde ayrılır:

a. Dikey İletişim

Dikey iletişim, örgütün hiyerarşik düzeninde, üst kademelerle alt kademeler arasın emir ve bilgi akışını sağlayan, hiyerarşi içinde hem yukarıdan aşağıya, hem de aşağıdan yukarıya kurulan iletişim biçimidir (Fleet,1988,s.329). Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, yönetimin en üst basamağından başlayarak en alt basamağına kadar mesajın akışını ifade eder. Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim, örgüt hiyerarşisi içinde komuta zincirini takip ederek yukarı doğru gider. Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişimde, yukarıdan aşağıya iletilen mesajların algılanıp algılanmadığı hakkında geri bildirim sağlanır (Kenneth,1984,s.80).

b. Yatay İletişim

Yatay iletişim, örgütlerde aynı düzeydeki, departman yöneticileri ve çalışanlar arasında; bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan gerçekleşir. Yatay iletişim, yüksek düzeyde koordinasyon gerektiğinde önem kazanır. Çalışanların tüm örgüt işlemleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar, çalışanların aynı tür sorunlar yaşamaktan kurtarır, örgüt iklimine olumlu katkısı olur, örgütte koordinasyonu iyileştirir ve örgütsel işleyişi

hızlandırır (Vural,1993,s.135; Tutar, 2003, s.129-130; Vural,2003,s.153-154; Can, 1992,s.250).

c. Çapraz İletişim

Örgüt hiyerarşisinin farklı düzeydeki departmanların, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime çapraz iletişim adı verilmektedir. Çapraz iletişim, karmaşık ve çoğunlukla uzun olan dikey iletişim kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede iletişimin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Çapraz iletişim farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını, yardımlaşmalarını kolaylaştırır. Çapraz iletişim özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde bilgi alış verişi amacıyla kullanıldığında zaman zaman çok faydalı olmasına rağmen yöneticilerin başka bölümdeki kişilere emir vermesi söz konusu olursa yetki karmaşası sorunu ortaya çıkmaktadır (Tutar,2003,s.131; Sabuncuoğlu,Tüz,1998, s.37; Candan,1999,s.37).

ç. Çok Yönlü ve Açık İletişim

Açık iletişim, bilgi ve haberlerin kurumsal yapı içerisinde en üstten kademedan en alt kademeye, en alt kademedan en üst kademeye çok yönlü kanallarla, serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Her örgüt toplumsal yapının bir alt sistemidir ve örgütler toplumdan soyutlanamazlar. Örgütte çok yönlü ve açık iletişim kanallarıyla toplumun çeşitli kesimleriyle çeşitli düzeylerde bilgi alış verişi gerçekleştirilir ve örgüt toplum bütünleşmesi sağlanır (Tutar,2003,s.131-133; Uzcan,1996,s.33; Bayrak,1995,s.57).

3.4.5.2. Biçimsel Olmayan (Informel) İletişim Yapısı

Biçimsel olmayan iletişim, örgütün önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içinde gerçekleşmeyen, çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan, iletişim biçimidir. Biçimsel olmayan iletişim bir yandan biçimsel iletişim kanallarının iyi işlememesinden, diğer taraftan, insanın psikolojik ihtiyaçlarını karşılayamamasının

sonucu ortaya çıkar. Biçimsel iletişim kanalları ne kadar mükemmel işlerse işlesin, birden fazla insanın bir arada bulunduğu her yerde, biçimsel olmayan iletişim olabilir (Vural,2003,s.155-156; Tutar, 2003,135-136).

Biçimsel olmayan iletişimin dört önemli özelliği vardır: Bunlardan birincisi, biçimsel olmayan iletişimin bir örgütte bilgiyi her yönde gönderebilmesidir. İkincisi hiçbir kural ve işlem tarafından sınırlanılmaması nedeniyle bilgiyi hızlı bir şekilde gönderebilmesidir. Üçüncü özelliği bilginin gönderileceği kişilerdeki seçiciliğidir. Dördüncü özelliği ise biçimsel olmayan iletişimin örgüt dışını da kapsayacak şekilde geniş alana yayılmasıdır (Bayrak,1995,s.59).

Biçimsel olmayan iletişimin kendine özgü kanalları üç başlık altında toplanmaktadır (Gürgen,1997,s.78; Tutar,2003,s.136-137):

a. Tek hatlı zincir : Bir haberi bir kişi diğer kişiye söyler, o başka kişiye söyler böylece bilgiyi alanlar bir zincirin halkaları gibi birbirine eklenir ve bu ekleme sırasında mesaja da eklemeler olduğu için en sondaki alıcılara mesaj çok farklı bir şekilde ulaşabilir.

b. Dedikodu zinciri : Kaynak bir bilgi öğrenir ve bunu ulaşabildiği herkese yayar ve mesaj tek kişiden çok kişiye yayılmış olur.

c. Grup zinciri : Grup zincirinde hedef, zincirin tek halkası değil, halkanın tamamıdır. Halkadan bir halkaya değil, zincir grubundan başka zincir grubuna mesaj iletilir ve mesaj geniş bir alana yayılmış olur.

Biçimsel olmayan iletişim zaman zaman biçimsel iletişimi destekleyecek örgüt amaçlarına hizmet eden yararlar sağlamakla birlikte zaman zaman biçimsel olmayan iletişim yapısını alt üst ederek örgütsel yapıya büyük zarar da verebilir. Biçimsel olmayan iletişim kanalındaki bilgilerin doğruluk payı olsa bile, eksik bilgi olduğunda ciddi boyutlarda yanlış anlaşılmalara neden olabilir, çoğu kez yanlış ve abartılmış söylentiler taşıyabilir. Her örgütte endişe ve güvensizlik dönemlerinde, biçimsel

olmayan iletişim artabilir. Her zaman örgütsel hedeflere aykırı olarak ortaya çıkmayan biçimsel olmayan iletişim örgütsel amaçlarla bütünleşmiş çalışanların iş tatminlerine ve verimliliklerine katkı sağlar, dilek ve şikayetlerin üst yönetime ulaştırılmasını kolaylaştırır. Yöneticilere düşen görev, biçimsel olmayan iletişimi örgüt lehine çevirmek, biçimsel olmayan iletişimi yönetmektir (Gürgen,1997,s.78; Tutar,2003,s.123-137; Uzcan,1996,s.35-36).

3.4.6. Örgütsel İletişim Araç ve Yöntemleri

Örgütsel faaliyetlerin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesi için örgütsel iletişim akışını sağlayacak iletişim araçlarına ihtiyaç duyulur. Örgütsel yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirildiği de önemlidir. Bilgi iletimini kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeden anlaşılır ve hızlı işleyen iletişim araçları seçilmelidir (Sabuncuoğlu-Tüz,1995,s.38).

Örgütsel iletişim araç ve yöntemlerinin belirlenmesinde en çok kullanılan ölçütler şunlardır (Yorulmaz,2001,s.44):

- Örgütün amaçları, politikaları, hedefleri,
- Örgüt kültürü,
- Sahip olduğu finansal olanaklar,
- Örgüt çalışanlarının niteliği,
- Örgüt içi iletişime verilen önem.

Örgütsel iletişimde mesajların iletilmesinde çok sayıda araç ve ortam kullanılmaktadır. Ancak önemli olan çok sayıda araç olması değil, iletmek istenen mesajların etkin bir şekilde iletilip iletilmediğidir (Tutar,2003, s.202; Gürgen,1997,s.96).

Örgütlerde kullanılan iletişim araçlarından başlıcaları yazılı iletişim araçları, sözlü iletişim araçları ve elektronik iletişim araçlarıdır (Tutar,2003,s.202; Bayrak,1995,s.74).

3.4.6.1. Örgütlerde Yazılı İletişim Araçları

Üst yönetimden gelen emirler, talimatlar, politika ve prosedür gibi örgütsel yazılar, yazılı olmak durumunda olduğu için yazılı iletişim, örgütsel iletişim sürecinin işleyişinde önemli bir rol oynar. Ancak günümüzde iletişimin elektronik aletlerle yapılması, yazılı iletişimin biçimini ve içeriğini değiştirmiştir. Elektronik posta bireylere ve kitlelere ulaşmak için etkin bir yazılı iletişim aracı olarak günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır (Tutar,2003,s.203).

Yazılı iletişim, mesajın alıcıya gitmeden önce rahatça denetlenebilmesi, resmi olması, kalıcı olması, gönderilen bilginin içeriğini koruması bakımından avantajlıdır. Ancak yazılı iletişimin kırtasiyeciliği artırması, mesajın örgütün yönetsel basamaklarını sırasıyla geçmek zorunda olması, zaman ve ekonomi açısından maliyetin yükselmesi, geri bildirim olanaklarının sınırlı olması gibi sakıncaları bulunmaktadır. Yazılı iletişimde mesajların; karmaşıklıktan uzak, kolay anlaşılır bir dille, basit, kısa ve doğru hazırlanmaları gerekir (Tutar,2003,s.203; Bayrak,1995,s.75; Bıçakçı,1998,s.38).

Örgüt içi süreli yayınlar, broşür, bülten, el kitapları, yıllık, afiş ve duyuru panoları örgütlerde kullanılan yazılı iletişim araçlarıdır (Gürgen,1997,97-103; Yorulmaz,2001, s.45; Balta,1993,s.102):

3.4.6.2. Örgütlerde Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim araçları, iletinin sözlü olarak iletilmesini sağlayan araçlardır. Sözlü iletişim araçları, iletişimin daha hızlı akışını ve geri beslemenin kısa sürede ve etkin olmasını sağlar. Konferanslar, seminerler,görüşmeler, toplantılar örgütlerdeki sözlü iletişim araçlarıdır (Gürgen,1997,s.102-103; Tutar, 2003,s.206-207;Bayrak, 1995, s.76).

3.4.6.3. Elektronik İletişim Araçları

Elektronik teknolojileri, bilgisayar teknolojisiyle birleşince, çok sayıda iletişim aracı ve bu araçların sunduğu iletişim ortamları günlük hayatımıza girmiştir. Elektronik ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler örgütsel iletişimin doğasında köklü değişikliklere neden olmuştur. Elektronik iletişimin yüksek hızla mesaj alışverişini sağlaması, mesajı tam olarak ilave edebilmesi, farklı ve dağınık yerlerdeki mesajın insanlara aynı anda ve aynı biçimde gönderilebilmesi ve interaktif iletişime olanak sağlaması gibi avantajları vardır. Elektronik ortam ve araçlardan bazıları şunlardır; videokonferans, elektronik veriağı, elektronik posta, internet ve intranet (Tutar,2003,s.213-229; Fleet,1988,s.333).

3.4.7. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları

Örgütsel iletişimin fonksiyonları bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma, birleştirme ve eşgüdüm sağlama olarak dört grupta toplanabilir (Gürgen,1997,s.25-28):

a. İletişimin Bilgi Sağlama Fonksiyonu : Bilgi sağlama, iletişimin en temel fonksiyonu olarak kabul edilmesinin nedeni bireyin çevresi ile uyumu, örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi ve karar vermesi için bilgiye gereksinim duyulmasıdır.

b. İletişimin ikna etme ve etkileme fonksiyonu : İkna etme sürecinde iletişimin amacı açıkça ortaya konulmakta, etkileme sürecinde ise daha gizli ve uzun döneme yayılan bir iletişim stratejisi izlenmektedir. Örgütsel iletişimin temel amaçlarından biri insanların düşünce, tutum ve davranışlarını, örgütün amaçları, değerleri, misyonu ve vizyonu yönünde değiştirmek, örgütle çalışanların özdeşleşmelerini sağlamak için onları motive etmektir.

c. Emredici ve öğretici iletişim kurma : Örgütlerde yöneticiler çalışanlarıyla sadece bilgi vermek için değil, neyi nasıl yapacaklarını söylemek ve onları yönlendirmek amacıyla da iletişim kurarlar.

ç. İletişimin birleştirme ve eşgüdüm sağlama fonksiyonu : Örgütte çalışanların karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürebilmelerinde, çalışanların örgütsel amaçlar etrafında toplanmalarının sağlanmasında örgütsel iletişim önemli bir yere sahiptir.

3.4.8. Örgütsel İletişim Engelleri

Örgütsel iletişim sürecinde karşılaşılan engelleri örgüt çalışanlarının özelliklerinden, örgütsel iletişim araç ve kanallarından, fiziksel düzen ve fiziksel uzaklıktan, statü ve hiyerarşik farklılıklardan kaynaklanabilir (Tutar,2003,s.155-166).

3.4.8.1. Örgüt Çalışanlarının Özelliklerinden Kaynaklanan İletişim Engelleri

Örgütsel iletişim sürecinde karşılaşılan engel ve bozuklukların bir kısmı, örgüt çalışanlarının özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlardan kaynaklanan iletişim engellerinden bazıları kalıplaşmış düşünceler, tutumlar, bilgi eksikliği, dil ve anlatım güçlükleri, dinleme ve algılama yetersizliği, cinsiyet ve kültürel farklılıklardır (Şimşek, 1997,s.80-93; Tutar, 89-97,s.89-98; Koçel,2006,s.543).

İnsanlar Kalıplaşmış düşüncelerin doğru olup olmadığını denemeye genellikle yönelmezler ve düşüncelerini değiştirebilecek nitelikteki her türlü bilgiden çoğunlukla uzak dururlar. Bu durum örgütsel iletişim sürecinde çalışanların birbirini tam olarak anlayamamasına, yanlış anlamalara ve çatışmalara neden olacaktır (Dökmen, 2003,s.96).

Tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu, ya da olaya karşı deneyim ve bilgilerine dayanarak örgütlendiği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki öneğilimi olarak tanımlanmaktadır (İnceoğlu,2000,s.5). Tarihi, kültürel, ekonomik, dinsel, politik ve coğrafi öğelerin etkisiyle ortaya çıkan ve insanların zihinlerinde kök salmaya başlayan kalıplaşmış tutumlar örgüt içinde bireyin olumsuz tavır almasına neden olabilir ve dolayısıyla örgütsel iletişim sürecini de olumsuz etkileyebilir (Dökmen,2003,112).

Bir mesajın doğru ve tam olarak iletilebilmesi için kullanılan kelimelere ve kaynağın ve alıcının aynı anlamı vermesi gerekir. Örgütsel iletişimde iletişim engellerinin nedenlerinden biri de birçok kelimenin çoğu zaman farklı anlamlarda kullanılması ve karşı taraftaki insanların da bunları farklı anlamlandırmasıdır (Tutar,2003,s.92; Eroğlu, 1993,s.115).

İletişimin etkinliğini sadece gönderici belirlemez, yanı zamanda alıcının dinleme ve algılama yeteneği de belirler. İletişimin dinleme ve algılamadan kaynaklanan engelleri, atlama, çarpıtma ve aşırı anlam yüklemidir (Tutar, 2003,s.94; Eren,2003,s.69).

Cinsiyete ve kültüre göre değişen farklı sözsüz iletişim yöntemleri bulunmaktadır. Cinsiyet farklılıkları, özellikle geleneksel toplumlarda önemli bir iletişim engelidir. Farklı kültürlerden gelen gönderici ve alıcının iletildiği mesajı yorumlarken mesaj alış verişinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim engelleri yaşanır (Tutar, 2003,s.95-96; Dökmen,2003,s.112).

3.4.8.2. Örgütsel İletişim Araç ve Kanallarından Kaynaklanan İletişim Engelleri

Örgütsel iletişim sürecinde uygun iletişim kanal ve aracın seçimi, iletilerin tam ve doğru olarak aktarılmasına olanak sağlaması bakımından örgütsel iletişimin etkinliğinde büyük önem taşır.

Örgütsel iletişim araçlarının örgüt üyelerinin iletişim gereksinimlerine cevap veremeyecek ölçüde yetersiz olmaları ve güçlerinin üstünde yük taşımaları, mesaja uygun kanalın ve aracın seçilememesi, fiziksel ve teknolojik nitelikte olan iletişim kanallarında ve araçlarında karşılaşılan problemler, departmanlar arasında koordine edilmiş bir ağ bağlantısının olmaması örgütlerde sık karşılaşılan iletişim araçlarından ve kanallarından kaynaklanan engellerden bazılarıdır. (Şimşek,1997,s.127; Tutar,2003, s.158; Sabuncuoğlu,1998,s.56).

3.4.8.3. Fiziksel Düzen ve Fiziksel Uzaktan Kaynaklanan İletişim Engelleri

Örgütün fiziksel ortamı, örgüt üyelerini birbirinden sosyal olarak izole edecek, yalnız bırakacak veya birbirlerine ulaşmalarını zorlaştıracak şekilde düzenlenmişse örgütsel iletişimi sınırlandıracak bu durumda örgüt üyelerini olumsuz yönde etkileyecek ve performanslarını düşürecektir (Tutar,2003,s.159).

Örgütler büyüyüp geliştikçe, faaliyet alanlarını genişlettikçe iletişim kanalları uzamaya başlar. İletişim kanalları uzadıkça, farklı kademelerden, farklı mevkilerden geçerek hedefe ulaşmaktadır. Bu süreç ve yol ne kadar uzarsa iletişimde o kadar sorunlar yaşanır (Şimşek,1997,s.138; Tutar,2003,s.159).

3.4.8.4. Statü ve Hiyerarşik Farklılıklardan Kaynaklanan İletişim Engelleri

Statü astlarla üstler arasında bilgi iletme açısında astların çekingen davranmasına neden oluyorsa, üstler astlarla iletişim kurmada isteksiz davranıyorsa, örgütte statü farklılıkları bilinçli olarak ortaya konmaya çalışılıyorsa statü farklılığından kaynaklanan iletişim engeli ortaya çıkar (Bushel,1977,s.191; Tutar,2003,s.161).

3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, günümüzün yoğun rekabet koşullarında örgütlerin başarılı olabilmesinin en önemli sırlarından biri olmasına rağmen yöneticilerin yeterli önem göstermedikleri bir konudur. Örgüt çalışanları örgüte ne kadar bağlıysa örgütte o kadar güçlenir (Başaran,1982,s.241).

Örgütsel bağlılığın literatürde farklı tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır (Balay,2000,s.15-16; Erol,1998,s.63; Erenler,2001,s.37):

- Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisidir.
- Çalışanın iş yerine psikolojik olarak bağlanmasıdır.
- Çalışanların örgütte kalma isteği duyarak örgütün inanç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmezsizin özdeşleşmesidir.
- Örgüte bağlılık, çalışanın örgüte sadakati ve örgüt değerlerine olan inancı da içerecek psikolojik olarak bağlanmasıdır.
- Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder.
- Örgütsel bağlılık, kişiyi belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür.

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalarda en çok kabul gören tanımlamalardan biri de Porter, Steers ve Mowday'e aittir. Bu tanımlamaya göre, bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde güç sarfettiklerinde bağlılık meydana gelir. Porter, Steers ve Mowday örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsuru şöyle belirtmektedir (Çetin,2004,s.90) :

- a. Güçlü bir güven, örgütsel değerlere ve amaçlara olan inanç ve bu amaç ve değerleri kabullenme,
- b. Örgütsel amaçların başarılması adına kayda değer bir çaba gösterme isteği,
- c. Örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteği.

Her örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak ister. Örgütün değerlerini benimseyen ve örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarfeden çalışanlar örgütsel etkililiğe ve verimliliğe katkıda bulunurlar. Böylece çalışanları örgütte tutmak, müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanmasını ve hizmet kalitesinin yükselmesini sağlamak günümüz rekabet ortamında örgüte önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, işgücü devri, işe devamsızlık, işe geç gelme gibi olumsuz iş davranışlarını da azaltmaktadır (Tolay,2003,s.2-3; Vatansever,1994,s.27).

3.5.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık literatüründe bulunan sınıflandırmalar şunlardır (Balay,2000,s.18-32; Çetin,2004,94-98).

3.5.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise çalışan, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, herşeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.

3.5.1.2. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener, araçsal güdülemede (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Wiener'in değerlendirmesinde araçsal güdüleme, hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, normatif-moral bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Çalışan ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, çalışanın bazı güdülerini doyururken dönüşte çalışandan örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Örgütteki psikolojik bağlılık ise araçsal olmayan ve işgörenin örgüte duygusal bağlılığıdır. Çalışan bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir.

3.5.1.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç grupta ele almaktadır. Duygusal bağlılıkta, çalışan örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmak ister. Örgüte duygusal bağlı kişiler, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetini göze almamak ve bunu kabullenmektir. Çalışanın örgütteki kıdem, yararlanmaları gibi yatırımlarının maliyeti çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi örgüte bağlanır. Normatif bağlılık çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bu durumda çalışan örgütte kalmasının gerektiği inancındadır ve işveren karşı duyduğu minnetarlık duygusu nedeniyle örgütte kalır.

3.5.1.4. O' Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması

O' Reilly III ve Chatman örgütsel bağlılığı çalışanın örgüte psikolojik bağlılığı olarak değerlendirmekte ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele almaktadır. Uyum boyutunda bireylerin amacı tutum ve davranışlarını belli kazanımları elde etmek ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak belli dış ödüllere

ulaşmaktır. Özdeşleşme boyutu diğer çalışanlarla yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. İçselleştirme boyutu, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmakta ve çalışanın iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

3.5.1.5. Buchanan II 'nin Sınıflandırması

Bağlılığı örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren Buchanan II örgütsel bağlılığı özdeşleşme, sarılma ve sadakat olarak üç gruba ayırmaktadır. Özdeşleşme, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir. Sarılma, çalışanın iş rolünü gerektirdiklerine psikolojik olarak bağlılık duymasıdır. Sadakat ise örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstemesidir.

3.5.1.6. Mowday'in Sınıflandırması

Mowday, tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayrımını yapmıştır. Tutumsal bağlılığı çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmesi, davranışsal bağlılığı ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanması olarak açıklamıştır. Davranışsal bağlılıkta çalışanın örgüte bağlılığını geçmişteki yatırım eylemlerine bağlı olup olmaması belirlerken, tutumsal bağlılıkta bağlılığı bireyin örgüte dönük eğilimleri, örgütün amaçlarıyla özdeşleşme düzeyi belirlemektedir.

3.5.2. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütün çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek faktörlerin farkında olması örgüt için olumlu sonuçlar doğuracağından önemlidir. Örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. İncelenen yaklaşımlar

değerlendirildiğinde, çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir (Balay,2000,s.52-91; Çetin,2004,99-100; Erol,1998,s.75):

a. Kişisel-Demografik Faktörler: Yaş, kıdem, cinsiyet, güvenlik gereksinimi, iş tatmini, kültür gibi faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu yaş, kıdem ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

b. Örgütsel-Görevsel Faktörler : Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında rol çatışması, görev kimliği, çalışan beklentilerinin çalıştığı görevde karşılama derecesi, sosyal etkileşim, işe odaklanma, rol belirsizliği, üst-ast ilişkileri, kariyer olanakları, iletişim, yönetime katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme, ücret politikasından söz edilebilir.

c. Durumsal Faktörler : Bireyin, örgüte giriş öncesinde genel bağlılık eğilimi ve o zamana kadar ki yaşantıları belli bir ön bağlılık çerçevesini oluşturur. İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlarda ilki araçsal kestirimdir. Araçsal kestirime göre insanlar örgütle ilk karşılaşmalarında ödeme, ilerleme, adaletli yönetim, insanca davranış gibi karşılıkları almayla ilgilenirler ve kişilerin bağlılık düzeyindeki değişimleri öncelikle karşılaşmanın uygunluğuna bağlıdır. Yaklaşımların ikincisi benzeyiş kestirimidir. Benzeyiş kestirimi, bireylerin önceki tutumları, onları, önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir. Yaklaşımların üçüncüsü adaletin grup-değer kestirimidir. Adaletin grup-değer yaklaşımına göre, yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldıklarını hissettiklerinde buna tepki gösterirler.

ç. Yönetsel Faktörler : Örgütün yönetim tarzı, örgütsel kültüre ve değerler önem vermesi, çalışanlara güvenen bir yönetim tarzını benimsememesi örgüte bağlılığı etkilemektedir.

d. Diğer Faktörler : Örgütsel bağlılığı belirleyen başka faktörlerde bulunmaktadır. İş pazarındaki iş fırsatları, örgütün büyüklüğü, çalışana sunulan iş koşulları, örgüt içinde yapılan yatırımlar, iş fırsatlarının olması ve moral örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

3.5.3. Örgütsel Bağlılığı Geliştirmenin Yöntemleri

Örgüt bağlılığı, örgütün ortak amaçlarına ulaşılmasında önemli katkı sağlayan bir faktördür. Güçlü bir rekabetin ve baş döndürücü bir değişimin yaşandığı günümüz iş dünyası koşullarında en kritik sorunlardan biri de çalışanların örgüte bağlılığının nasıl kazanılacağı ve bu bağlılığın nasıl korunacağıdır. Örgütsel bağlılığın çalışanlara kazandırılmasından ve geliştirilmesinde kullanılan yöntemlerden bazıları şunlardır:

a. Örgüt Vizyon ve Misyonu : Nedensiz bir bağlılık hiçbir şey ifade etmeyeceği için çalışanların örgütün misyonunu ve vizyonunu kendilerine amaç edinmeleri, bu misyona ve vizyona bağlanmaları oldukça önemlidir (Dessler, 1999,s.59).

b. Örgüt Kültürü : Çalışanlar örgütlerine bağlılık geliştirmeden önce örgüt kültürü hakkında bilgi edinmek isterler. Çalışanlar kendi değerleri ile örgütün değer ve normları uyum içinde olduğunda çalışanların örgüte bağlılığı daha da güçlenir (Özkalp,1999,s.450; Balay,2000, s.143).

c. İletişim : Örgütte yöneticiler ve çalışanlar arasında bilgilerin, duygu ve düşüncelerin açık ve doğru olarak paylaşılması, sağlıklı bir iletişim sisteminin olması birlik duygularının güçlenmesini ve çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlar. Böylece çalışanların örgüte bağlılığı olumlu yönde gelişir (Karatepe,2005,s.87; Çetin,2004,s.61).

ç. Adil Bir Ödüllendirme Sistemi : Ödüllendirme sisteminde örgüt politikalarının adil olması, yöneticileri çalışanların başarılarını değerlendirirken adil davranmaları çalışanların örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Cengiz,2000,s.519-520).

d. Liderlik : Liderlik, çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen önemli bir faktördür. Liderlik biçimi, çalışanların örgütün amaçlarına, misyonuna, vizyonuna bağlılığın oluşmasını ve bağlılık düzeyini etkilemektedir (Cengiz,2000,s.524).

e. İşin Niteliği : İşin kapsamı ve niteliği, çalışanın beklentilerini karşıladığı, çalışanın yeteneklerini kullanmasında imkan sağladığı ve kendisini geliştirebileceği fırsatlar yarattığı sürece çalışanın örgüte bağlılığı artar (Cengiz,2000,s.528).

f. İş Yükü ve Stresi : Aşırı iş yükü çalışanların bağlılığını olumsuz etkiler. İş yükü beraberinde iş stresinide doğurmaktadır. İş streside aşırı iş yükü gibi çalışanların örgüte bağlılığını olumsuz etkilemektedir (Cengiz,2000,s.529).

3.6. İŞ TATMİNİ

II.Dünya Savaşı'ndan sonra fabrikaların fiziksel açıdan yetersiz olması, çalışanlara tatmin edici koşulların sağlanmıyor olması, işlerin rutin olması, yükselme olanağının olmaması gibi nedenlerden dolayı verimlilik çok düşük ve işten ayrılmalar çok yüksek orandaydı. Bu dönemde olumsuz endüstri ilişkilerinin doğurduğu sonuçlardan ve işten ayrılmaların getirdiği mali yükten kurtulmak için iş tatmini kavramı önemsenmeye ve bu konuda yapılan araştırmalar da desteklenmeye başlanmıştır (Erenler, 2001,s.42).

Genel anlamda iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını sağlayan bir olgudur (Akıncı,2002,s.3). Literatürde iş tatmini ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır (Erenler,2001,s.43; Erol,1998,s.2; Bingöl,1996,s.266; Eren,1994,s.112):

- Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir.

- Kişinin işini ve tecrübesini değerlendirmesi oluşan zevkli veya olumlu hislerdir.
- Çalışanın algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsüdür.
- Kişinin işine karşı sahip olduğu olumlu etki ya da duygulardır.
- İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir.

İş tatmini iki nedenden dolayı önemli bir tutumdur. Birincisi, çalışanın yaptıkları işle ilgili ne düşündükleri ve hissettikleri kendileri için önem taşır. İkincisi, çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi yöneticiler açısından önemlidir. Çünkü iş tatmininin doğrudan neden olduğu davranışla işten ayrılma, devamsızlık, performans, ruhsal ve fiziksel sağlıktır (Erenler,2001,s.3).

İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı bir şekilde iş tatminsizliğine de dönüşebilir. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır. İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde çalışanların yakınmalarının %38, disiplin cezalarının %44, işgücü devrinin %70 arttığı tespit edilmiştir. Günümüzde insan kaynağının öneminin farkına varmış örgütler çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlamak için çaba harcamaktadırlar (Akıncı,2002,s.3-4).

3.6.1. İş Tatmini Etkileyen Faktörler

Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve korunmasında etkili olan faktörler şunlardır:

a. Çalışma Koşulları : Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık hedeflere ulaşmayı ve yüksek performansı kolaylaştırarak iş tatminini olumlu etkilemektedir (Erol,1998,s.16).

b. Ücret : Paranın iş tatmini ile ilişkisi kişilerin ihtiyaçlarının para ile ne ölçüde karşılanacağına, parasal beklentilerin büyüklüğüne, elde edilen gelirin eşit ve adil olmasına ve kişinin performansı ile ne ölçüde ilişkilendirileceğine bağlıdır (Erenler, 2001,s.58).

c. Terfi Olanakları : Terfi olasılığının sıklığı ve adil olması çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir. Terfi ile görev yükseldikçe çalışana yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödene ücret artmakta ve bu faktörler iş tatminini etkilemektedir (Başaran,1982,s.206).

ç. Çalışma Arkadaşları : Birlikte çalışan insanlar arasındaki ilişkilerin sosyal olarak destekleyici olması, dayanışmaya, yardıma dayanması, ortak değerleri paylaşmaları iş tatminini artırmaktadır (Erenler,2001,s.17-18).

d. Yönetim Tarzı : Yöneticilerin davranış stilleri, otorite uygulama şekilleri çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Saygın, demokratik veya kolektif dediğimiz yönetici tipi, otoriter ve direktifçi yönetici tipinden daha yüksek iş tatmini sağlamaktadır (Erol,1998,s.17).

e. İşin Kendisi : Çalışanın yaptığı işte inisiyatif kullanabilmesi, iş arkadaşları veya müşteriler tarafından işinin önemli olarak algılanması, işinin farklı beceriler gerektirmesi, çalışan için işinin anlamlı olması, işin sonuçlarını bilmesi, kendini ifade edebilmesi iş tatminini olumlu etkilemektedir (Erenler, 2001,s.57; Erol,1998,s.19-22; Robbins,1991,s.172).

f. İletişim : Çalışanlar örgütlerinde oluşan değişiklikler ve gelişmelerden herkesten daha önce bilgi sahibi olmak isterler. Örgütsel iletişim kanalları sağlıklı çalışan bir örgütte çalışan örgüt tarafından önemsendiğini hisseder. Örgütün hedeflerinden, aldığı

kararlardan haberdar olan çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak hisseder ve bu da iş tatminini artırır (Tortop,1998,s.56-57).

3.6.2. İş Tatmini ve Kişisel Özellikler

Örgütte çalışanların birbirlerine eşit seviyede tatmin duymaması, bazılarının diğerlerine göre çok ya da daha az tatmin duyuyor olması kişisel özelliklerin iş tatmininde etkili olduğunu göstermektedir. Çalışma yılı, eğitim, örgütteki pozisyon ve kıdem, cinsiyet, zeka, kişilik iş tatminini etkileyen kişisel özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Erol, 1998,s.37).

a. Cinsiyet : Yapılan araştırmalar cinsiyetin iş tatmininde etkisi olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsızlık vardır (Ulusoy,1993,s.20).

b. Yaş : Yapılan araştırmalar kişilerin işe başladıkları ilk yıllarda daha yüksek bir iş tatmini yaşadıklarını, sonraki yıllarda tatminsizliğin artmaya başladığını, daha sonra ise iş tatmininin yeniden yükselmeye başladığını göstermiştir (Ulusoy,1993,s.20; Erenler, 2001,s.61).

c. Eğitim Seviyesi : Eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişki belirsizdir. Bazı durumlarda eğitim seviyesi yüksek çalışanlar, ücret ve çalışma koşullarından beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliği yaşayabilmektedir (Erol,1998,s.41).

ç. Pozisyon ve Kıdem : Çalışanların kıdem ve deneyimleri arttıkça daha iyi pozisyonlara gelebilme imkanlarının da artması sonucu iş tatminleri de artmaktadır (Reitz,1987,s.213).

d. Zeka : Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zeka seviyesine uygun iş yapılıp yapılmaması açısından zekanın iş tatmininde önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir (Erol,1998,s.39).

e. Kişilik : Kişiliğin iş tatmini üzerinde etkileri incelendiğinde, esnek, kararlı, düşük sosyo-ekonomik düzeyin engellerini yenen, kendine güvenen, onaylanmaya ve övülmeye daha az gereksinim duyan, eleştirilere daha az kırılan kişiliğe sahip çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu söylenebilir (Erol,1998,s.40).

3.6.3. İş Tatmini Kuramları

Çalışanın iş tatminine ilişkin bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar iş tatminine farklı açılardan yaklaşmaktadır. Bunları içerik ve süreç kuramları olarak iki başlıkta toplanabilir (Erol,1998,s.5-11; Erenler,2001,s.45-55; Eren,2001,s.502-507; Özkalp,1996 s.246-254).

3.6.3.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, çalışanları iş tatminine götüren gereksinimleri tek tek gösteren kuramlardır. İçerik kuramları çalışanların bazı değerleri ya da gereksinimleri örgütçe karşıladığında iş görenin tatmin duyacağını savunurlar. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Güdüleme Kuramı en çok bilinen iki içerik kuramıdır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı; insan ihtiyaçlarının sınıflandırması, örgüt içindeki insanın anlaşılması, tanınması ve ihtiyaçların giderilmesi bakımından önemlidir. Maslow' a göre insanların ihtiyaçları en düşük seviyeli temel ihtiyaçlardan en yüksek seviyeli ihtiyaca kadar belirli bir hiyerarşiye göre sıralanmış ihtiyaçlardan oluşmuştur. Alt basamaktaki gereksinimler karşılanmadıkça çalışanlar bir üst basamaktaki gereksinimlerin doyurulmasına istek duymaz. Bu kurama göre bir örgüt

bir çalışanın bu ihtiyaçlarını ne oranda karşılıyorsa çalışanda o oranda iş tatmini duyuyor demektir.

Herzberg'in Güdüleme Kuramı'nda iki tür ihtiyaç belirlenmiştir. Bunlardan biri hijyen faktörler olarak adlandırılan, iş yerindeki psikolojik ve fiziksel Őartlardan etkilenen, alışma Őartları, maaş, emniyet, iş koşulları, yan demeler, yönetim uygulamaları, kişiler arası ilişkiler ve işletme politikası gibi faktörlerdir. Hijyen faktörlerin örgütçe sağlanması çalışanda iş tatminini sağlamamaktadır. Ancak bunların yokluğu ya da yetersiz karşılanması iş tatminini azaltmaktadır. İşin kendisi başarma, farkedilme, yükselme, anlamlı bir işte çalışma, sorumluluk faktörleri ise güdüleyici faktörler olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişi de iş tatmini yaratmaktadır. Güdüleyici faktörlerin yokluğu ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

3.6.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, çalışanın iş tatmininin nedenlerinin nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. Kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık veren süreç kuramları kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Vroom'un Beklenti Kuramı, Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı ve Eşitlik Kuramı süreç kuramlarından en çok bilinen süreç kuramlarıdır.

Vroom'un güdüleme kuramı, bireyin akılcı davrandığı ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracığını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Vroom'un kuramına göre, kişi yapacağı bir davranış sonunda neyi tercih edeceğini ve bu beklentiye ulaşmak için farklı performans düzeylerinde hangi hususlara dikkat etmesi gerektiğini bilmektedir.

Porter ve Lawler'in kuramı, ödüllerin tatmine yol açtığı ve performansın bazen ödüllere götürdüğü varsayımına dayanmaktadır. Porter ve Lawler'e göre ödüller içsel ve dışsal

olarak iki çeşittir. Ulaşılan ödül, beklenilenden büyük ve fazla ise tatmin olma söz konusu, aksi durumda ise tatmin olmama durumu ortaya çıkmaktadır.

Adams ve Weick tarafından geliştirilen eşitlik kuramına göre, çalışanlar, harcadıkları çabaların karşılığında kendi elde ettikleri sonuçları, diğer çalışanların çabaları ve elde ettikleri ödüller ile karşılaştırırlar. Çalışanlar karşılaştırma sonucunda ödüllerin adaletli dağıtılmış olmasını görmek isterler ve adaletli davranılmış olunmasından tatmin duyarlar.

3.6.4. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün verimliliğini ve başarısını, örgütün çalışma ortamını, çalışanların performansını ve örgütün karlılığını etkileyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre örgütün başarısı insan boyutu ile ölçülmeli ve iş tatmini de örgütler açısından sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan,1994,s.378-379).

Çalışanların iş tatmini düzeyi çalışanların özel yaşamını, sağlığını, yaşam tatminini, motivasyonunu, performansını ve başarısını etkilemektedir. İş tatmininin düşük olması çalışanın işine yabancılaşmasına neden olmakta bunun sonucunda ilgisizlik ve uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Akıncı,2002,s.7).

İş tatmini ile çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıkları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Stresli ortamlarda çalışanlarda psikolojik tatminsizlik oluşmakta bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum uykusuzluk, iştahsızlık, yorgunluk, hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olabilmektedir (Eren,1996,s.255).

İş tatmini çalışanları motive etmeye zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktördür. İş tatmini yüksek olan çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda motive edilmesi ve

davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır. Çünkü tatmin olmuş bir çalışanın motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir (Akıncı,2002,s.7).

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği işin yavaşlamasına, iş başarısının ve iş verimliliğinin düşmesine, örgütte bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı iş gücü devir oranının, iş kazalarının, iş şikayetlerinin, stresin, çatışmanın ve devamsızlığın artmasına neden olmaktadır. İş tatminsizliği yaşıyan çalışanlar iş başında görünmelerine rağmen tam kapasite ile çalışmamaktadırlar (Akıncı,2002,s.7).

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Başarı Teknik Servis A.Ş Hakkında Genel Bilgi

1999 yılından itibaren Başarı Holding A.Ş yapılanma süreci içinde pazarın artan talebini karşılamak ve faaliyet alanlarını yaygınlaştırmak amacı ile Başarı Teknik Servis A.Ş olarak kurulan örgüt, çalışmalarına 1991 yılında Ankara’da Başarı Elektronik A.Ş bünyesinde “Satış Sonrası Hizmetler Bölümü” olarak başlamıştır.

Başarı Teknik Servis A.Ş müşteri memnuniyeti ve sektörde sürekli liderlik misyonu ile Ankara, İstanbul, İzmir, Antalya, Adana, Bursa, Diyarbakır, Erzurum, Trabzon, Samsun ve Eskişehir olmak üzere 11 ilde 13 farklı lokasyonda yetkili ve güvenilir hizmet vermektedir. Başarı Teknik Servis A.Ş’de 10.000’den fazla yedek parça stoğu ile komponent seviyesinde onarım tüm bölge laboratuvarlarında yapılmaktadır. Komponent teknolojisi, cihazda arızaya sebep olan en küçük parçanın değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Komponent teknolojisi pahalı ve zor yatırımlar gerektirmektedir. Başarı Teknik Servis A.Ş’de bu teknolojinin gerektirdiği tüm yatırımlar yapılmaktadır.

Başarı Teknik Servis A.Ş mevcut müşterilerine ve Türkiye çapındaki potansiyel müşterilerine; kolay ulaşılabilir olmak amacıyla bayilerden arızalı telefonların toplanmasını sağlayan kurye sistemi, internetten cihazın servisteki durumunun öğrenilmesini sağlayan online cihaz takibi gibi avantajlar sunmaktadır.

Kalite konusuna verdiği önem nedeniyle 2001 yılı içerisinde tüketici merkezli bir anlayışı tam olarak benimseyen Başarı Teknik Servis A.Ş, 2004 yılında ISO 9001:2000 Kalite Belgesini alarak kendi sektöründe bu belgeyi alan ilk kuruluş olmuştur. Başarı

Teknik Servis A.Ş yüksek teknoloji, nitelikli insan kaynağı, yüksek servis yaklaşımı ve yaygın servis ağı ile dünyaca ünlü bir marka olmayı amaçlamaktadır.

Siemens, Samsung, Philips, BenQ, Dialon, Telemax, CT, Sony, Sagem, Nokia, Alcatel, Kenwood gibi dünya markalarına hizmet veren Başarı Teknik Servis A.Ş, geliştirilmiş son teknolojisi ile cep telefonları ile ilgili tüm teknik sorunlara çözüm üretebilmektedir. Cep telefonlarının bakım ve onarımı profesyonel bir çalışma sistemi, eğitimli personel ve yıllardır süregelen tecrübe ile müşteri memnuniyeti ön plana alınarak Başarı Teknik Servis A.Ş’de yapılmaktadır.

Başarı Teknik Servis A.Ş'nin vizyonu : “Çağdaş teknoloji ürünlerini dünyaya güvenle sunan yaratıcı ve lider bir kuruluş olmak.”

Başarı Teknik Servis A.Ş'nin misyonu : “Hızlı, devamlı ve tutarlı olmanın kaliteli ürün ve hizmetleri, düşük maliyetle rekabetçi pazara sunmanın saygın bir lider olabilmek için son derece önemli olduğunun bilincindeyiz. İnsan için teknoloji yaklaşımı ile çalışanlarımızın ve müşterilerimizin memnuniyetini hedefleriz. Bilgi, iletişim ve eğitime dayalı alt yapımızla araştıran, geliştiren, üreten ve pazarlayan çalışanlarımıza fırsat verir, destekleriz.”

Başarı Teknik Servis A.Ş'nin değerleri : Dürüstlük, şeffaflık, yaratıcılık, mükemmeliyet, karşılıklı saygı ve sevgi, sorumluluk, adalet ve rekabet.

4.2. Araştırmaya Katılan Personel İle İlgili Kişisel Bilgiler

Ankete katılan çalışanlar hakkında kişisel ve tanıtıcı bilgiler elde etmek amacıyla; anketin birinci bölümünde; çalıştığı il, örgütteki pozisyonu, cinsiyeti, örgütte çalışma süresi ve yaşa ilişkin beş adet önerme bulunmaktadır.

4.2.1. İllere Göre Dağılım

Tablo 1’de Başarı Teknik Servis A.Ş’de çalışan ve ankete katılan 105 personelin 50 (%48)’sinin Ankara’ da, 27 (%26)’sinin İstanbul’da, 16 (%15)’sinin Adana’da ve 12 (%11)’sinin İzmir’de çalıştığı görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların İllere Göre Dağılımı

| Çalıştığı İl | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---------------------|------------------------|----------------------|
| Ankara | 50 | 48 |
| İstanbul | 27 | 26 |
| Adana | 16 | 15 |
| İzmir | 12 | 11 |
| Toplam | 105 | 100 |

4.2.2. Örgütteki Pozisyona Göre Dağılım

Tablo 2’de Başarı Teknik Servis A.Ş’de çalışan ve ankete katılan 105 personelin 91 (%87)’inin çalışan, 14 (%13)’ünün yönetici olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

| Pozisyon | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|-----------------|------------------------|----------------------|
| Çalışan | 91 | 87 |
| Yönetici | 14 | 13 |
| Toplam | 105 | 100 |

4.2.3. Cinsiyete Göre Dağılım

Tablo 3’de Başarı Teknik Servis A.Ş’de çalışan ve ankete katılan 105 personelin 54 (%51)’ünün kadın, 51 (%49)’inin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

| Cinsiyet | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|-----------------|------------------------|----------------------|
| Kadın | 54 | 51 |
| Erkek | 51 | 49 |
| Toplam | 105 | 100 |

4.2.4. Örgütte Çalışma Süresine Göre Dağılım

Tablo 4’te Başarı Teknik Servis A.Ş’de çalışan ve ankete katılan 105 personelin; 24 (%23)’ünün 1 yıldan az, 16 (%15)’sının 1-2 yıl , 23 (%22)’ünün 3-4 yıl, 23 (%22)’ünün 5-6 yıl ve 19 (%18)’unun 7 yıl ve daha fazla süredir örgütte çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

| Çalışma Süresi | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|-----------------------|------------------------|----------------------|
| 1 Yıldan Az | 24 | 23 |
| 1-2 Yıl | 16 | 15 |
| 3-4 Yıl | 23 | 22 |
| 5-6 Yıl | 23 | 22 |
| 7 Yıl ve Üzeri | 19 | 18 |
| Toplam | 105 | 100 |

4.2.5. Yaşa Göre Dağılım

Tablo 5'te Başarı Teknik Servis A.Ş'de çalışan ve ankete katılan 105 personelin 22 (%21)'sinin 20-25 yaş grubunda, 43 (%41)'ünün 26-30 yaş grubunda, 24 (%22)'ünün 31-35 yaş grubunda, 8 (%8)'inin 36-40 yaş grubunda ve 8 (%8)'inin de 41 ve üzeri yaş grubunda yer aldığı görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

| Yaş | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------|------------------------|----------------------|
| 20-25 Arası | 22 | 21 |
| 26-30 Arası | 43 | 41 |
| 31-35 Arası | 24 | 22 |
| 36-40 Arası | 8 | 8 |
| 41 ve Üzeri | 8 | 8 |
| Toplam | 105 | 100 |

4.3. Araştırmaya Katılan Personelin Başarı Teknik Servis A.Ş'nin Örgüt Kültürüne, Örgütsel İletişimine, İş tatmini ve Örgüte Bağlılık Düzeyine İlişkin Düşünceleri

4.3.1. Şirkete ait değerler en alt kademedan en üst kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir.

Tablo 6'da "Şirkete ait değerler en alt kademedan en üst kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir." önermesine ankete katılanların %6'sı kesinlikle katılmadığını, %21'i katılmadığını, %20'si kararsız olduğunu, %41'i katıldığını, %12'si de kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Örgüt kültürünün paydasını oluşturan temel değerlerin bireysel ve örgütsel başarıda önemi çok büyüktür. Paylaşılan değerler, örgütün onu diğer örgütlerden ayıran kişiliğini tanımlamaktadır. Örgüte ait değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi çalışanların işlerine ve örgüte bağlılığını, iş tatminini artırmakta, çalışanların karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmesini kolaylaştırmakta, çalışanların istenilen çalışma davranışlarını göstermelerini sağlamakta, örgüte rekabet avantajı için ayrıcalıklı bir insan kaynağı oluşturmaktadır. Tablo 6'yı incelediğimizde %47'lik bölümünün örgüte ait değerlerin en alt kademedan en üst kademeye kadar benimsendiği görüşüne katılmadığı ve kararsız kaldığı görülmektedir. Bu durum, Başarı Teknik Servis A.Ş'nde örgütsel değerlerin benimsenme oranının yeterli seviyede olmadığını, örgütsel değerlerin çalışanlarla paylaşılmadığını göstermektedir. Bireysel ve örgütsel başarının artırılması için temel değerlerin tüm örgüt çalışanlarınca benimsenme oranının artırılması gerekmektedir.

Tablo 6. Şirkete Ait Değerlerin Benimsenmesi

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 6 | 6 |
| Katılmıyorum | 22 | 21 |
| Kararsızım | 21 | 20 |
| Katılıyorum | 43 | 41 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 13 | 12 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 6-A'yı incelediğimizde “Şirkete ait değerler en alt kademededen en üst kademeye kadar benimsenmektedir” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 24 (%48)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 26 (%52)'sının katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 14 (%52)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%48)'ünün katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 5 (%31)'nin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (% 69)'inin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 6 (%50)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%50)'sının katıldığı görülmektedir. Bu durum, Adana Bölge Müdürlüğü personelinin örgütsel değerleri benimsemesi konusunda diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 6-A. İllere Göre Şirkete Ait Değerlerin Benimsenmesi

| Çalıştığı İl | Ankara (n) | İstanbul (n) | Adana (n) | İzmir (n) |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 2 | 1 | |
| Katılmıyorum | 9 | 7 | 2 | 4 |
| Kararsızım | 12 | 5 | 2 | 2 |
| Katılıyorum | 22 | 9 | 7 | 5 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 4 | 4 | 1 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 6-B'yi incelediğimizde “Şirkete ait değerler en alt kademededen en üst kademeye kadar benimsenmektedir.” önermesine ankete katılan 14 yöneticiden 8 (%57)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%43)'sının katıldığı; 91 çalışandan 41 (%45)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 50 (%55)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin örgüte ait değerleri benimsemesi konusunda çalışanlara göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 6-B. Pozisyonlara Göre Şirkete Ait Değerlerin Benimsenmesi

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 3 |
| Katılmıyorum | 1 | 21 |
| Kararsızım | 4 | 17 |
| Katılıyorum | 3 | 40 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 3 | 10 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 6-C'yi incelediğimizde “Şirkete ait değerler en alt kademedan en üst kademeye kadar benimsenmektedir” görüşüne 1 yıldan az çalışan 24 personelin 6 (%25)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 18 (%75)'inin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 8 (%50)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%50)'inin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 13 (%57)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%43)'unun katıldığı; 5-6 yıl çalışan personelin 13 (%57)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%43)'unun katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 9 (%47)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%53)'unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, 1 yıldan az çalışan personelin örgüte ait değerleri benimseme konusunda diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 6-C. Çalışma Süresine Göre Şirkete Ait Değerlerin Benimsenmesi

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | | 2 | 1 | 3 |
| Katılmıyorum | 3 | 5 | 7 | 4 | 3 |
| Kararsızım | 3 | 3 | 4 | 8 | 3 |
| Katılıyorum | 14 | 6 | 8 | 8 | 7 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.2. Vizyon ve misyon en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir.

“Vizyon ve misyon en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir.” önermesine ankete katılanlardan %6’sı kesinlikle katılmadığını, %20’si katılmadığını, %24’ü kararsız olduklarını, %41’i katıldığını, %9’u kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Vizyon, örgütün geleceğiyle ilgili olarak hedef ve amaçlarının en temel ifadesidir. Misyon ise örgütün kendisini tanımlamasıdır. Vizyon ve misyon örgütün inanç ve değerlerine göre oluşturulduğu için, örgütün rakiplerinden farklılaşmasını sağlamaktadır. Vizyon ve misyonu benimseyen çalışanlar daha çok örgüte bağlanmakta, iş tatminleri artmakta ve daha çok çalışma eğilimine girmektedirler. Tablo 7’yi incelediğimizde %50’lik bölümün vizyonun ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmediği görüşüne katılmadığı ve kararsız kaldığı görülmektedir. Bu durum Başarı Teknik Servis A.Ş’nde vizyon ve misyonun yeterli seviyede benimsenmediğini, vizyon ve misyonun personelle paylaşılmadığını göstermektedir. Misyon ve vizyon tüm personele benimsetilmediği takdirde örgütün ve çalışanların hedeflerine ulaşması, istediği başarıyı göstermesi zorlaşacaktır.

Tablo 7. Vizyon ve Misyonun Benimsenmesi

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 6 | 6 |
| Katılmıyorum | 21 | 20 |
| Kararsızım | 25 | 24 |
| Katılıyorum | 43 | 41 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 10 | 9 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 7-A'yı incelediğimizde “Vizyon ve misyon en alt kademedan en üst kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 26 (%52)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 24 (%48)'ünün katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 14 (%52)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%48)'ünün katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 5 (%31)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%69)'inin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 7 (%58)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%42)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, Adana Bölge Müdürlüğü personelinin vizyon ve misyonun benimsenme düzeyi konusunda diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 7-A. İllere Göre Vizyon ve Misyonun Benimsenmesi

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 3 | 1 | |
| Katılmıyorum | 15 | 3 | 1 | 2 |
| Kararsızım | 9 | 8 | 3 | 5 |
| Katılıyorum | 20 | 10 | 9 | 4 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 7-B'yı incelediğimizde vizyon ve misyon en alt kademedan en üst kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir.” görüşüne ankete katılan 14 yöneticiden 8 (%57)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%43)'sının katıldığı; 91 çalışandan 44 (%48)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 47 (%52)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, örgüt personelinin vizyon ve misyonu benimsemesi konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 7-B. Pozisyonlara Göre Vizyon ve Misyonun Benimsenmesi

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 3 |
| Katılmıyorum | 3 | 18 |
| Kararsızım | 2 | 23 |
| Katılıyorum | 4 | 39 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 8 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 7-C'yi incelediğimizde “Vizyon ve misyon en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 9'unun (%38) katılmadığı ve kararsız kaldığı, 15 (%62)'inin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 15 (%94)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 1 (%6)'inin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 13 (%57)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%43)'unun katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 13 (%57)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%43)'unun katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 10 (%53)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%47)'unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, vizyon ve misyonun tüm personel tarafından benimsenmesi konusunda 1 yıldan az çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir

Tablo 7-C. Çalışma Süresine Vizyon ve Misyonun Benimsenmesi

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 5 | 2 | | 4 |
| Katılmıyorum | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| Kararsızım | 5 | 8 | 7 | 8 | 3 |
| Katılıyorum | 11 | 1 | 9 | 8 | 7 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | | 1 | 2 | 2 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.3. Vizyon, misyon, değerler ve beklenen davranışlar yeni çalışanlara oryantasyon programı ile aktarılmaktadır.

“Vizyon, misyon, değerler ve beklenen davranışlar yeni çalışanlara oryantasyon programı ile aktarılmaktadır.” önermesine ankete katılanların %8’i kesinlikle katılmadığını, %26’sı katılmadığını, %19’u kararsız olduklarını, %39’u katıldığını, %8’i kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Yeni çalışanlara örgütün vizyonunun, misyonunun, değerlerinin ve onlardan beklenen davranışların aktarılmasıyla örgüte yeni katılan çalışanlar önünü görebilmekte, nasıl hareket edeceği, kendinden neler beklendiği hakkında fikir sahibi olmakta ve örgüt kültürüyle uyum sağlama süreci kısalmaktadır. Tablo 8’i incelediğimizde %53’lük bölümünün vizyon, misyon, değerler ve beklenen davranışların yeni çalışanlara oryantasyon programı ile aktarıldığı önermesine katılmadığı ve kararsız kaldığı görülmektedir. Bu durum, Başarı Teknik Servis A.Ş’de vizyon, misyon, değerler ve beklenen davranışların yeni çalışanlara oryantasyon programı ile yeterli seviyede aktarılamadığını göstermektedir. Örgüte yeni katılan personelle vizyon, misyon, değerler ve beklenen davranışların oryantasyon programı ile paylaşılmaması örgüt kültürüne uyum sağlama sürecinin uzamasına ve performansının olumsuz etkilenmesine neden olacaktır.

Tablo 8. Vizyon ve Misyonun Çalışanlara Aktarılması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 8 | 8 |
| Katılmıyorum | 27 | 26 |
| Kararsızım | 20 | 19 |
| Katılıyorum | 41 | 39 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 9 | 8 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 8-A'yı incelediğimizde “Vizyon, misyon, değerler ve beklenen davranışlar yeni çalışanlara oryantasyon programı ile aktarılmaktadır.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 25 (%50)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 25 (%50)'inin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 16 (%59)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%41)'inin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 8 (%50) 'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%50) 'inin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 6 (%50)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%50) 'sının katıldığı görülmektedir. Bu durum, vizyon, misyon, değerler ve beklenen davranışlar yeni çalışanlara oryantasyon programı ile aktarılması konusunda İstanbul Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 8-A.İllere Göre Vizyon ve Misyonun Çalışanlara Aktarılması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 6 | 1 | 1 | |
| Katılmıyorum | 10 | 9 | 3 | 5 |
| Kararsızım | 9 | 6 | 4 | 1 |
| Katılıyorum | 20 | 10 | 6 | 5 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 5 | 1 | 2 | 1 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 8-B'yi incelediğimizde “Vizyon, misyon, değerler ve beklenen davranışlar yeni çalışanlara oryantasyon programı ile aktarılmaktadır.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 7 (%50)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%50)'sinin katıldığı; 91 çalışanın 48 (%53)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 43 (%47)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, vizyon, misyon, değerler ve beklenen davranışlar yeni personele oryantasyon programı ile aktarılması konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumlu görüş bildirdiklerini göstermektedir.

Tablo 8-B. Pozisyonlara Göre Vizyon ve Misyonun Çalışanlara Aktarılması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 5 |
| Katılmıyorum | 2 | 25 |
| Kararsızım | 2 | 18 |
| Katılıyorum | 5 | 36 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 7 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 8-C'yi incelediğimizde “Vizyon, misyon, değerler ve beklenen davranışlar yeni çalışanlara oryantasyon programı ile aktarılmaktadır.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 11(%46)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (% 54)'ünün katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 9 (%56)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%44)'sinin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 9 (%39)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 14 (%61)'inin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 17 (%74)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (% 26)'sının katıldığı; 7 yıl ve üzerinde çalışan 19 personelin 9 (%47)'unun katılmadığı, 10 (%53)'unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, vizyon, misyon, değerler yeni personele oryantasyon programı ile aktarılma düzeyi çalışma süresine göre değerlendirildiğinde ankete katılanların düşüncelerinde anlamlı farklar olduğunu göstermektedir.

Tablo 8-C. Çalışma Süresine Göre Vizyon ve Misyonun Çalışanlara Aktarılması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 4 | | 1 | | 3 |
| Katılmıyorum | 2 | 5 | 5 | 12 | 3 |
| Kararsızım | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| Katılıyorum | 10 | 6 | 13 | 5 | 7 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.4. Şirketin geçmişiyle ilgili yaşanmış olaylar, günlük karar ve uygulamalara yol gösterme, temel değerleri paylaşmak amacıyla çalışanlara zaman zaman aktarılmaktadır.

“Şirketin geçmişiyle ilgili yaşanmış olaylar, günlük karar ve uygulamalara yol gösterme, temel değerleri paylaşmak amacıyla çalışanlara zaman zaman aktarılmaktadır.” önermesine ankete katılanların %10’u kesinlikle katılmadığını, %26’sı katılmadığını, %19 kararsız olduklarını, %43 katıldığını, %2’si kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Şirketin geçmişiyle ilgili olaylar çalışanların kıssadan hisse çıkarmalarını, motive olmalarını, örgütle özdeşlemelerini, örgüt kültürünü benimsemelerini sağlamaktadır. Yaşanmış olaylar, örgüt çalışanlarına, kimin ne zaman, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda rehberlik etmekte ve içlerinde açıklanan çeşitli değerler aracılığıyla bir takım örgütsel sorunların çözümüne de ışık tutmaktadır. Tablo 9’u incelediğimizde %55’lik bölümünün örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış olayların paylaşıldığı görüşüne katılmadığı ve kararsız kaldığı görülmektedir. Bu durum, Başarı Teknik Servis A.Ş’de örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış hikayelerin personelle yeterli düzeyde paylaşılmadığını göstermektedir.

Tablo 9. Yaşanmış Olayların Çalışanlara Aktarılması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 10 | 10 |
| Katılmıyorum | 27 | 26 |
| Kararsızım | 20 | 19 |
| Katılıyorum | 45 | 43 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 3 | 2 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 9-A'yı incelediğimizde “Şirketin geçmişiyle ilgili yaşanmış olaylar, günlük karar ve uygulamalara yol gösterme, temel değerleri paylaşmak amacıyla çalışanlara zaman zaman aktarılmaktadır.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 33 (%66)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 17 (%34)'sinin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 13 (%48)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 14 (% 52)'ünün katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 4 (%25)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%75)'sinin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 7 (%58)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%42)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, örgütün geçmişiyle ilgili olayların çalışanlarla paylaşılması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 9-A. İllere Göre Yaşanmış Olayların Çalışanlara Aktarılması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 8 | 2 | | |
| Katılmıyorum | 17 | 5 | 1 | 4 |
| Kararsızım | 8 | 6 | 3 | 3 |
| Katılıyorum | 15 | 13 | 12 | 5 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 1 | | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 9-B'yı incelediğimizde “Şirketin geçmişiyle ilgili yaşanmış olaylar, günlük karar ve uygulamalara yol gösterme, temel değerleri paylaşmak amacıyla çalışanlara zaman zaman aktarılmaktadır.” önermesine ankete katılan 14 yöneticiden 9 (%64) 'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%36)'inin katıldığı; 91 çalışandan 48 (%53)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 43 (%47)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış olayların çalışanlara aktarılması konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 9-B. Pozisyonlara Göre Yaşanmış Olayların Çalışanlara Aktarılması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | 9 |
| Katılmıyorum | 4 | 23 |
| Kararsızım | 4 | 16 |
| Katılıyorum | 5 | 40 |
| Kesinlikle Katılıyorum | | 3 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 9-C'yi incelediğimizde “Şirketin geçmişiyle ilgili yaşanmış olaylar, günlük karar ve uygulamalara yol gösterme, temel değerleri paylaşmak amacıyla çalışanlara zaman zaman aktarılmaktadır.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 12 (%50)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%50)'sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 9 (%56)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%44)'sinin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 13 (%57)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%43)'unun katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 12 (% 52)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%48) 'inin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 11 (%58)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%42)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, örgütün geçmişiyle ilgili olayların çalışanlarla paylaşılması konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 9-C. Çalışma Süresine Göre Yaşanmış Olayların Çalışanlara Aktarılması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|---------|---------|---------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | 2 | | 2 | 5 |
| Katılmıyorum | 5 | 1 | 10 | 6 | 5 |
| Kararsızım | 6 | 6 | 3 | 4 | 1 |
| Katılıyorum | 11 | 7 | 10 | 9 | 8 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | | | 2 | |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.5. Çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya hangi davranışlarının cezalandırılacağını bilmektedir.

“Çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya hangi davranışlarının cezalandırılacağını bilirler.” önermesine ankete katılanların %7’si kesinlikle katılmadığını, %11’i katılmadığını, %29’u kararsız olduklarını, %44’ü katıldığını ve %9’i kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Ödül-ceza sistemiyle ilgili olarak örgütte hangi davranışların ödüllendirileceği hangi davranışların cezalandırılacağı konusunda uzlaşmanın sağlanması gerekmektedir. İstenilen davranışların örgüte yerleştirilmesinde ödüllendirme yararlı bir yöntemdir. Hangi davranışların istenilen davranışlar olduğunu ve bunları gerçekleştirdiğinde ödüllendirileceğini anlayan çalışanın bunları gerçekleştirme isteği de artacaktır. Tablo 10’u incelediğimizde %47’lik bölümünün çalışanların hangi davranışlarının ödüllendirileceği veya hangi davranışlarının cezalandırılacağını bildiği görüşüne katılmadığı ve kararsız kaldığı görülmektedir. Bu durum örgüt içinde ödüllendirilecek veya cezalandırılacak davranışların belirlenmesi konusunda uzlaşma sağlanamadığını göstermektedir.

Tablo 10. Cezalandırılacak ve Ödüllendirilecek Davranışların Bilinmesi

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 8 | 7 |
| Katılmıyorum | 11 | 11 |
| Kararsızım | 30 | 29 |
| Katılıyorum | 46 | 44 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 10 | 9 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 10-A’yı incelediğimizde “Çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya hangi davranışlarının cezalandırılacağını bilirler.” önermesine ankete Ankara’dan katılan 50 personelin 31(%62)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 19 (%38)’unun katıldığı; İstanbul’dan katılan 27 personelin 9 (%33)’unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 18 (%67)’inin katıldığı; Adana’dan katılan 16 personelin 3 (%19)’ünün

katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%81)'ünün katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 6 (%50)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%50)'sının katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanlar tarafından hangi davranışlarının ödüllendirileceğinin veya hangi davranışlarının cezalandırılacağına bilinmesi konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 10-A. İllere Göre Cezalandırılacak ve Ödüllendirilecek Davranışların Bilinmesi

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 5 | 1 | 1 | 1 |
| Katılmıyorum | 7 | 3 | | 1 |
| Kararsızım | 19 | 5 | 2 | 4 |
| Katılıyorum | 16 | 15 | 9 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 3 | 3 | 4 | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 10-B'yi incelediğimizde “Çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya hangi davranışlarının cezalandırılacağını bilirler.” önermesine ankete katılan 14 yöneticiden 7 (%50)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%50)'sinin katıldığı; 91 çalışandan 42 (%46)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 49 (%54)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya hangi davranışlarının cezalandırılacağını bilmesi konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 10-B. Pozisyona Göre Cezalandırılacak ve Ödüllendirilecek Davranışların Bilinmesi

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|----------|---------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 5 |
| Katılmıyorum | 1 | 10 |
| Kararsızım | 3 | 27 |
| Katılıyorum | 6 | 40 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 9 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 10-C'yi incelediğimizde “Çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya hangi davranışlarının cezalandırılacağını bilirler.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 8 (%34)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 16 (%66)'sının katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 5 (%31)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%69)'inin katıldığı, 3-4 yıl çalışan 23 personelin 12 (%52)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%48)'inin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 13 (%57)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%43)'unun katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 11 (%58)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%42)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya hangi davranışlarının cezalandırılacağını bilmesi konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 10-C. Çalışma Süresine Göre Cezalandırılacak ve Ödüllendirilecek Davranışların Bilinmesi

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | | 3 | 1 | 3 |
| Katılmıyorum | 2 | 2 | 1 | 6 | |
| Kararsızım | 5 | 3 | 8 | 6 | 8 |
| Katılıyorum | 12 | 10 | 10 | 8 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.6. Çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirler.

“Çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirler.” önermesine ankete katılanların %3’ü kesinlikle katılmadığını, %8’si katılmadığını, %14’ü kararsız olduklarını, %52’si katıldığını, %23’ü kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirse, yaptıkları işe motive olmakta ve bu da performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Tablo 11’i incelediğimizde %75’lik bölümünün çalışanların kendilerinden neler beklenildiğini ve ne yapmaları gerektiğini bildiği görüşüne katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin kendilerinden neler beklenildiğini ve ne yapmaları gerektiğini kısmen yeterli seviyede bildiğini göstermektedir.

Tablo 11. Çalışanlardan Neler Beklenildiğinin Bilinmesi

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|-------------|------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 3 |
| Katılmıyorum | 8 | 8 |
| Kararsızım | 15 | 14 |
| Katılıyorum | 55 | 52 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 24 | 23 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 11-A’yı incelediğimizde “Çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirler.” önermesine ankete Ankara’dan katılan 50 personelin 19 (%38)’unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 31 (%62)’inin katıldığı; İstanbul’dan katılan 27 personelin 4 (%15)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 23 (%85)’ünün katıldığı; Adana’dan katılan 16 personelin 16 (%100)’ünün katıldığı; İzmir’den katılan 12 personelin 3 (%25)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%75)’unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin kendilerinden neler beklenildiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilmesi konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 11-A. İllere Göre Çalışanlardan Neler Beklenildiğinin Bilinmesi

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 1 | | |
| Katılmıyorum | 6 | 1 | | 1 |
| Kararsızım | 11 | 2 | | 2 |
| Katılıyorum | 24 | 14 | 9 | 8 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 7 | 9 | 7 | 1 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 11-B'yı incelediğimizde “Çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirler.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 8 (%57)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%43)'sının katıldığı; 91 çalışanın 18 (%20)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 73 (%80)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilmesi konusunda yönetici ve çalışanların farklı düşündüklerini, yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 11-B. Pozisyonlara Göre Çalışanlardan Neler Beklenildiğinin Bilinmesi

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 3 |
| Katılmıyorum | 2 | 6 |
| Kararsızım | 6 | 9 |
| Katılıyorum | 4 | 51 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 22 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 11-C'yi incelediğimizde “Çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirler.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 7 (%29)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 17 (%71)'sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 2 (%13)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 14 (%87)'ünün katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 6 (%26)'sının katılmadığı ve

kararsız kaldığı, 17 (%74)'sinin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 5 (%22)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 18 (%78) 'inin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 6 (%32)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%68)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilmesi konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 11-C. Çalışma Süresine Göre Çalışanlardan Neler Beklenildiğinin Bilinmesi

| Çalışma Süresi | 1 Yılda Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-----------------------|----------------|----------------|----------------|---------------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | | 2 | | 1 |
| Katılmıyorum | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| Kararsızım | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Katılıyorum | 10 | 11 | 12 | 14 | 8 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 7 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.7. Çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kural ve yönetmelikler yönlendirmektedir.

“Çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kural ve yönetmelikler yönlendirmektedir.” önermesine ankete katılanların %3'ü kesinlikle katılmadığını, %26'sı katılmadığını, %23'ü kararsız olduklarını, %43'ü katıldığını, %5'i kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Örgütün kültürü ne kadar güçlü ise çalışanların davranışlarını yönlendirmek için o kadar az yazılı kural ve yönetmeliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlar örgüt kültürünü benimsediklerinde, yazılı kurallara gerek kalmadan kendilerini örgüt kültürüne göre yönlendirmektedir. Tablo 12'yi incelediğimizde çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kuralların ve yönetmeliklerin yönlendirdiği görüşüne %52'lik bölümünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, %48'lik bölümünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, örgütte personelin davranışlarını yönlendirmek için yazılı kural ve yönetmeliklere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Tablo 12. Çalışanların Davranışlarını Yazılı Kuralların Yönlendirmesi

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 3 |
| Katılmıyorum | 27 | 26 |
| Kararsızım | 24 | 23 |
| Katılıyorum | 45 | 43 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 6 | 5 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 12-A'yi incelediğimizde “Çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kural ve yönetmelikler yönlendirmektedir.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 34 (% 68)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 16 (%32)'sının katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 12 (%44)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 15 (%56)'inin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 4 (%25)'ünün kararsız kaldığı, 12 (%75)'sinin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 4 (%33)'ünün katılmadığı, 8 (%67)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kural ve yönetmeliklerin yönlendirmesi konusunda Ankara Genel Merkez personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 12-A. İllere Göre Çalışanların Davranışlarını Yazılı Kuralların Yönlendirmesi

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | 2 | | |
| Katılmıyorum | 19 | 4 | | 4 |
| Kararsızım | 14 | 6 | 4 | |
| Katılıyorum | 14 | 12 | 11 | 8 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 3 | 1 | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 12-B’yi incelediğimizde “Çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kural ve yönetmelikler yönlendirmektedir.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 11 (%79)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 3 (%21) ünün katıldığı; 91 çalışanın 43 (%47)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 48 (%53)’ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kural ve yönetmelikler yönlendirmesi konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 12-B. Pozisyona Göre Çalışanların Davranışlarını Yazılı Kuralların Yönlendirmesi

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | |
| Katılmıyorum | 2 | 25 |
| Kararsızım | 6 | 18 |
| Katılıyorum | 2 | 43 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 5 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 12-C'yi incelediğimizde “Çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kural ve yönetmelikler yönlendirmektedir.” önermesine katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 16 (%67)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%33)'inin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 6 (%38)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (% 62)'unun katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 11 (%48)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%52)'sinin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 10 (%43)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%57) 'ünün katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 11 (%58)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%42)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kural ve yönetmeliklerin yönlendirmesi konusunda 1 yıldan az çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir

Tablo 12-C. Çalışma Süresine Göre Çalışanların Davranışlarını Yazılı Kuralların Yönlendirmesi

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | | 1 | | 2 |
| Katılmıyorum | 7 | 5 | 6 | 6 | 3 |
| Kararsızım | 9 | 1 | 4 | 4 | 6 |
| Katılıyorum | 8 | 9 | 12 | 11 | 5 |
| Kesinlikle Katılıyorum | | 1 | | 2 | 3 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.8. Performans değerlendirme ve terfi sistemi belirli ölçüt ve kurallar çerçevesinde uygulanmaktadır.

“Performans değerlendirme ve terfi sistemi belirli ölçüt ve kurallar çerçevesinde uygulanmaktadır.” önermesine ankete katılanların %23'ü kesinlikle katılmadığını, %21'inin katılmadığını, %24'ünün kararsız olduklarını, %27'sinin katıldığını, %5'i kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Personelin gösterdiği performansın, belirli ölçüt ve kurallar çerçevesinde değerlendirilmesi, terfilerin hak eden eden personele zamanında uygulanması çalışanın iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Tablo 13'ü incelediğimizde, %68'lik bölümünün performans

değerlendirme ve terfi sistemi belirli ölçüt ve kurallar çerçevesinde uygulanması görüşüne katılmadığı ve kararsız kaldığı görülmektedir. Bu durum, Başarı Teknik Servis A.Ş’de performans değerlendirme ve terfi sisteminin uygulanmasında sorunlar yaşandığını göstermektedir.

Tablo 13. Performans Değerlendirme ve Terfi Sisteminin Uygulanması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 24 | 23 |
| Katılmıyorum | 22 | 21 |
| Kararsızım | 25 | 24 |
| Katılıyorum | 28 | 27 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 6 | 5 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 13-A’yı incelediğimizde “Performans değerlendirme ve terfi sistemi belirli ölçüt ve kurallar çerçevesinde uygulanmaktadır.” önermesine ankete Ankara’dan katılan 50 personelin 35 (%70)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 15 (%30)’inin katıldığı; İstanbul’dan katılan 27 personelin 21 (%78)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%22)’sinin katıldığı; Adana’dan katılan 16 personelin 7 (%44)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%56)’unun katıldığı; İzmir’den katılan 12 personelin 8 (%67)’inin katılmadığı, 4 (%33)’ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, performans değerlendirme ve terfi sistemi belirli ölçüt ve kurallar çerçevesinde uygulanması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 13-A. İllere Göre Performans Değerlendirme ve Terfi Sisteminin Uygulanması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 12 | 10 | 1 | 1 |
| Katılmıyorum | 14 | 4 | | 4 |
| Kararsızım | 9 | 7 | 6 | 3 |
| Katılıyorum | 14 | 5 | 5 | 4 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 1 | 4 | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 13-B’yi incelediğimizde “Performans değerlendirme ve terfi sistemi belirli ölçüt ve kurallar çerçevesinde uygulanmaktadır.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 8 (%57)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%43)’sının katıldığı; 91 çalışanın 63 (%69)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 28 (%31)’inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, performans değerlendirme ve terfi sisteminin belirli ölçüt ve kurallar çerçevesinde uygulanması konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 13-B. Pozisyona Göre Performans Değerlendirme ve Terfi Sisteminin Uygulanması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 4 | 20 |
| Katılmıyorum | 2 | 20 |
| Kararsızım | 2 | 23 |
| Katılıyorum | 5 | 23 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 5 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 13-C'yi incelediğimizde “Performans değerlendirme ve terfi sistemi belirli ölçüt ve kurallar çerçevesinde uygulanmaktadır.” önermesine katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 13 (%54)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%46)'inin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 9 (%56)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%44)'sinin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 16 (%70)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%30)'sinin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 20 (%87)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 3 (%13)'ünün katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 13 (%69)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%31)'sının katıldığı görülmektedir. Bu durum, performans değerlendirme ve terfi sisteminin belirli ölçüt ve kurallar çerçevesinde uygulanması konusunda 1 yıldan az çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 13-C. Çalışma Süresine Göre Performans Değerlendirme ve Terfi Sisteminin Uygulanması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 1 | 5 | 8 | 7 |
| Katılmıyorum | 3 | 3 | 6 | 5 | 5 |
| Kararsızım | 7 | 5 | 5 | 7 | 1 |
| Katılıyorum | 10 | 7 | 6 | 2 | 3 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | | 1 | 1 | 3 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.9. Yöneticimin işimle ilgili her konuda yardımcı olmaktadır.

“Yöneticim işimle ilgili her konuda yardımcı olmaktadır.” önermesine ankete katılanların %2'si kesinlikle katılmadığını, %8'i katılmadığını, %16'sı kararsız olduklarını, %54'ü katıldığını, %20'si kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Yöneticiler kendilerine bağlı çalışanların örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmelerini sağlamak ve yönetim faaliyetlerini yerine getirebilmek için çalışanlarıyla işbirliği içinde çalışmalı, onlara her konuda yardımcı olmalıdır. Tablo 14'ü incelediğimizde %74'lük bölümünün yöneticim işimle ilgili her konuda yardımcı olmaktadır önermesine katıldığı

görülmektedir. Bu durum, örgütte yöneticilerin kısmen yeterli seviyede çalışanlarına işle ilgili her konuda yardımcı olduklarını göstermektedir.

Tablo 14. Yöneticinin Çalışanlarına Yardımcı Olması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 2 |
| Katılmıyorum | 8 | 8 |
| Kararsızım | 17 | 16 |
| Katılıyorum | 57 | 54 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 21 | 20 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 14-A'yı incelediğimizde, "Yöneticim işimle ilgili her konuda yardımcı olmaktadır." önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 16 (%32)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 34 (%68)'ünün katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 5 (%19)'inin kararsız kaldığı, 22 (%81)'sinin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 4 (%25)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%75)'sinin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 2 (%17)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%83)'unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin işleriyle ilgili her konuda çalışanlarına yardımcı olması konusunda İzmir Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 14-A. İllere Göre Yöneticinin Çalışanlarına Yardımcı Olması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | | | |
| Katılmıyorum | 5 | | 2 | 1 |
| Kararsızım | 9 | 5 | 2 | 1 |
| Katılıyorum | 24 | 14 | 9 | 10 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 10 | 8 | 3 | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 14-B'yi incelediğimizde, “Yöneticim işimle ilgili her konuda yardımcı olmaktadır.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 5 (%36)'inin kararsız kaldığı, 9 (%64)'unun katıldığı; 91 çalışanın 22 (%24)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 69 (%76)'unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin işleriyle ilgili her konuda çalışanlarına yardımcı olması konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 14-B. İllere Göre Yöneticinin Çalışanlarına Yardımcı Olması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 2 |
| Katılmıyorum | | 8 |
| Kararsızım | 5 | 12 |
| Katılıyorum | 5 | 52 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 17 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 14-C'yi incelediğimizde, “Yöneticim işimle ilgili her konuda yardımcı olmaktadır.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 4 (%17)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 20 (%83)'sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 2 (% 13)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 14 (% 88)'ünün katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 7 (%30)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 16 (%70)'sının katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 7 (%30)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 16 (%70)'sının katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 7 (%37)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%63)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin işleriyle ilgili her konuda çalışanlarına yardımcı olması konusunda 1-2 yıl çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 14-C. Çalışma Süresine Göre Yöneticinin Çalışanlarına Yardımcı Olması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 1 | | | 1 |
| Katılmıyorum | 2 | | 3 | 2 | 1 |
| Kararsızım | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 |
| Katılıyorum | 10 | 11 | 13 | 13 | 10 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 10 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.10. Şirket içinde bütün bölümlerin birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.

“Şirket içinde bütün bölümlerin birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.” önermesine ankete katılanların %13'ü kesinlikle katılmadığını, %24'ü katılmadığını, %18'i kararsız olduklarını, %33'ü katıldığını ve %12'si kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Örgütte bölümler birbirleriyle koordineli ve işbirliği içinde çalıştıklarında her bölüm diğer bölümlerin neler yaptığından haberdar olmakta, kendi bölümünün fonksiyonu ile diğer bölümlerin fonksiyonları arasında nasıl bir ilişki olduğunu bilmektedir. Böylece örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayacak ortak bir

anlayış yaratılacaktır. Tablo 15’i incelediğimizde %55’lik bölümünün şirket içinde bütün bölümler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır önermesine katılmadığını ve kararsız kaldığını görülmektedir. Bu durum, örgüt içinde bütün bölümlerin birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışması oranının yeterli seviyede olmadığını göstermektedir.

Tablo 15. Bölümlerini Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 14 | 13 |
| Katılmıyorum | 25 | 24 |
| Kararsızım | 19 | 18 |
| Katılıyorum | 34 | 33 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 13 | 12 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 15-A’yı incelediğimizde, “Şirket içinde bütün bölümlerin birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.” önermesine ankete Ankara’dan katılan 50 personelin 28 (%56)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 22 (%44)’sinin katıldığı; İstanbul’dan katılan 27 personelin 15 (%56)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%44)’sinin katıldığı; Adana’dan katılan 16 personelin 6 (%38)’sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%62)’unun katıldığı; İzmir’den katılan 12 personelin 9 (%75)’unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 3 (%25)’ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, şirket içinde bütün bölümlerin birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışması konusunda Ankara Genel Merkez ve İstanbul Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 15-A. İllere Göre Bölümlerin Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 7 | 4 | 1 | 2 |
| Katılmıyorum | 11 | 7 | 3 | 4 |
| Kararsızım | 10 | 4 | 2 | 3 |
| Katılıyorum | 18 | 8 | 5 | 3 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 4 | 5 | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 15-B'yi incelediğimizde, “Şirket içinde bütün bölümlerin birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 9 (%64)’unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5(%36)’inin katıldığı; 91 çalışanın 49 (%54)’unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 42 (%46)’sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, şirket içinde bütün bölümlerin birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışması konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 15-B. Pozisyona Göre Bölümlerin Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 11 |
| Katılmıyorum | 4 | 21 |
| Kararsızım | 2 | 17 |
| Katılıyorum | 4 | 30 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 12 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 15-C'yi incelediğimizde, “Şirket içinde bütün bölümlerin birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 6 (%25)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 18 (%75)'inin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 7 (%44)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%56)'unun katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 16 (%70)sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%30)'sinin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 16 (%70)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%30)'sinin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 13 (%69)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%31)'sının katıldığı görülmektedir. Bu durum, şirket içinde bütün bölümlerin birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışması konusunda 1 yıldan az çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 15-C. Çalışma Süresine Göre Bölümlerin Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 |
| Katılmıyorum | 3 | 3 | 6 | 6 | 7 |
| Kararsızım | 1 | 2 | 5 | 8 | 3 |
| Katılıyorum | 12 | 9 | 6 | 5 | 2 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 6 | | 1 | 2 | 4 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.11. Bölüm arkadaşlarımla koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktayım.

“Bölüm arkadaşlarımla koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktayım.” önermesine ankete katılanların %7'lik bölümü katılmadığını, %6'lık bölümü kararsız olduklarını, %57'lik bölümü katıldığını, %30'luk bölümü ise kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Aynı bölümde çalışanların birbirleriyle işbirliği içinde çalışmalarını, iş koordinasyonunu sağlamaları bölümün ve örgütün amaçlarına ulaşılmasına katkı sağlamakta ve çalışanların örgüte karşı tutumunu olumlu yönde etkilemektedir. Tablo 16'yı incelediğimizde %87'lik bölümünün bölüm arkadaşlarımla koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktayım önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin bölüm

arkadaşlarıyla koordineli ve işbirliği içinde çalışması oranının yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Bölüm Arkadaşları ile Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 0 | 0 |
| Katılmıyorum | 7 | 7 |
| Kararsızım | 6 | 6 |
| Katılıyorum | 60 | 57 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 32 | 30 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 16-A'yı incelediğimizde "Bölüm arkadaşlarımla koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktayım." önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 8 (%16)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 42 (%84)'sinin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 1 (%4)'inin kararsız kaldığı, 26 (%96)'sının katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 16 (%100)'sının katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 4 (%33)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı , 8 (%67)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların bölüm arkadaşlarıyla koordineli ve işbirliği içinde çalışması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 16-A. İllere Göre Bölüm Arkadaşları ile Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | | | |
| Katılmıyorum | 4 | | | 3 |
| Kararsızım | 4 | 1 | | 1 |
| Katılıyorum | 31 | 16 | 7 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 11 | 10 | 9 | 2 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 16-B’yi incelediğimizde “Bölüm arkadaşlarımla koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktayım.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 2 (%14)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%86)’sinin katıldığı; 91 çalışanın 11(%12)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 80 (%88)’inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin bölüm arkadaşlarıyla koordineli ve işbirliği içinde çalışması konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 16-B. Pozisyona Göre Bölüm Arkadaşları ile Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | |
| Katılmıyorum | 1 | 6 |
| Kararsızım | 1 | 5 |
| Katılıyorum | 7 | 53 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 5 | 27 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 16-C'yi incelediğimizde “Bölüm arkadaşlarımla koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktayım.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 5 (%21)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 19 (%79)'unun katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 1 (%6)'inin kararsız kaldığı, 15 (%94)'ünün katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 2 (%9)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 21 (%91)'inin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 3 (%13)'ünün kararsız kaldığı, 20 (%87)'sinin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 2 (%11)'sinin katılmadığı, 17 (%89)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin bölüm arkadaşlarıyla koordineli ve işbirliği içinde çalışması konusunda 1 yıldan az çalışan personelin diğer personele göre daha düşük oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 16-C. Çalışma Süresi Göre Bölüm Arkadaşları ile Koordineli ve İşbirliği İçinde Çalışması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | | | | |
| Katılmıyorum | 4 | | 1 | | 2 |
| Kararsızım | 1 | 1 | 1 | 3 | |
| Katılıyorum | 9 | 9 | 16 | 16 | 10 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 10 | 6 | 5 | 4 | 7 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.12. Benimle ilgili tüm konularda fikrim alınır ve düşüncelerimi açıkça söyleyebilirim.

“Benimle ilgili tüm konularda fikrim alınır ve düşüncelerimi açıkça söyleyebilirim.” önermesine ankete katılanların %5'i kesinlikle katılmadığını, %18'i katılmadığını, %20'si kararsız olduklarını, %38'i katıldığını, %19'u kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Çalışanlar kendilerinin de bir parçası oldukları kararları daha kolay benimsemektedir. Kendi görüş ve fikirlerinin dikkate alınması, örgütte yapılanlar konusunda söz sahibi olmaları çalışanların örgütle bütünleşmelerini ve iş tatmininin artmasını desteklemektedir. Tablo 17'yi incelediğimizde %57'lik bölümünün benimle ilgili tüm konularda fikrim alınır ve düşüncelerimi açıkça söyleyebilirim önermesine

katıldığı görülmektedir. Bu durum çalışanların kendileriyle ilgili kararlara katılımlarının yeterli düzeyde olmadığını, çalışanlara kendileri ile ilgili kararlara katılmaları konusunda fırsat verilmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 17. Çalışanlarla İlgili Konularda Çalışanların Fikrinin Alınması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 5 | 5 |
| Katılmıyorum | 19 | 18 |
| Kararsızım | 21 | 20 |
| Katılıyorum | 40 | 38 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 20 | 19 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 17-A'yı incelediğimizde “Benimle ilgili tüm konularda fikrim alınır ve düşüncelerimi açıkça söyleyebilirim.” önermesine Ankara'dan katılan 50 personelin 22 (%44)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 28 (%56)'inin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 12 (%44)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 15 (%56)'inin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 5 (%31)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%69)'inin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 6 (%50)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%50)'sının katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelle ilgili tüm konularda fikirlerinin alınması ve düşüncelerini açıkça söyleyebilmesi konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 17-A. İllere Göre Çalışanlarla İlgili Konularda Çalışanların Fikrinin Alınması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 2 | | |
| Katılmıyorum | 9 | 4 | 2 | 4 |
| Kararsızım | 10 | 6 | 3 | 2 |
| Katılıyorum | 21 | 9 | 6 | 4 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 7 | 6 | 5 | 2 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 17-B'yi incelediğimizde “Benimle ilgili tüm konularda fikrim alınır ve düşüncelerimi açıkça söyleyebilirim.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 7 (%50)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%50)'sinin katıldığı; 91 çalışanın 38 (%42)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 53 (%58)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelle ilgili tüm konularda personelin fikrinin alınması ve düşüncelerini açıkça söylemesi konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 17-B. Pozisyona Göre Çalışanlarla İlgili Konularda Çalışanların Fikrinin Alınması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 2 |
| Katılmıyorum | 2 | 17 |
| Kararsızım | 2 | 19 |
| Katılıyorum | 3 | 37 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 16 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 17-C'yi incelediğimizde “Benimle ilgili tüm konularda fikrim alınır ve düşüncelerimi açıkça söyleyebilirim.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 9 (%38)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 15 (%62)'inin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 4 (%25)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%75)'sinin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 11 (%48)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%52)'sinin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 12 (%52)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%48)'inin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 9 (%47)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%53)'unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelle ilgili tüm konularda personelin fikrinin alınması ve personelin düşüncelerini açıkça söyleyebilmesi konusunda 1-2 yıl çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini ve çalışma süresi arttıkça olumlu görüş belirten personel oranının azaldığını göstermektedir.

Tablo 17-C. Çalışma Süresine Göre Çalışanlarla İlgili Konularda Çalışanların Fikrinin Alınması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | | 2 | | 3 |
| Katılmıyorum | 6 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| Kararsızım | 3 | 2 | 5 | 8 | 3 |
| Katılıyorum | 7 | 9 | 11 | 8 | 5 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 8 | 3 | 1 | 3 | 5 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.13. Başarı personeli olduğum için mutluyum hissini paylaşıyorum.

Başarı personeli olduğum için mutluyum hissini paylaşıyorum.” önermesine ankete katılanların %1'i kesinlikle katılmadığını, %7'si katılmadığını, %24'ü kararsız olduklarını, %45'i katıldığını ve %23'ü kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Kişinin örgütün personeli olarak kendini mutlu hissetmesi, örgütün değer ve amaçlarına olan inancını ve örgütün üyesi olarak çalışmaya devam etmeye duyulan güçlü isteği göstermektedir. Dolayısıyla çalışan görevlerini yerine getirmek için daha güçlü bir istek duymakta ve daha çok çaba göstermektedir. Tablo 18'i incelediğimizde %68'lik

bölümünün başarı personeli olduğu için mutluyum hissini paylaştıkları görülmektedir. Bu oran kısmen yeterli sayılmaktadır. Bu oranın daha da yükseltilmesi için bu konuda çaba gösterilip kararsız kalan %24'lük bölümün bu hissi paylaşmasının sağlanması, çalışanların örgüte bağlılığına ve örgütün başarısına katkı sağlayacaktır.

Tablo 18. Başarı Personeli Olduğum İçin Mutluyum Hissinin Paylaşılması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 1 |
| Katılmıyorum | 7 | 7 |
| Kararsızım | 25 | 24 |
| Katılıyorum | 47 | 45 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 24 | 23 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 18-A'yı incelediğimizde "Başarı personeli olduğum için mutluyum." hissini paylaşıyorum." önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 18 (%36)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 32 (%64)'sinin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 8 (%30)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 19 (%70)'unun katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 3 (%19)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%81)'ünün katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 5 (%42)'inin kararsız kaldığı, 7 (%58)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, Başarı personeli olduğum için mutluyum hissini paylaşılması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 18-A. İllere Göre Başarı Personeli Olduğum İçin Mutluyum Hissinin Paylaşılması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | | 1 | |
| Katılmıyorum | 6 | 1 | | |
| Kararsızım | 11 | 7 | 2 | 5 |
| Katılıyorum | 25 | 10 | 7 | 5 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 7 | 9 | 6 | 2 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 18-B’yi incelediğimizde “Başarı personeli olduğum için mutluyum.” hissini paylaşıyorum.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 4 (%29)’ünün kararsız kaldığı, 10 (%71)’unun katıldığı; 91 çalışanın 30 (%33)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 61 (%67)’inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, Başarı personeli olduğum için mutluyum hissini paylaşılması konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 18-B. Pozisyonlara Göre Başarı Personeli Olduğum İçin Mutluyum Hissinin Paylaşılması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 2 |
| Katılmıyorum | | 7 |
| Kararsızım | 4 | 21 |
| Katılıyorum | 6 | 41 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 20 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 18-C’yi incelediğimizde “Başarı personeli olduğum için mutluyum.” hissini paylaşıyorum.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 5 (%21)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 19 (%79)’unun katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 5 (%31)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%69)’inin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 11 (%48)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı,

12 (%52)'sinin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 7 (%30)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 16 (%70)'sının katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 6 (%32)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%68)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, 1 yıldan az çalışan personelin Başarı personeli olduğum için mutluyum hissini paylaşılması konusunda diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 18-C.Çalışma Süresine Göre Başarı Personeli Olduğum İçin Mutluyum Hissinin Paylaşılması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | | 1 | | 1 |
| Katılmıyorum | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| Kararsızım | 4 | 4 | 7 | 6 | 4 |
| Katılıyorum | 8 | 8 | 10 | 14 | 7 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 11 | 3 | 2 | 2 | 6 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.14. Şirket içinde bütün bölümler arasında etkin bir iletişim vardır.

“Şirket içinde bütün bölümler arasında etkin bir iletişim vardır.” önermesine ankete katılanların %12’si kesinlikle katılmadığını, %32’si katıldığını, %23’ü kararsız olduklarını, %23’ü katıldığını, %10’u kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Örgütsel iletişimin işlevlerinden biri de örgütteki farklı bölümler arasında faaliyetlerin eşgüdümünü sağlamaktır. Böylece işlerin farklı bölümlerde tekrarı önlenmiş, kaynakların etkin bir şekilde kullanımı sağlanmış ve karar alma sürecinin hızlanmasına katkı sağlanmış olmaktadır. Tablo 19’u incelediğimizde % 67’lik bölümünün örgüt içinde bölümler arasında etkin bir iletişim vardır görüşüne katılmadığı görülmektedir. Bu durum örgütte bölümler arasında etkin bir iletişimin kurulamadığını göstermektedir.

Tablo 19. Bütün Bölümler Arasında Etkin Bir İletişimin Olması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 13 | 12 |
| Katılmıyorum | 34 | 32 |
| Kararsızım | 24 | 23 |
| Katılıyorum | 24 | 23 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 10 | 10 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 19-A'yı incelediğimizde “Şirket içinde bütün bölümler arasında etkin bir iletişim vardır.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 38 (%76)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%24)'sinin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 17 (%63)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%37)'unun katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 7 (%44)'sinin katılmadığı, kararsız kaldığı, 9 (%56)'unun katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 9 (%75)'unun kararsız kaldığı, 3 (%25)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, şirket içinde bölümler arasında etkin bir iletişim olduğu konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 19-A.İllere Göre Bütün Bölümler Arasında Etkin Bir İletişimin Olması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 8 | 3 | 1 | 1 |
| Katılmıyorum | 17 | 12 | 1 | 4 |
| Kararsızım | 13 | 2 | 5 | 4 |
| Katılıyorum | 10 | 7 | 5 | 2 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 3 | 4 | 1 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 19-B'yi incelediğimizde “Şirket içinde bütün bölümler arasında etkin bir iletişim vardır.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 9 (%64)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%36)'inin katıldığı; 91 çalışanın 62 (%68)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 29 (%32)'unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, şirket içinde bütün bölümler arasında etkin bir iletişimin olması konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha fazla oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 19-B. Pozisyonlara Göre Bütün Bölümler Arasında Etkin Bir İletişimin Olması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 10 |
| Katılmıyorum | 5 | 29 |
| Kararsızım | 1 | 23 |
| Katılıyorum | 5 | 19 |
| Kesinlikle Katılıyorum | | 10 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 19-C'yi incelediğimizde “Şirket içinde bütün bölümler arasında etkin bir iletişim vardır.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 11 (%46)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%54)'ünün katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 10 (%63)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%37)'sının katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 19 (%83)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 4 (%17)'ünün katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 17 (%74)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%26)'sının katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 14 (%74)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%26)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, şirket içinde bütün bölümler arasında etkin bir iletişimin olması konusunda 1 yıldan az çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 19-C. Çalışma Süresine Göre Bütün Bölümler Arasında Etkin Bir İletişimin Olması

| Çalışma Süresi | 1 Yıdan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 1 | 3 | 2 | 5 |
| Katılmıyorum | 6 | 2 | 9 | 10 | 7 |
| Kararsızım | 3 | 7 | 7 | 5 | 2 |
| Katılıyorum | 7 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 6 | 1 | | 2 | 1 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.15. Bölüm arkadaşlarımla aramızda etkin bir iletişim vardır.

“Bölüm arkadaşlarımla aramızda etkin bir iletişim vardır.” önermesine ankete katılanların %1’i kesinlikle katılmadığını, %8’i katılmadığını, %10’u kararsız olduklarını, %58’i katıldığını, %23’ü kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Aynı bölüm içinde çalışan personelin karşılıklı duygu ve düşüncelerini paylaşması, aralarında etkin bir iletişimin olması bölüm içinde koordinasyonu sağlayarak çalışanların motivasyonunu artmakta ve bölümün amaçlarına daha kolay ulaşmasını sağlamaktadır. Tablo 20’yi incelediğimizde %81’lik bölümün bölüm arkadaşlarımla aramızda etkin bir iletişim vardır görüşüne katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin bölüm arkadaşlarıyla yeterli seviyede iletişimin kurduğunu göstermektedir. Bu oranın yükseltilmesi örgütsel iletişimin etkinliğinin artırılmasına da katkı sağlayacağından örgütün bu konuda çaba göstermesi yararlı olacaktır.

Tablo 20. Bölüm Arkadaşlarıyla Etkin İletişimin Olması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | 1 |
| Katılmıyorum | 9 | 8 |
| Kararsızım | 10 | 10 |
| Katılıyorum | 61 | 58 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 24 | 23 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 20-A'yı incelediğimizde “Bölüm arkadaşlarımla aramızda etkin bir iletişim vardır.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 11 (%22)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 39 (%78)'unun katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 4 (%15)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 23 (%85)'unun katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 16 (%100)'sının katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 5 (%42)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%58)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin bölüm arkadaşlarıyla arasında etkin bir iletişim kurması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 20-A. İllere Göre Bölüm Arkadaşlarıyla Etkin İletişimin Olması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 1 | | |
| Katılmıyorum | 5 | 1 | | 3 |
| Kararsızım | 6 | 2 | | 2 |
| Katılıyorum | 29 | 15 | 11 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 10 | 8 | 5 | 1 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 20-B’yi incelediğimizde “Bölüm arkadaşlarımla aramızda etkin bir iletişim vardır.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 2 (%14)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%86)’sinin katıldığı; 91 çalışanın 18 (%20)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 73 (%80)’ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin bölüm arkadaşlarıyla arasında etkin bir iletişim kurması konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 20-B. Pozisyona Göre Bölüm Arkadaşlarıyla Etkin İletişimin Olması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | | 1 |
| Katılmıyorum | 1 | 8 |
| Kararsızım | 1 | 9 |
| Katılıyorum | 8 | 53 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 20 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 20-C’yi incelediğimizde “Bölüm arkadaşlarımla aramızda etkin bir iletişim vardır.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 4 (%17)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 20 (%83)’sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 3 (%19)’ünün kararsız kaldığı, 13 (%81)’ünün katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 5 (%22)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 18 (%78)’inin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 3 (%13)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 20 (%87)’sinin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 5 (%26)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 14 (%74)’ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin bölüm arkadaşlarıyla arasında etkin bir iletişim kurması konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer çalışanlara göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 20-C. Çalışma Süresine Göre Bölüm Arkadaşlarıyla Etkin İletişimin Olması

| Çalışma Süresi | 1 Yılda Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|---------------|---------|---------|---------|-------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | | | | 1 |
| Katılmıyorum | 3 | | 3 | | 3 |
| Kararsızım | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| Katılıyorum | 8 | 10 | 18 | 16 | 9 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 12 | 3 | | 4 | 5 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.16. Şirkette meydana gelen değişikliklerden (işin yapılış biçimi, yeni ürünler, işe girenler, işten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilirim.

“Şirkette meydana gelen değişikliklerden (işin yapılış biçimi,yeni ürünler, işe girenler, işten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilirim.” önermesine ankete katılanların %9’u kesinlikle katılmadığını, % 24’ü katılmadığını, % 24’ü kararsız olduklarını, %34’ü katıldığını, %9’u kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Çalışanların örgüt içindeki gelişmeler hakkında bilgilendirilmesi örgütsel iletişimin vazgeçilmez unsurlarındandır. Çalışanın gelişmelerden haberdar edilmesi, onun kendisine örgüt üyesi olarak değer verildiği düşüncesinin yaratılması ve bu sayede örgütünü benimsemesi açısından önemlidir. Ayrıca çalışanların örgütteki gelişmelerinden zamanında haberdar edilmesi olumsuz söylenti ve dedikoduları da önlemektedir. Tablo 21’i incelediğimizde %57’lik bölümün örgütte meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirildikleri önermesine katılmadığı görülüyor. Bu durum, personelin yeterli seviyede bilgilendirilmediğini bunun sorunlara neden olabileceğini göstermektedir.

Tablo 21. Şirkette Meydana Gelen Değişikliklerden Bilgilendirme

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 10 | 9 |
| Katılmıyorum | 25 | 24 |
| Kararsızım | 25 | 24 |
| Katılıyorum | 36 | 34 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 9 | 9 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 21-A'yı incelediğimizde “Şirkette meydana gelen değişikliklerden (işin yapılış biçimi,yeni ürünler, işe girenler, işten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilirim.” önermesine Ankara'dan katılan 50 personelin 36 (%72)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 14 (%28)'ünün katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 12 (%44)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 15 (%56)'inin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 9 (%56)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%44)'sinin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 9 (%75)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 3 (%25)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin şirkette meydana gelen değişikliklerden (işin yapılış biçimi,yeni ürünler, işe girenler, işten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilmesi konusunda İstanbul Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 21-A. İllere Göre Şirkette Meydana Gelen Değişikliklerden Bilgilendirme

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 7 | 2 | 1 | |
| Katılmıyorum | 12 | 7 | 3 | 3 |
| Kararsızım | 17 | 3 | 5 | 6 |
| Katılıyorum | 11 | 13 | 6 | 3 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 3 | 2 | 1 | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 21-B’yi incelediğimizde “Şirkette meydana gelen değişikliklerden (işin yapılış biçimi,yeni ürünler, işe girenler, işten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilirim.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 8 (%57)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%43)’sının katıldığı; 91 çalışanın 52 (%57)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 39 (%43)’unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin şirkette meydana gelen değişikliklerden (işin yapılış biçimi,yeni ürünler, işe girenler, işten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilmesi konusunda yönetici ve çalışanların benzer düşündüğünü ve eşit oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 21-B. Pozisyona Göre Şirkette Meydana Gelen Değişikliklerden Bilgilendirme

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 8 |
| Katılmıyorum | 1 | 24 |
| Kararsızım | 5 | 20 |
| Katılıyorum | 4 | 32 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 7 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 21-C'yi incelediğimizde “Şirkette meydana gelen değişikliklerden (işin yapılış biçimi, yeni ürünler, işe girenler, işten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilirim.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 8 (%33)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 16 (%67)'sının katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 8 (%50)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%50)'inin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 15 (%65)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%35)'ünün katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 17 (%74)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%26)'sının katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 12 (%63)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%37)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin şirkette meydana gelen değişikliklerden (işin yapılış biçimi, yeni ürünler, işe girenler, işten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilmesi konusunda, 1 yıldan az çalışan personelin diğer çalışanlara göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 21-C. Çalışma Süresine Göre Şirkette Meydana Gelen Değişikliklerden Bilgilendirme

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 1 | 3 | 3 | 3 |
| Katılmıyorum | 5 | 2 | 8 | 5 | 5 |
| Kararsızım | 3 | 5 | 4 | 9 | 4 |
| Katılıyorum | 13 | 6 | 7 | 4 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.17. Yöneticim her zaman iletişime açıktır, sorunlarımla ilgilenir ve gelişmeler hakkında beni bilgilendirir.

“Yöneticim her zaman iletişime açıktır ve sorunlarımla ilgilenir ve gelişmeler hakkında beni bilgilendirir.” önermesine ankete katılanların %1'i kesinlikle katılmadığını, %8'i katılmadığını, %18'i kararsız olduklarını, %50'si katıldığını, %30'u kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Yöneticilerin gerekli bilgileri çalışanlara iletmesi,

yöneticilerin iletişime açık olması, çalışanların sorun ve önerilerini yöneticilerine anlatabilmesi örgütte olumsuz dedikodu ve söylentilerin olumsuz sonuçlarını azaltır, çalışanların verimlilik ve etkinliğini artırmaktadır. Tablo 22’yi incelediğimizde %73’lük bölümünün yöneticim her zaman iletişime açıktır, sorunlarımla ilgilenir ve gelişmeler hakkında beni bilgilendirir önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin çalışanlarıyla her zaman iletişime açık olduğunu, sorunlarıyla ilgilendiğini ve gelişmeler hakkında çalışanları bilgilendirmesinin kısmen yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Bu seviyenin daha üst seviyeye çıkarılması, çalışanların verimliliği ve örgütün başarısı olumlu yönde etkileyecektir.

Tablo 22. Yöneticinin İletişime Açık Olması ve Sorunlarla İlgilenmesi

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 1 |
| Katılmıyorum | 8 | 8 |
| Kararsızım | 19 | 18 |
| Katılıyorum | 52 | 50 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 24 | 23 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 22-A’ yı incelediğimizde “Yöneticim her zaman iletişime açıktır ve sorunlarımla ilgilenir ve gelişmeler hakkında beni bilgilendirir.” önermesine Ankara’dan katılan 50 personelin 16 (%32)’sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 34 (%68)’ünün katıldığı; İstanbul’dan katılan 27 personelin 5 (%19)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 22 (%81)’sinin katıldığı; Adana’dan katılan 16 personelin 5 (%31)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%69)’inin katıldığı; İzmir’den katılan 12 personelin 3 (%25)’ünün kararsız kaldığı, 9 (%75)’unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin çalışanlarıyla her zaman iletişime açık olması, sorunlarıyla ilgilenmesi ve gelişmeler hakkında çalışanları bilgilendirmesi konusunda İstanbul Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göredaha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 22-A. İllere Göre Yöneticinin İletişime Açık Olması ve Sorunlarla İlgilenmesi

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|--------|----------|-------|-------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | | | |
| Katılmıyorum | 6 | 1 | 1 | |
| Kararsızım | 8 | 4 | 4 | 3 |
| Katılıyorum | 25 | 13 | 8 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 9 | 9 | 3 | 3 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 22-B'yi incelediğimizde “Yöneticim her zaman iletişime açıktır ve sorunlarımla ilgilenir ve gelişmeler hakkında beni bilgilendirir.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 4 (%29)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%71)'unun katıldığı; 91 çalışanın 25 (%27)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 66 (%73)'sının katıldığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin çalışanlarıyla her zaman iletişime açık olması, sorunlarıyla ilgilenmesi ve gelişmeler hakkında çalışanları bilgilendirmesi konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 22-B. Pozisyona Göre Yöneticinin İletişime Açık Olması ve Sorunlarla İlgilenmesi

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 2 |
| Katılmıyorum | 1 | 7 |
| Kararsızım | 3 | 16 |
| Katılıyorum | 6 | 46 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 20 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 22-C'yi incelediğimizde “Yöneticim her zaman iletişime açıktır ve sorunlarımla ilgilenir ve gelişmeler hakkında beni bilgilendirir.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 7 (%30)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 17 (%67)’sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 3 (%19)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13(%81)’ünün katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 8 (%35)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 15 (%65)’inin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 6 (%26)’sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 17(%74)’sinin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 5 (%26)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 14(%74)’ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin çalışanlarıyla her zaman iletişime açık olması, sorunlarıyla ilgilenmesi ve gelişmeler hakkında çalışanları bilgilendirmesi konusunda 1-2 yıl çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 22-C. Pozisyona Göre Yöneticinin İletişime Açık Olması ve Sorunlarla İlgilenmesi

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 1 | | | 1 |
| Katılmıyorum | 2 | | 1 | 2 | 3 |
| Kararsızım | 5 | 2 | 7 | 4 | 1 |
| Katılıyorum | 5 | 11 | 11 | 15 | 10 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 12 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.18. İşimi yapmam için gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.

“İşimi yapmam için gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.” önermesine ankete katılanların %5’i kesinlikle katılmadığını, %9’u katılmadığını, %14’ü kararsız olduklarını, %59’u katıldığını, %13’ü kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Çalışanların işleriyle ilgili gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesi örgütsel iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde işlemesi açısından önemlidir. Çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere kolay ulaşmaları işlerini daha iyi yapabilmelerini, performanslarının artmasını sağlamaktadır. Tablo 23’ü incelediğimizde %72’lik bölümünün işimi yapmam için

gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabiliyorum önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin işini yapması için gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesinin kısmen yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Bu seviyenin, örgütsel iletişim kanallarının daha etkin kullanılmasının sağlanmasıyla artırılması çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

Tablo 23. İşin Yapılabilmesi İçin Gerekli Bilgilere Ulaşılabilme

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 5 | 5 |
| Katılmıyorum | 9 | 9 |
| Kararsızım | 15 | 14 |
| Katılıyorum | 62 | 59 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 14 | 13 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 23-A'yı incelediğimizde "İşimi yapmam için gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabiliyorum." önermesine Ankara'dan katılan 50 personelin 15 (%30)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 35(%70)'inin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 6 (%22)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 21 (%78)'inin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 4 (%25)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%75)'sinin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 4 (%33)'ünün kararsız kaldığı, 8 (%67)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin işini yapması için gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesi konusunda İstanbul Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 23-A. İllere Göre İşin Yapılabilmesi İçin Gerekli Bilgilere Ulaşılabilme

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 2 | | 1 |
| Katılmıyorum | 4 | 2 | 2 | 1 |
| Kararsızım | 9 | 2 | 2 | 2 |
| Katılıyorum | 30 | 15 | 11 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 5 | 6 | 1 | 2 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 23-B’yi incelediğimizde “İşimi yapmam için gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 5(%36)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%64)’unun katıldığı; 91 çalışanın 24 (%26)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 67 (%74)’sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin işini yapması için gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesi konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 23-B. Pozisyona Göre İşin Yapılabilmesi İçin Gerekli Bilgilere Ulaşılabilme

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 5 |
| Katılmıyorum | 3 | 6 |
| Kararsızım | 2 | 13 |
| Katılıyorum | 6 | 56 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 3 | 11 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 23-C’yi incelediğimizde “İşimi yapmam için gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 5 (%21)’inin katılmadığı, 19 (%79)’unun katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 4 (%25)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%75)’sinin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 7 (%30)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 16 (%70)’sının katıldığı;

5-6 yıl çalışan 23 personelin 6 (%26)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 17 (%74)'sinin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 7 (%37)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%63)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin işini yapması için gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesi konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 23-C. Pozisyona Göre İşin Yapılabilmesi İçin Gerekli Bilgilere Ulaşılabilme

| Çalışma Süresi | 1 Yıdan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | | 1 | 1 | 1 |
| Katılmıyorum | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Kararsızım | | 3 | 5 | 4 | 3 |
| Katılıyorum | 10 | 10 | 16 | 14 | 12 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 9 | 2 | | 3 | |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.19. Çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için yeterli düzeyde sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.

“Çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için yeterli düzeyde sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.” önermesine ankete katılanların %38'i kesinlikle katılmadığını, %31'i katılmadığını, %20'si kararsız olduklarını, %9'u katıldığını, %2'si kesinlikle katıldığını ifade etmişlerdir. Örgütsel iletişimin etkinliğini artırma yöntemlerinden birisi de, örgüt çalışanlarına yönelik sosyal ve kültürel aktiviteler düzenlemektir. Sosyal ve kültürel aktiviteler, çalışanın örgütle bütünleşmesi, yöneticilerle çalışanların kaynaşması ve sorunların çözülmesi, yeni fikirlerin kabulü açısından vazgeçilmez uygulamalardır. Tablo 24'ü incelediğimizde %89'luk bölümünün çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için yeterli düzeyde sosyal aktiviteler düzenlenmektedir önermesine katılmadığı ve kararsız kaldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için örgütte yeterli düzeyde sosyal

aktiviteler düzenlenmesinin yetersiz seviyede olduğunu göstermektedir. Bu seviyenin yükseltilmesi örgütsel iletişimin etkinliğini artıracak ve çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlayacaktır.

Tablo 24. Sosyal Aktivitelerin Düzenlenmesi

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 40 | 38 |
| Katılmıyorum | 32 | 31 |
| Kararsızım | 21 | 20 |
| Katılıyorum | 9 | 9 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 3 | 2 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 24-A' yı incelediğimizde “Çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için yeterli düzeyde sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.” önermesine Ankara’dan katılan 50 personelin 44 (%88)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%12)’sinin katıldığı; İstanbul’dan katılan 27 personelin 25 (%93)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 2 (%7)’sinin katıldığı; Adana’dan katılan 16 personelin 13 (%81)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 3 (%19)’ünün katıldığı; İzmir’den katılan 12 personelin 11 (%92)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 1 (%8)’inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 24-A. İllere Göre Sosyal Aktivitelerin Düzenlenmesi

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 17 | 12 | 6 | 5 |
| Katılmıyorum | 17 | 8 | 3 | 4 |
| Kararsızım | 10 | 5 | 4 | 2 |
| Katılıyorum | 5 | 2 | 2 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | | 1 | 1 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 24-B' yi incelediğimizde “Çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için yeterli düzeyde sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 13 (%93)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 1 (%7)'inin katıldığı; 91 çalışanın 80 (%88)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%12)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için örgütte yeterli düzeyde sosyal aktiviteler düzenlenmesi konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 24-B. Pozisyonlara Göre Sosyal Aktivitelerin Düzenlenmesi

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 7 | 33 |
| Katılmıyorum | 3 | 29 |
| Kararsızım | 3 | 18 |
| Katılıyorum | 1 | 8 |
| Kesinlikle Katılıyorum | | 3 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 24-C’yi incelediğimizde “Çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için yeterli düzeyde sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 20 (%83)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 4 (%17)’ünün katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 14 (%88)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 2 (%12)’sinin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 20 (%87)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 3 (%13)’ünün katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 21 (%91)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 2 (%9)’sinin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 18 (%95)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 1(%5)’inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için örgütte yeterli düzeyde sosyal aktiviteler düzenlenmesi konusunda 1 yıldan az çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 24-C. Çalışma Süresine Göre Sosyal Aktivitelerin Düzenlenmesi

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 6 | 8 | 11 | 12 |
| Katılmıyorum | 7 | 2 | 10 | 9 | 4 |
| Kararsızım | 10 | 6 | 2 | 1 | 2 |
| Katılıyorum | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 1 | | | |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.20. Yaptığım işte yetki ve sorumluluklarım açıkça belirlenmiştir.

“Yaptığım işte yetki ve sorumluluklarım açıkça belirlenmiştir.” önermesine ankete katılanların %4’ü kesinlikle katılmadığını, %16’sı katılmadığını, %18’i kararsız olduklarını, %51’i katıldığını, %11’i kesinlikle katıldığını ifade etmişlerdir. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmiş olması hem çalışanın hem de yöneticini işini kolaylaştırmaktır. Çalışanların yetki ve sorumlulukları belirlenmiş olması çalışanların performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Tablo 25’i incelediğimizde %62’lik bölümünün yaptığım işte yetki ve sorumluluklarım açıkça belirlenmiştir

önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların yaptığı işte yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi düzeyinin yeterli seviyede olmadığını göstermektedir. Bu seviyenin yükseltilmesi personelin örgüte bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

Tablo 25. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmesi

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 4 | 4 |
| Katılmıyorum | 17 | 16 |
| Kararsızım | 19 | 18 |
| Katılıyorum | 53 | 51 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 12 | 11 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 25-A' yı incelediğimizde “Yaptığım işte yetki ve sorumluluklarım açıkça belirlenmiştir.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 23 (%46)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 27 (%54)'sinin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 8 (%30)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 19 (%70)'unun katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 6 (%38)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%62)'unun katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 3 (%25)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%75)'unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların yaptığı işte yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi konusunda İzmir Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 25-A. İllere Göre Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmesi

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 2 | | |
| Katılmıyorum | 11 | 2 | 2 | 2 |
| Kararsızım | 10 | 4 | 4 | 1 |
| Katılıyorum | 24 | 16 | 6 | 7 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 3 | 3 | 4 | 2 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 25-B’yi incelediğimizde “Yaptığım işte yetki ve sorumluluklarım açıkça belirlenmiştir.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 4 (%29)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%71)’unun katıldığı; 91 çalışanın 36 (%40)’sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 55 (%60)’inin katıldığı görülmektedir. Bu durum çalışanların yaptığı işte yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 25-B. Pozisyona Göre Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmesi

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 4 |
| Katılmıyorum | 2 | 15 |
| Kararsızım | 2 | 17 |
| Katılıyorum | 8 | 45 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 10 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 25-C’yi incelediğimizde “Yaptığım işte yetki ve sorumluluklarım açıkça belirlenmiştir.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 6 (%25)’sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 18 (%75)’inin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 3 (%19)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%81)’ünün katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 10(%43)’unun katılmadığı ve kararsız kaldığı,

13 (%57)'ünün katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 10 (%43)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%57)'ünün katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 11 (%58)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%42)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların yaptığı işte yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir

Tablo 25-C. Çalışma Süresine Göre Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmesi

| Çalışma Süresi | 1 Yılden Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 1 | | 3 | |
| Katılmıyorum | 4 | 1 | 5 | 4 | 3 |
| Kararsızım | 2 | 1 | 5 | 3 | 8 |
| Katılıyorum | 13 | 10 | 12 | 12 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 5 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.21. Bilgi ve yeteneklerime uygun, kişisel gelişimime katkı sağlayan bir iş yapmaktayım.

“Bilgi ve yeteneklerime uygun, kişisel gelişimime katkı sağlayan bir iş yapmaktayım.” önermesine ankete katılanların %4’ü kesinlikle katılmadığını, %9’u katılmadığını, %20’si kararsız olduklarını, %50’si katıldığını ve %17’si kesinlikle katıldığını ifade etmişlerdir. Personelin, yeteneklerine uygun, kendilerini geliştirebildikleri bir iş yapması onların iş tatminini ve performanslarını doğrudan etkilemektedir. Tablo 26’yı incelediğimizde %67’lik bölümünün bilgi ve yeteneklerime uygun, kişisel gelişimime katkı sağlayan bir iş yapmaktayım önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin yeteneklerime uygun, kişisel gelişimime katkı sağlayan bir iş yapması oranının yeterli seviyede olmadığını göstermektedir. Bu seviyenin artırılması, personelin iş tatmininin ve örgüte bağlılığının artmasına olumlu katkı sağlayacaktır.

Tablo 26. Bilgi ve Yetenlerine Uygun İş Yapma

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 5 | 4 |
| Katılmıyorum | 9 | 9 |
| Kararsızım | 21 | 20 |
| Katılıyorum | 52 | 50 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 18 | 17 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 26-A' yı incelediğimizde “Bilgi ve yeteneklerime uygun, kişisel gelişimime katkı sağlayan bir iş yapmaktayım.” önermesine ankete Ankara’dan katılan 50 personelin 21 (%42)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 29 (%58)’unun katıldığı; İstanbul’dan katılan 27 personelin 9 (%33)’unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 18 (%67)’inin katıldığı; Adana’dan katılan 16 personelin 2 (%13)’sinin kararsız kaldığı, 14 (%87)’ünün katıldığı; İzmir’den katılan 12 personelin 3 (%25)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%75)’unun katıldığı görülmektedir. Bu durum personelin bilgi ve yeteneklerine uygun, kişisel gelişimine katkı sağlayan bir iş yapması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 26-A. İllere Göre Bilgi ve Yetenlerine Uygun İş Yapma

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 2 | | |
| Katılmıyorum | 6 | 2 | | 1 |
| Kararsızım | 12 | 5 | 2 | 2 |
| Katılıyorum | 21 | 14 | 9 | 8 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 8 | 4 | 5 | 1 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 26-B'yi incelediğimizde “Bilgi ve yeteneklerime uygun, kişisel gelişimime katkı sağlayan bir iş yapmaktayım.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 2 (%14)'sinin kararsız kaldığı, 12 (%86)'sinin katıldığı; 91 çalışanın 33 (%36)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 58 (%64)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum personelin bilgi ve yeteneklerine uygun, kişisel gelişimine katkı sağlayan bir iş yapması konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 26-B. Pozisyona Göre Bilgi ve Yetenlerine Uygun İş Yapma

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 5 |
| Katılmıyorum | | 9 |
| Kararsızım | 2 | 19 |
| Katılıyorum | 8 | 44 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 14 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 26-C'yi incelediğimizde “Bilgi ve yeteneklerime uygun, kişisel gelişimime katkı sağlayan bir iş yapmaktayım.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 4 (%17)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 20 (%83)'sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 6 (%38)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%63)'unun katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 7 (%30)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 16 (%70)'sının katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 11 (%48)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%52)'sinin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 7 (%37)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12(%63)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin bilgi ve yeteneklerine uygun, kişisel gelişimine katkı sağlayan bir iş yapması konusunda 1 yılda az çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 26-C. Çalışma Süresine Göre Bilgi ve Yeteneklerine Uygun İş Yapma

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | 1 | | 3 | |
| Katılmıyorum | | 1 | 3 | 3 | 2 |
| Kararsızım | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Katılıyorum | 14 | 8 | 14 | 8 | 8 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 6 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.22. Sevdiğim, yaratıcılığımı kullanabildiğim, beklentilerimi karşılayan bir iş yapmaktayım.

“Sevdiğim, yaratıcılığımı kullanabildiğim, beklentilerimi karşılayan bir iş yapmaktayım.” önermesine anket katılanların %4'ü kesinlikle katılmadığını, %17'si katılmadığını, %27'si kararsız olduklarını, %42'si katıldığını, %11'i kesinlikle katıldığını ifade etmişlerdir. Çalışanın yaptığı işin yaratıcılığını ortaya koymasına imkan tanınması, beklentilerini karşılaması iş tatminini ve performansını artırmaktadır. Tablo 27'yi incelediğimizde %53'lük bölümünün sevdiğim, yaratıcılığımı kullanabildiğim, beklentilerimi karşılayan bir iş yapmaktayım önermesine katıldığı görülmektedir. Bu

durum, personelin sevdiği, yaratıcılığını kullanabildiği, beklentilerini karşılayan bir iş yapması oranının yeterli seviyede olmadığını göstermektedir.

Tablo 27. Yaratıcılığın Kullanılabildiği, Beklentileri Karşılayan İş Yapma

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 4 | 4 |
| Katılmıyorum | 17 | 16 |
| Kararsızım | 28 | 27 |
| Katılıyorum | 44 | 42 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 12 | 11 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 27-A' yı incelediğimizde “Sevdiğim, yaratıcılığımı kullanabildiğim, beklentilerimi karşılayan bir iş yapmaktayım.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 25 (%50)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 25 (%50)'inin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 14 (%52)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%67)'ünün katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 5 (%31)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%69)'inin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 5(%42)'inin kararsız kaldığı, 7 (%58)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin sevdiği, yaratıcılığını kullanabildiği, beklentilerini karşılayan bir iş yapması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 27-A. İllere Göre Yaratıcılığın Kullanılabildiği, Beklentileri Karşılaman Bir İş

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 1 | | |
| Katılmıyorum | 12 | 3 | 2 | |
| Kararsızım | 10 | 10 | 3 | 5 |
| Katılıyorum | 21 | 9 | 7 | 7 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 4 | 4 | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 27-B' yı incelediğimizde “Sevdiğim, yaratıcılığımı kullanabildiğim, beklentilerimi karşılayan bir iş yapmaktayım.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 3 (%21)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%79)'inin katıldığı; 91 çalışanın 46 (%51)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 45 (%49)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum personelin sevdiği, yaratıcılığını kullanabildiği, beklentilerini karşılayan bir iş yapması konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 27-B. Pozisyona Göre Yaratıcılığın Kullanılabildiği, Beklentileri Karşılaman Bir İş

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 4 |
| Katılmıyorum | 2 | 15 |
| Kararsızım | 1 | 27 |
| Katılıyorum | 7 | 37 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 8 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 27-C'yi incelediğimizde “Sevdiğim, yaratıcılığımı kullanabildiğim, beklentilerimi karşılayan bir iş yapmaktayım.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 5 (%21)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 19 (%79)'unun katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 6 (%38)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%63)'ünün katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 14 (%61)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%39)'unun katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 17 (%74)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%26)'sının katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 7 (%37)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%63)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin sevdiği, yaratıcılığını kullanabildiği, beklentilerini karşılayan bir iş yapması konusunda 1 yıldan az çalışan personelin katılım oranının diğer personele göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 27-C. Çalışma Süresine Göre Yaratıcılığın Kullanılabildiği, Beklentileri Karşılayan Bir İş

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | | | 3 | |
| Katılmıyorum | 1 | 1 | 8 | 4 | 3 |
| Kararsızım | 3 | 5 | 6 | 10 | 4 |
| Katılıyorum | 15 | 6 | 9 | 5 | 9 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 4 | | 1 | 3 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.23. Yöneticim kendi görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmektedir.

“Yöneticim kendi görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmektedir.” önermesine ankete katılanların %1 kesinlikle katılmadığını, %10'u katılmadığını, %19'u kararsız olduklarını, %51'i katıldığını, %19'u kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Yöneticilerin görevlerini en iyi şekilde yapabilecek yeterlikte, adil ve dürüst olması çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkiler. Yöneticinin çalışanlarını örgütün amaçlarına yönlendirebilmesi için görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesi, çalışanların güvenini kazanması gerekir. Tablo 28'i incelediğimizde, %70'lik

bölümünün yöneticim kendi görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmektedir önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin kendi görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesi oranının kısmen yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 28. Yöneticinin Görev ve Sorumluluğunu Yerine Getirmesi

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | 1 |
| Katılmıyorum | 10 | 10 |
| Kararsızım | 20 | 19 |
| Katılıyorum | 54 | 51 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 20 | 19 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 28-A'yı incelediğimizde “Yöneticim kendi görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmektedir.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 19 (%38)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 31 (%62)'inin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 6 (%22)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 21 (%78)'inin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 2 (%13)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 14 (%88)'ünün katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 4 (%33)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%67)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum yöneticilerin kendi görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesi konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele oranla daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 28-A. İllere Göre Yöneticinin Görev ve Sorumluluğunu Yerine Getirmesi

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | | | |
| Katılmıyorum | 6 | 2 | 1 | 1 |
| Kararsızım | 12 | 4 | 1 | 3 |
| Katılıyorum | 22 | 14 | 10 | 8 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 9 | 7 | 4 | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 28-B'yı incelediğimizde “Yöneticim kendi görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmektedir.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 4 (%29)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%71)'unun katıldığı; 91 çalışanın 27 (%30)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 64 (%70)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum yöneticilerin kendi görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesi konusunda çalışanların ve yöneticilerin benzer düşündüklerini göstermektedir.

Tablo 28-B. Pozisyonlara Göre Yöneticinin Görev ve Sorumluluğunu Yerine Getirmesi

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 1 |
| Katılmıyorum | 2 | 8 |
| Kararsızım | 2 | 18 |
| Katılıyorum | 8 | 46 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 18 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 28-C'yı incelediğimizde “Yöneticim kendi görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmektedir.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 4 (%17)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 20 (%83)'sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 4 (%25)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%75)'sinin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 8 (%35)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 15 (%65)'inin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 7 (%30)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 16 (%70)'sının katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 8 (%42)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%58)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin kendi görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesi konusunda 1 yıldan az çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 28-C. Çalışma Süresine Göre Yöneticinin Görev ve Sorumluluğunu Yerine Getirmesi

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 1 | | | |
| Katılmıyorum | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 |
| Kararsızım | 3 | 2 | 7 | 5 | 3 |
| Katılıyorum | 8 | 10 | 12 | 14 | 10 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 12 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.24. Yöneticimin tutum ve davranışlarından memnunum ve her şartta bana destek olacağına inanıyorum.

“Yöneticimin tutum ve davranışlarından memnunum ve her şartta bana destek olacağına inanıyorum.” önermesine ankete katılanların %1'i kesinlikle katılmadığını, %10'u katılmadığını, %22'si kararsız kaldığını, %46'sı katıldığını, ve %21'i kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Yöneticinin çalışanlarına destek olması, onlara karşı açık olması, samimi ve dürüst davranması, çalışanın yöneticisinin arkasında olduğunu bilmesi çalışanın örgüte bağlılığını dolayısıyla performansını artırır ve birçok sorunun büyümeden çözülmesini sağlar. Tablo 29'u incelediğimizde %67'lik bölümün yöneticimin tutum ve davranışlarından memnunum ve her şartta bana destek olacağına

inanıyorum önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların yöneticilerinin tutum ve davranışlarından memnun olması ve her şartta ona destek olacağına inanması oranının yeterli seviyede olmadığını göstermektedir. Bu oranın yükseltilmesi, çalışanların örgüte bağlılığının ve iş tatmininin artmasına katkı sağlayacaktır.

Tablo 29 Yöneticinin Tutum ve Davranışlarından Memnun Olma

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 1 |
| Katılmıyorum | 10 | 10 |
| Kararsızım | 23 | 22 |
| Katılıyorum | 48 | 46 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 22 | 21 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 29-A'yı incelediğimizde “Yöneticimin tutum ve davranışlarından memnunum ve her şartta bana destek olacağına inanıyorum.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 22 (%44)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 28 (%56)'inin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 7 (%26)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 20 (%74)'sinin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 4 (%25)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%75)'sinin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 2 (%17)'sinin kararsız kaldığı, 10 (%83)'unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların yöneticilerinin tutum ve davranışlarından memnun olması ve her şartta ona destek olacağına inanması konusunda İzmir Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 29-A İllere Göre Yöneticinin Tutum ve Davranışlarından Memnun Olma

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | | | |
| Katılmıyorum | 7 | 2 | 1 | |
| Kararsızım | 13 | 5 | 3 | 2 |
| Katılıyorum | 19 | 13 | 7 | 9 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 9 | 7 | 5 | 1 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 29-B'yi incelediğimizde “Yöneticimin tutum ve davranışlarından memnunum ve her şartta bana destek olacağına inanıyorum.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 6 (%43)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%57)'inin katıldığı; 91 çalışanın 29 (%32)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 62 (%68)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum önermeye verilen cevapların dağılımında, çalışanların önermeye katılım oranının yöneticilere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 29-B Pozisyona Göre Yöneticinin Tutum ve Davranışlarından Memnun Olma

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 2 |
| Katılmıyorum | 2 | 8 |
| Kararsızım | 4 | 19 |
| Katılıyorum | 5 | 43 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 3 | 19 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 29-C'yi incelediğimizde “Yöneticimin tutum ve davranışlarından memnunum ve her şartta bana destek olacağına inanıyorum.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 7 (%29)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 17 (%71)'sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 6 (%38)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%62)'unun katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 8 (%35)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 15 (%65)'inin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 6 (%26)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 17 (%74)'sinin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 8 (%42)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11(%58)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların yöneticilerinin tutum ve davranışlarından memnun olması ve her şartta ona destek olacağına inanması konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 29-C Pozisyona Göre Yöneticinin Tutum ve Davranışlarından Memnun Olma

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 1 | | | 1 |
| Katılmıyorum | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| Kararsızım | 6 | 3 | 7 | 5 | 2 |
| Katılıyorum | 6 | 7 | 11 | 15 | 9 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 11 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.25. Şirkette yeni düşünce ve uygulamalara fırsat verilmektedir.

“Şirkette yeni düşünce ve uygulamalara fırsat verilmektedir.” önermesine ankete katılanların %9'u kesinlikle katılmadığını, %13'ü katılmadığını, %40'ı kararsız kaldığını, %32'si katıldığını, %6'sı kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Örgüt yönetiminin yeni düşüncelere, uygulamalara önem vermesi, çalışanın işine motive olması, örgüte bağlılığının ve iş tatmininin artmasını sağlayan bir sonuç yaratmakla birlikte, yeni fikirlerden elde edilen başarılı sonuçlar da örgütün başarısını artırmaktır. Tablo 30'u incelediğimizde %62'lik bölümün şirkette yeni düşünce ve uygulamalara

fırsat verilmektedir önermesine katılmadığı ve kararsız oldukları görülmektedir. Bu durum, örgütte yeni düşünce ve uygulamalara fırsat verilmesi oranının yeterli seviyede olmadığını göstermektedir. Örgütte yeni düşünce ve uygulamalara fırsat verilmesi çalışanların örgüte bağlılığının ve iş tatmininin artmasına katkı sağlayacaktır.

Tablo 30. Yeni Düşünce ve Uygulamalara Fırsat Verilmesi

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 9 | 9 |
| Katılmıyorum | 14 | 13 |
| Kararsızım | 42 | 40 |
| Katılıyorum | 34 | 32 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 6 | 6 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 30-A'yı incelediğimizde “Şirkette yeni düşünce ve uygulamalara fırsat verilmektedir” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 16 (%32)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 34 (%68)'ünün katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 17 (%63)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%37)'unun katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 7 (%44)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%56)'unun katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 5 (%42)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%58)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, örgütte yeni düşünce ve uygulamalara fırsat verilmesi konusunda Ankara Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini görülmektedir.

Tablo 30-A İllere Yeni Düşünce ve Uygulamalara Fırsat Verilmesi

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 6 | 1 | 1 | 1 |
| Katılmıyorum | 10 | 3 | | 1 |
| Kararsızım | 20 | 13 | 6 | 3 |
| Katılıyorum | 14 | 8 | 6 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | | 2 | 3 | 1 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 30-B'yi incelediğimizde “Şirkette yeni düşünce ve uygulamalara fırsat verilmektedir” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 8 (%57)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%43)'sının katıldığı; 91 çalışanın 57 (%63)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 34 (%37)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum örgütte yeni düşünce ve uygulamalara fırsat verilmesi konusunda, yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 30-B Pozisyonlara Göre Yeni Düşünce ve Uygulamalara Fırsat Verilmesi

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | 8 |
| Katılmıyorum | 2 | 12 |
| Kararsızım | 5 | 37 |
| Katılıyorum | 4 | 30 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 4 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 30-C'yi incelediğimizde “Şirkette yeni düşünce ve uygulamalara fırsat verilmektedir” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 9 (%38)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 15 (%62)'inin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 11 (%69)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%31)'inin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 16 (%70)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%30)'sinin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 14 (%61)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%39)'unun katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 15 (%79)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 4 (%21)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, örgütte yeni düşünce ve uygulamalara fırsat verilmesi 1 yıldan az çalışan personelin diğer personele daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 30-C Çalışma Süresine Göre Yeni Düşünce ve Uygulamalara Fırsat Verilmesi

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | | 3 | 3 | 2 |
| Katılmıyorum | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Kararsızım | 5 | 9 | 10 | 8 | 10 |
| Katılıyorum | 11 | 5 | 6 | 8 | 4 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | | 1 | 1 | |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.26. Çalışma arkadaşlarımla işbirliği ve yardımlaşmaya dayanan iyi ilişkiler içerisindedim.

“Çalışma arkadaşlarımla işbirliği ve yardımlaşmaya dayanan iyi ilişkiler içerisindedim.” önermesine ankete katılanların %4'ünün kesinle katılmadığını, %7'sinin katılmadığını, %9'nun kararsız olduklarını, %54'ünün katıldığını, %26'sının kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Çalışanların iş arkadaşlarıyla işbirliğine dayanan iyi ilişkiler içinde olması onun işine ve örgüte olan bağlılığını, memnuniyetini ve performansını olumlu yönde etkilemektedir. İşbirliğine dayana ilişkiler verilen hizmetin kalitesini de

olumlu yönde etkilemektedir. Tablo 31'i incelediğimizde %80'lik bölümünün çalışma arkadaşlarıyla işbirliği ve dayanışmaya dayanan iyi ilişkiler içerisindeyim görüşüne katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin çalışma arkadaşlarıyla işbirliği ve yardımlaşmaya dayanan iyi ilişkiler içerisinde olması oranının yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 31-Çalışma Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler İçinde Olma

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 4 | 3,8 |
| Katılmıyorum | 7 | 6,7 |
| Kararsızım | 10 | 9,5 |
| Katılıyorum | 57 | 54,3 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 27 | 25,7 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 31-A'yı incelediğimizde "Çalışma arkadaşlarımla işbirliği ve yardımlaşmaya dayanan iyi ilişkiler içerisindeyim." önermesine Ankara'dan katılan 50 personelin 14 (%28)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 36 (%72)'sinin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 2 (%7)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 25 (%93)'inin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 1 (%6)'inin kararsız kaldığı, 15 (%94)'inin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 4 (%33)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%67)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum personelin çalışma arkadaşlarıyla işbirliği ve yardımlaşmaya dayanan iyi ilişkiler içerisinde olması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 31-A İllere Göre Çalışma Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler İçinde Olma

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 4 | | | |
| Katılmıyorum | 3 | 1 | | 3 |
| Kararsızım | 7 | 1 | 1 | 1 |
| Katılıyorum | 25 | 19 | 8 | 5 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 11 | 6 | 7 | 3 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 31-B'yı incelediğimizde “Çalışma arkadaşlarımla işbirliği ve yardımlaşmaya dayanan iyi ilişkiler içerisindeyim.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 3 (%21)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%79)'inin katıldığı; 91 çalışanın 18 (%20)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 73 (%80)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum personelin çalışma arkadaşlarıyla işbirliği ve yardımlaşmaya dayanan iyi ilişkiler içerisinde olması konusunda yönetici ve çalışanların benzer düşüncüklerini göstermektedir.

Tablo 31-B Pozisyonlara Göre Çalışma Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler İçinde Olma

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | 3 |
| Katılmıyorum | 1 | 6 |
| Kararsızım | 1 | 9 |
| Katılıyorum | 9 | 48 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 25 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 31-C'yı incelediğimizde “Çalışma arkadaşlarımla işbirliği ve yardımlaşmaya dayanan iyi ilişkiler içerisindeyim.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 4 (%17)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 20 (%83)'sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 3 (%19)'ünün kararsız kaldığı, 13(%81)'ünün katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 4 (%17)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 19 (%83)'unun katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 4 (%17)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 19 (%83)'unun katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 6 (%32)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13(%68)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin çalışma arkadaşlarıyla işbirliği ve yardımlaşmaya dayanan iyi ilişkiler içerisinde olması konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 31-C Çalışma Süresine Göre Çalışma Arkadaşlarıyla İyi İlişkiler İçinde Olma

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|---------|---------|---------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | | | | 3 |
| Katılmıyorum | 2 | | 1 | 2 | 2 |
| Kararsızım | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| Katılıyorum | 9 | 9 | 16 | 15 | 8 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 11 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.27. İşe göre adil bir ücret politikası uygulanmakta ve hak ettiğim ücreti almaktayım.

“İşe göre adil bir ücret politikası uygulanmakta ve hak ettiğim ücreti almaktayım.” önermesine ankete katılanların %31'i kesinlikle katıldığını, %33'ü katılmadığını, %12'si kararsız kaldığını, %20'si katıldığını, %4'ü kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Çalışanlar özellikle ekonomik koşulların olumsuz olduğu dönemlerde ücret konusunda daha fazla duyarlılık göstermektedir. Elde edilen ücretin çalışanın geçimini sağlayıp sağlamadığı, diğer örgütlerde ödenen ücretlerle benzerlik gösterip göstermediği, yaptığı işin karşılığı olup olmadığı gibi konular çalışan iş tatmini, örgüte bağlılığı ve dolayısıyla performansı için önemlidir. Tablo 32'yi incelediğimizde %75'lik bölümünün işe göre

adil bir ücret politikası uygulanmakta ve hak ettiğimi ücreti almaktayım önermesine katılmadığı görülmektedir. Bu durum, örgütte işe göre adil bir ücret politikası uygulanması ve çalışanların hak ettiğim ücreti alması oranının çok yetersiz seviyede olduğunu göstermektedir. Örgütün ücret politikasını tekrar değerlendirilmesi ve çalışanların ücret politikasından memnun olmasının sağlanması çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir.

Tablo 32 İşe Göre Adil Ücret Politikasının Uygulanması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 33 | 31 |
| Katılmıyorum | 34 | 32 |
| Kararsızım | 13 | 12 |
| Katılıyorum | 21 | 20 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 3 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 32-A'yı incelediğimizde "İşe göre adil bir ücret politikası uygulanmakta ve hak ettiğim ücreti almaktayım." önermesine Ankara'dan katılan 50 personelin 44 (%88)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%12)'sının katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 19 (%70)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%30)'inin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 10 (%63)'unun kararsız kaldığı, 6 (%37)'sının katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 7(%58)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%42)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, örgütte işe göre adil bir ücret politikası uygulanması ve çalışanların hak ettiği ücreti alması konusunda İzmir Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 32-A İllere Göre İşe Göre Adil Ücret Politikasının Uygulanması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 18 | 8 | 6 | 1 |
| Katılmıyorum | 17 | 10 | 3 | 4 |
| Kararsızım | 9 | 1 | 1 | 2 |
| Katılıyorum | 5 | 6 | 5 | 5 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 2 | 1 | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 32-B'yi incelediğimizde “İşe göre adil bir ücret politikası uygulanmakta ve hak ettiğim ücreti almaktayım.” ankete katılan 14 yöneticinin 9 (%64)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%36)'inin katıldığı; 91 çalışanın 71 (%78)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 20 (%22)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, örgütte işe göre adil bir ücret politikası uygulanması ve çalışanların hak ettiği ücreti alması konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 32-B Pozisyona Göre Adil Ücret Politikasının Uygulanması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 4 | 29 |
| Katılmıyorum | 3 | 31 |
| Kararsızım | 2 | 11 |
| Katılıyorum | 3 | 18 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 2 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 32-C'yi incelediğimizde “İşe göre adil bir ücret politikası uygulanmakta ve hak ettiğim ücreti almaktayım.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 11 (%46)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%54)'ünün katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 11 (%69)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5(%31)'inin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 20 (%87)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 3 (%13)'ünün katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 21 (%91)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 2 (%9)'sinin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 17(%89)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 2 (%11)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, örgütte işe göre adil bir ücret politikası uygulanması ve çalışanların hak ettiği ücreti alması konusunda 1 yıldan az çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirtme oranının olduğunu göstermektedir.

Tablo 32-C Çalışma Süresine Göre Adil Ücret Politikasının Uygulanması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 5 | 9 | 9 | 7 |
| Katılmıyorum | 3 | 4 | 10 | 10 | 7 |
| Kararsızım | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| Katılıyorum | 11 | 5 | 3 | 1 | 1 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | | | 1 | 1 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.28. Kendimi geliştirmem için gerekli hizmet içi eğitim olanakları sağlanmaktadır.

“Kendimi geliştirmem için gerekli hizmet içi eğitim olanakları sağlanmaktadır.” önermesine ankete katılanların %18'i kesinlikle katılmadığını, %29 katılmadığını, %26'sı kararsız olduklarını, %23'ü katıldığını, %4'ü kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Örgütlerin çalışanlarının gelişimiyle ve eğitimiyle ilgilenmesi örgütlerin başarısı açısından önemlidir. Hizmet içi eğitimler, çalışanın yaptığı işte bilgiyi ve teknolojiyi kullanarak daha hızlı ve daha kaliteli çalışmasını kolaylaştırırken, örgüt çalışanı olmaktan dolayı memnurluk duyma ve işine motive olma işlevinide yerine

getirmektedir. Tablo 33'ü incelediğimizde %73'lük bölümü kendimi geliştirmek için gerekli hizmet içi eğitim olanakları sağlanmaktadır önermesine katılmadığını ve kararsız kaldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların kendini geliştirmesi için gerekli hizmet içi eğitim olanaklarının sağlanması oranının oldukça yetersiz düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 33. Hizmet İçi Eğitim Olanaklarının Sağlanması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 19 | 18 |
| Katılmıyorum | 30 | 29 |
| Kararsızım | 27 | 26 |
| Katılıyorum | 24 | 23 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 5 | 4 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 33-A'yı incelediğimizde "Kendimi geliştirmem için gerekli hizmet içi eğitim olanakları sağlanmaktadır" önermesine Ankara'dan katılan 50 personelin 39 (%78)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%22)'inin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 19 (%70)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%30)'inin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 11 (%69)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%31)'inin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 7(%58)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%42)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum çalışanların kendini geliştirmesi için gerekli hizmet içi eğitim olanaklarının sağlanması konusunda İzmir Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 33-A. İllere Göre Hizmet İçi Eğitim Olanaklarının Sağlanması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 11 | 6 | 1 | 1 |
| Katılmıyorum | 15 | 8 | 3 | 4 |
| Kararsızım | 13 | 5 | 7 | 2 |
| Katılıyorum | 10 | 7 | 2 | 5 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 1 | 3 | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 33-B’yi incelediğimizde “Kendimi geliştirmem için gerekli hizmet içi eğitim olanakları sağlanmaktadır” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 13 (%93)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 1 (%7)’inin katıldığı; 91 çalışanın 63 (%69)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 28 (%31)’inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların kendini geliştirmesi için gerekli hizmet içi eğitim olanaklarının sağlanması konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 33-B. Pozisyona Göre Hizmet İçi Eğitim Olanaklarının Sağlanması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 4 | 15 |
| Katılmıyorum | 5 | 25 |
| Kararsızım | 4 | 23 |
| Katılıyorum | | 24 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 4 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 33-C'yi incelediğimizde “Kendimi geliştirmem için gerekli hizmet içi eğitim olanakları sağlanmaktadır” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 15 (%63)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%38)'unun katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 13 (%81)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 3 (%19)'ünün katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 16 (%70)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%30)'sinin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 18 (%78)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%22)'inin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 14 (%74)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%26)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların kendini geliştirmesi için gerekli hizmet içi eğitim olanaklarının sağlanması konusunda 1-2 yıl çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 33-C. İllere Göre Hizmet İçi Eğitim Olanaklarının Sağlanması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 5 | 2 | 4 | 6 |
| Katılmıyorum | 7 | 2 | 7 | 11 | 3 |
| Kararsızım | 6 | 6 | 7 | 3 | 5 |
| Katılıyorum | 7 | 2 | 7 | 4 | 4 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 1 | | 1 | 1 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.29. İş yerimde fiziksel gereksinimlerimi karşılayacak (ısı, havalandırma, ışık,yerleşim düzeni, gerekli araç-gereçler, temizlik vb) çalışma koşullarından memnunum.

“İş yerimde fiziksel gereksinimlerimi karşılayacak (ısı, havalandırma, ışık, yerleşim düzeni, gerekli araç-gereçler, temizlik vb.) çalışma koşullarından memnunum.” önermesine ankete katılanların %11'i kesinlikle katılmadığını, %12'si katılmadığını, %14'ü kararsız olduklarını, %45'i katıldığını, %18'i kesinlikle katıldığını ifade etmişlerdir. İşyerinin çalışan üzerinde özendirici bir etkisi bulunmaktadır. Çalışma ortamının fiziksel koşulları çalışanların iş tatminini ve performansını etkilemektedir.

Tablo 34'ü incelediğimizde, %63'lük bölümünün işyerimde fiziksel gereksinimlerimi karşılayacak çalışma koşullarından memnunum önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin iş yerinde fiziksel gereksinimlerini karşılayacak (ısı, havalandırma, ışık, yerleşim düzeni, gerekli araç-gereçler, temizlik vb) çalışma koşullarından memnun olması oranının kısmen yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Bu seviyenin yükseltilmesi personelin iş tatminini ve örgüte bağlılığının artmasına katkı sağlayacaktır.

Tablo 34. İşyerinin Fiziksel Çalışma Koşullarından Memnun Olma

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 11 | 11 |
| Katılmıyorum | 13 | 12 |
| Kararsızım | 15 | 14 |
| Katılıyorum | 47 | 45 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 19 | 18 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 34-A'yı incelediğimizde "İş yerimde fiziksel gereksinimlerimi karşılayacak (ısı, havalandırma, ışık, yerleşim düzeni, gerekli araç-gereçler, temizlik vb) çalışma koşullarından memnunum." önermesine Ankara'dan katılan 50 personelin 18 (%36)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 32 (%64)'sinin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 8 (%30)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 19 (%70)'unun katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 8 (%50)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%50)'inin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 5 (%42)'inin katılmadığı, 7 (%58)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin iş yerinde fiziksel gereksinimlerini karşılayacak (ısı, havalandırma, ışık, yerleşim düzeni, gerekli araç-gereçler, temizlik vb) çalışma koşullarından memnun olması konusunda İstanbul Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 34-A. İllere Göre İşyerinin Fiziksel Çalışma Koşullarından Memnun Olma

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 8 | | 2 | 1 |
| Katılmıyorum | 2 | 5 | 2 | 4 |
| Kararsızım | 8 | 3 | 4 | |
| Katılıyorum | 20 | 14 | 6 | 7 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 12 | 5 | 2 | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 34-B’yi incelediğimizde “İş yerimde fiziksel gereksinimlerimi karşılayacak (ısı, havalandırma, ışık, yerleşim düzeni, gerekli araç-gereçler, temizlik vb) çalışma koşullarından memnunum.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 8 (%57)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%43)’sının katıldığı; 91 çalışanın 31 (%34)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 60 (%66)’ının katıldığı görülmektedir. Bu durum personelin iş yerinde fiziksel gereksinimlerini karşılayacak (ısı, havalandırma, ışık, yerleşim düzeni, gerekli araç-gereçler, temizlik vb) çalışma koşullarından memnun olması konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 34-B Pozisyona Göre İşyerinin Fiziksel Çalışma Koşullarından Memnun Olma

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 9 |
| Katılmıyorum | 3 | 10 |
| Kararsızım | 3 | 12 |
| Katılıyorum | 2 | 45 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 15 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 34-C’yi incelediğimizde “İş yerimde fiziksel gereksinimlerimi karşılayacak (ısı, havalandırma, ışık, yerleşim düzeni, gerekli araç-gereçler, temizlik vb) çalışma koşullarından memnunum.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 4 (%17)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 20 (%83)’sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 7 (%44)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%56)’unun katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 8 (%35)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 15 (%65)’inin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 9 (%39)’unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%61)’inin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 11 (%58)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%42)’inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, önermeye verilen cevapların dağılım oranı çalışma süresine göre değerlendirildiğinde 1 yıldan az çalışan personelin katılım oranının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ve çalışma süresi fazla olanların önermeye katılım oranının çalışma süresi az olanlara göre daha düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 34-C Çalışma Süresine Göre İşyerinin Fiziksel Çalışma Koşullarından Memnun Olma

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | | 2 | 3 | 4 |
| Katılmıyorum | | 2 | 4 | 3 | 4 |
| Kararsızım | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| Katılıyorum | 12 | 7 | 12 | 11 | 5 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 8 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.30. Olağanüstü durumlar dışında, çalışkan ve başarılı olduğum sürece işimi kaybetmeyeceğime inanıyorum.

“Olağanüstü durumlar dışında, çalışkan ve başarılı olduğum sürece işimi kaybetmeyeceğime inanıyorum.” önermesine ankete katılanların %2’si kesinlikle katıldığını, %8’i katılmadığını, %11’i kararsız olduklarını, %49’u katıldığını ve %30’u kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. İş güvencesi çalışan için çok önemlidir. Olağanüstü durumlar dışında çalışkan ve başarılı olduğum sürece işimi kaybetmeyeceği güvencesini

hisseden çalışanın iş tatminini, örgüte bağlılığı ve performansı artmaktadır. Tablo 35’i incelediğimizde %79’luk bölümünün olağanüstü durumlar dışında çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceğine inanıyorum önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların olağanüstü durumlar dışında, çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceğine inanması oranının kısmen yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 35. İşini Kaybetmeyeceğine Olan İnanç

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 2 |
| Katılmıyorum | 9 | 8 |
| Kararsızım | 11 | 11 |
| Katılıyorum | 51 | 49 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 31 | 30 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 35-A’yı incelediğimizde “Olağanüstü durumlar dışında, çalışkan ve başarılı olduğum sürece işimi kaybetmeyeceğime inanıyorum.” önermesine ankete katılanların önermesine Ankara’dan katılan 50 personelin 13 (%26)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 37 (%74)’sinin katıldığı; İstanbul’dan katılan 27 personelin 6 (%22)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 21 (%78)’inin katıldığı; Adana’dan katılan 16 personelin 2 (%13)’sinin katılmadığı, 14 (%87)’ünün katıldığı; İzmir’den katılan 12 personelin 2 (%17)’sinin katılmadığı, 10 (%83)’unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların olağanüstü durumlar dışında, çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceğine inanması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 35-A. İllere Göre İşini Kaybetmeyeceğine Olan İnanç

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | | 1 | |
| Katılmıyorum | 3 | 5 | 1 | |
| Kararsızım | 8 | 1 | | 2 |
| Katılıyorum | 24 | 13 | 8 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 13 | 8 | 6 | 4 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 35-B'yi incelediğimizde “Olağanüstü durumlar dışında, çalışkan ve başarılı olduğum sürece işimi kaybetmeyeceğime inanıyorum.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 2 (%14)'sinin kararsız kaldığı, 12 (%86)'sinin katıldığı; 91 çalışanın 21 (%23)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 70 (%77)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum çalışanların olağanüstü durumlar dışında, çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceğine inanması konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 35-B. Pozisyona Göre İşini Kaybetmeyeceğine Olan İnanç

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 3 |
| Katılmıyorum | | 9 |
| Kararsızım | 2 | 9 |
| Katılıyorum | 5 | 46 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 7 | 24 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 35-C'yi incelediğimizde “Olağanüstü durumlar dışında, çalışkan ve başarılı olduğum sürece işimi kaybetmeyeceğime inanıyorum.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 2 (%8)'sinin kararsız kaldığı, 22 (%92)'sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 1 (%6)'inin kararsız kaldığı, 15(%94)'inin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 5 (%22)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 18 (%78)'inin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 7(%30)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 16 (%70)'sının katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 8 (%42)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11(%58)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların olağanüstü durumlar dışında, çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceğine inanması konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 35-C. Çalışma Süresine Göre İşini Kaybetmeyeceğine Olan İnanç

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | | | | 3 |
| Katılmıyorum | | | 3 | 6 | |
| Kararsızım | 2 | 1 | 2 | 1 | 5 |
| Katılıyorum | 8 | 10 | 17 | 10 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 14 | 5 | 1 | 6 | 5 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.31. Şirketimin başarılı olabilmesi için benden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim.

“Şirketimin başarılı olabilmesi için benden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim.” önermesine ankete katılan personelin %3'ü kesinlikle katılmadığını, %10'u katılmadığını, %29'u kararsız olduklarını, %35'i katıldığını ve %23'ü kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Güçlü örgüt kültürü ve etkin bir örgütsel iletişim örgüt çalışanlarının iş tatminini, motivasyonunu, bağlılığını ve performansı olumlu yönde etkilemekte, çalışanın görevlerini yerine getirirken beklenilenin üzerinde çaba göstermesi konusunda isteklendirmektedir. Tablo 36'ı incelediğimizde %58'lik

bölümünün şirketimin başarılı olabilmesi için benden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin şirketimin başarılı olabilmesi için kendisinden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekli olması oranının yeterli seviyede olmadığını göstermektedir.

Tablo 36. Beklenilenin Üzerinde Çaba Göstermeye İstekli Olma

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 3 |
| Katılmıyorum | 10 | 10 |
| Kararsızım | 30 | 29 |
| Katılıyorum | 37 | 35 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 25 | 23 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 36-A'yı incelediğimizde Şirketimin başarılı olabilmesi için benden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim." önermesine Ankara'dan katılan 50 personelin 20 (%40)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 30 (%60)'unun katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 9 (%33)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 18 (%67)'inin katıldığı, Adana'dan katılan 16 personelin 6 (%38)'sının katılmadığı, 10 (%62)'unun katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 8 (%67)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 4 (%33)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin şirketimin başarılı olabilmesi için kendisinden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekli olması konusunda İstanbul Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 36-A. İllere Göre Beklenilenin Üzerinde Çaba Göstermeye İstekli Olma

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | | 1 | |
| Katılmıyorum | 3 | 3 | 2 | 2 |
| Kararsızım | 15 | 6 | 3 | 6 |
| Katılıyorum | 20 | 10 | 5 | 2 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 10 | 8 | 5 | 2 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 36-B'yi incelediğimizde Şirketimin başarılı olabilmesi için benden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 8 (%57)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%43)'sının katıldığı; 91 çalışanın 35 (%38)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 56 (%62)'sının katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin şirketimin başarılı olabilmesi için kendisinden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekli olması konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 36-B. Pozisyona Beklenilenin Üzerinde Çaba Göstermeye İstekli Olma

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 3 |
| Katılmıyorum | 3 | 7 |
| Kararsızım | 5 | 25 |
| Katılıyorum | 4 | 33 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 23 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 36-C'yi incelediğimizde “Şirketimin başarılı olabilmesi için benden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 3 (%13)'ü katılmadığı ve kararsız kaldığını, 21'i (%87)'inin katıldığı, 1-2 yıl çalışan 16 personelin 6 (%38)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%62)'unun katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 13 (%57)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%43)'unun katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 8 (%35)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 15 (%65)'inin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 13 (%68)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%32)'sının katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin şirketimin başarılı olabilmesi için kendisinden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekli olması konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 36-C. Çalışma Süresine Göre Beklenilenin Üzerinde Çaba Göstermeye İstekli Olma

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | | | 1 | 2 |
| Katılmıyorum | | 3 | 3 | | 4 |
| Kararsızım | 3 | 3 | 10 | 7 | 7 |
| Katılıyorum | 11 | 7 | 8 | 7 | 4 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 10 | 3 | 2 | 8 | 2 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.32. Kendimi bu şirketin bir parçası olarak görüyorum.

“Kendimi bu şirketin bir parçası olarak görüyorum.” önermesine ankete katılan personelin %1'i kesinlikle katılmadıklarını, %3'ü katılmadığını, %19'u kararsız olduklarını, %50'si katıldığını, %27'si kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Örgüt üyeleri kendilerini, örgütün üyeliğine içten ve moral olarak bağlarsa, kendilerini örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinden bir parça olarak görürlerse örgütte kalmaya daha yüksek performans göstermeye istekli olurlar. Tablo 37'yi incelediğimizde %77'lik bölümünün kendimi bu şirketin bir parçası olarak görüyorum önermesine katıldığı

görülmektedir. Bu durum, personelin kendisini bu şirketin bir parçası olarak görmesi oranının kısmen yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Bu oranın yükseltilmesi, çalışanların iş tamininin ve örgüte bağlılığının artmasına katkı sağlayacaktır.

Tablo 37. Kendini Şirketin Parçası Olarak Görme

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | 1 |
| Katılmıyorum | 4 | 3 |
| Kararsızım | 20 | 19 |
| Katılıyorum | 52 | 50 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 28 | 27 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 37-A'yı incelediğimizde "Kendimi bu şirketin bir parçası olarak görüyorum." önermesine ankete katılanların önermesine Ankara'dan katılan 50 personelin 17 (%34)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 33 (%66)'ünün katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 6 (%22)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 21 (%78)'inin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 1 (%6)'inin katılmadığı, 15 (%94)'inin katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 1(%8)'inin kararsız kaldığı, 11 (%92)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin kendisini bu şirketin bir parçası olarak görmesi konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 37-A. İllere Göre Kendini Şirketin Parçası Olarak Görme

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | | | |
| Katılmıyorum | 2 | 1 | 1 | |
| Kararsızım | 14 | 5 | | 1 |
| Katılıyorum | 25 | 12 | 6 | 9 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 8 | 9 | 9 | 2 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 37-B’yi incelediğimizde “Kendimi bu şirketin bir parçası olarak görüyorum.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 5 (%36)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%64)’unun katıldığı; 91 çalışanın 20 (%22)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 71 (%78)’inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin kendisini bu şirketin bir parçası olarak görmesi konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 37-B. Pozisyona Göre Kendini Şirketin Parçası Olarak Görme

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 1 |
| Katılmıyorum | 1 | 3 |
| Kararsızım | 4 | 16 |
| Katılıyorum | 4 | 48 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 5 | 23 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 37-C’yi incelediğimizde “Kendimi bu şirketin bir parçası olarak görüyorum.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 4 (%17)’ünün kararsız oldukları, 20 (%83)’sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 1 (%6)’inin kararsız kaldığı, 15 (%94)’inin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 6 (%26)’sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 17 (%74)’sinin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 6 (%26)’sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 17 (%74)’sinin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 8 (%42)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%58)’inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin kendisini bu şirketin bir parçası olarak görmesi 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 37-C. Çalışma Süresine Göre Kendini Şirketin Parçası Olarak Görme

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | | | | 1 |
| Katılmıyorum | | | 2 | 1 | 1 |
| Kararsızım | 4 | 1 | 4 | 5 | 6 |
| Katılıyorum | 13 | 11 | 14 | 11 | 3 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 7 | 4 | 3 | 6 | 8 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.33. Yaptığım iş benzer olduğu sürece başka bir şirkette de çalışabilirim.

“Yaptığım iş benzer olduğu sürece başka bir şirkette de çalışabilirim.” önermesine ankete katılan personelin, %6’sı kesinlikle katılmadığını, %24’ü katılmadığını, %34’ü kararsız olduklarını, %31’ini katıldığını, %5’i kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Başka örgütlerde iş imkanları olmasına rağmen örgütte kalan ve örgütle özdeşleşen bir personelin performansı ve başarısı, başka örgütlerde iş imkanı olmadığı için örgütteki işini kaybetmemeye çalışan personelden çok daha fazladır. Tablo 38’i incelediğimizde yaptığım iş benzer olduğu sürece başka bir şirkette de çalışabilirim önermesine %64’lük bölümünün katılmadığı ve kararsız oldukları görülmektedir. Bu durum, personelin yaptığı iş benzer olduğu sürece başka bir şirkette de çalışabilmesi önermesine

katılmayanların ve kararsız olanların oranının kısmen yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 38. Yapılan İş Benzer Olduğu Sürece Başka Şirket Çalışabilme

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 7 | 6 |
| Katılmıyorum | 25 | 24 |
| Kararsızım | 35 | 34 |
| Katılıyorum | 32 | 31 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 6 | 5 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 38-A'yı incelediğimizde “Yaptığım iş benzer olduğu sürece başka bir şirkette de çalışabilirim.” önermesine Ankara'dan katılan 50 personelin 32 (%64)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 18 (%36)'inin katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 15 (%56)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%44)'sinin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 13 (%81)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 3 (%19)'ünün katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 7 (%58)'sinin kararsız kaldığı, 5 (%42)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin yaptığı iş benzer olduğu sürece başka bir şirkette de çalışabilmesi konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 38-A. İllere Göre İş Benzer Olduğu Sürece Başka Şirkette Çalışabilme

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 4 | 1 | |
| Katılmıyorum | 12 | 4 | 7 | 2 |
| Kararsızım | 18 | 7 | 5 | 5 |
| Katılıyorum | 15 | 9 | 3 | 5 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 3 | 3 | | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 38-B'yi incelediğimizde “Yaptığım iş benzer olduğu sürece başka bir şirkette de çalışabilirim.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 11 (%79)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 3 (%21)'ünün katıldığı; 91 çalışanın 56 (%62)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 25 (%28)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin yaptığı iş benzer olduğu sürece başka bir şirkette de çalışabilmesi konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 38-B. Pozisyona Göre İş Benzer Olduğu Sürece Başka Şirkette Çalışabilme

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 5 |
| Katılmıyorum | 5 | 20 |
| Kararsızım | 4 | 31 |
| Katılıyorum | 2 | 20 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 5 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 38-C'yi incelediğimizde “Yaptığım iş benzer olduğu sürece başka bir şirkette de çalışabilirim.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 17 (%71)'sinin katılmadığı ve kararsız oldukları, 7 (%29)'sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 11 (%69)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%31)'inin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 11 (%48)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 12 (%52)'sinin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 14 (%61)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%39)'unun katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 14 (%74)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%26)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin yaptığı iş benzer olduğu sürece başka bir şirkette de çalışabilmesi konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer çalışanlara göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 38-C. Çalışma Süresine Göre İş Benzer Olduğu Sürece Başka Şirkette Çalışabilme

| Çalışma Süresi | 1 Yıdan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 1 | | 2 | 2 |
| Katılmıyorum | 5 | 3 | 4 | 6 | 7 |
| Kararsızım | 10 | 7 | 7 | 6 | 5 |
| Katılıyorum | 6 | 5 | 11 | 6 | 4 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | | 1 | 3 | 1 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.34. Bu şirket çalışabileceğim birçok şirket içinde en idealidir.

“Bu şirket çalışabileceğim birçok şirket içinde en idealidir” önermesine ankete katılan personelin %3’ü kesinlikle katılmadığını, %9’ u katılmadığını, %39’u kararsız olduklarını, %35’i katıldığını, %14’ü kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Personel çalışacağı örgüte bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere girer. Örgütün bu hedef ve ihtiyaçları karşılayabilme düzeyi çalışan için örgütün ne kadar ideal olup olmadığını aynı zamanda çalışanın örgütten memnuniyet derecesini belirler. Tablo 39’u incelediğimizde, %49’luk bölümünün bu şirket çalışabileceğim birçok şirket içinde en idealidir görüşüne katıldığı ve %39’unun kararsız oldukları görülmektedir. Bu durum, çalışanlar için bu şirketin çalışabileceği birçok şirket içinde en ideali olması oranının yeterli seviyede olmadığını göstermektedir.

Tablo 39. Şirketin Birçok Şirket İçinde En İdeali Olması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 3 |
| Katılmıyorum | 9 | 9 |
| Kararsızım | 41 | 39 |
| Katılıyorum | 37 | 35 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 15 | 14 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 39-A'yı incelediğimizde “Bu şirket çalışabileceğim birçok şirket içinde en idealidir.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 26 (%52)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 24 (%48)'ünün katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 16 (%59)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%41)'inin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 6 (%38)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%62)'unun katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 5 (%42)'sinin kararsız kaldığı, 7 (%58)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum çalışanlar için bu şirketin çalışabileceği birçok şirket içinde en ideali olması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele oranla daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 39-A. İllere Göre Şirketin Birçok Şirket İçinde En İdeali Olması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | | | |
| Katılmıyorum | 5 | 3 | 1 | |
| Kararsızım | 18 | 13 | 5 | 5 |
| Katılıyorum | 19 | 7 | 5 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 5 | 4 | 5 | 1 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 39-B’yi incelediğimizde “Bu şirket çalışabileceğim birçok şirket içinde en idealidir.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 7 (%50)’sinin kararsız kaldığı, 7 (%50)’sinin katıldığı; 91 çalışanın 46 (%51)’sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 45 (%49)’inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanlar için bu şirketin çalışabileceği birçok şirket içinde en ideali olması konusunda benzer düşüncüklerini göstermektedir.

Tablo 39-B. Pozisyona Göre Şirketin Birçok Şirket İçinde En İdeali Olması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 3 |
| Katılmıyorum | | 9 |
| Kararsızım | 7 | 34 |
| Katılıyorum | 5 | 32 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 2 | 13 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 39-C’yi incelediğimizde “Bu şirket çalışabileceğim birçok şirket içinde en idealidir.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 5 (%21)’inin kararsız oldukları, 19 (%79)’unun katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 8 (%50)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%50)’inin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 13 (%57)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%43)’unun katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 15 (%65)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%35)’inin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 12 (%63)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%37)’sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanlar için bu şirketin çalışabileceği birçok şirket içinde en ideali olması konusunda 1 yıl ve daha az çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 39-C. Çalışma Süresine Göre Şirketin Birçok Şirket İçinde En İdeali Olması

| Çalışma Süresi | 1 Yıdan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 1 | | | 2 |
| Katılmıyorum | | | 4 | 4 | 1 |
| Kararsızım | 5 | 7 | 9 | 11 | 9 |
| Katılıyorum | 11 | 6 | 9 | 6 | 5 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 8 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.35. Şirketin politikalarını ve değerlerini benimsemek bana zor geliyor.

“Şirketin politikalarını ve değerlerini benimsemek bana zor geliyor.” önermesine ankete katılan personelin %17’si kesinlikle katılmadığını, %56’sı katılmadığını, %18’i kararsız olduklarını, %8’i katıldığını, %1’i kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Paylaşılan temel değerler örgütün onu diğer örgütlerden ayırt eden kişiliğini tanımlar. Başarılı örgütlerde temel değerler ve örgüt politikaları tüm çalışanlar tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir. Tablo 40’ı incelediğimizde, %91’lik bölümünün şirketin politikalarını ve değerlerini benimsemek bana zor geliyor önermesine katılmadığı ve kararsız kaldığı görülmektedir. Bu durum, şirketin politikalarını ve değerlerini benimsenmesinin zor gelmesine katılmayan personel oranının yeterli seviyede olduğunu göstermektedir

Tablo 40. Politikaların ve Değerlerin Benimsenmesinin Zor Gelmesi

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|--------------------|------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 18 | 17 |
| Katılmıyorum | 59 | 56 |
| Kararsızım | 19 | 18 |
| Katılıyorum | 8 | 8 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 1 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 40-A'yı incelediğimizde “Şirketin politikalarını ve değerlerini benimsemek bana zor geliyor.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 45 (%90)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%10)'ünün katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 23 (%85)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 4 (%15)'ünün katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 16 (%100)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 12 (%100)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı görülmektedir. Bu durum, şirketin politikalarının ve değerlerinin benimsenmesinin zor gelmesi konusunda İstanbul Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 40-A. İllere Göre Politikaların ve Değerlerin Benimsenmesinin Zor Gelmesi

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 7 | 6 | 5 | |
| Katılmıyorum | 28 | 13 | 7 | 11 |
| Kararsızım | 10 | 4 | 4 | 1 |
| Katılıyorum | 4 | 4 | | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | | | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 40-B'yi incelediğimizde “Şirketin politikalarını ve değerlerini benimsemek bana zor geliyor.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 12 (%86)'sinin kararsız kaldığı, 2 (%14)'sinin katıldığı; 91 çalışanın 84 (%92)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 7 (%8)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, şirketin politikalarının ve değerlerinin benimsenmesinin zor gelmesi konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 40-B. Pozisyona Göre Politikaların ve Değerlerin Benimsenmesinin Zor Gelmesi

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | 15 |
| Katılmıyorum | 6 | 53 |
| Kararsızım | 3 | 16 |
| Katılıyorum | 2 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | | 1 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 40-C'yi incelediğimizde “Şirketin politikalarını ve değerlerini benimsemek bana zor geliyor.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 23 (%96)'ünün katılmadığı ve kararsız oldukları; 1 (%4)'inin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 16 (%100)'sının katılmadığı ve kararsız kaldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 22 (%96)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 1 (%4)'inin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 20 (%87)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 3 (%13)'ünün katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 15 (%79)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 4 (%21)'sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, şirketin politikalarının ve değerlerinin benimsenmesinin zor gelmesi konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer personele daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 40-C. Çalışma Süresine Göre Politikaların ve Değerlerin Benimsenmesinin Zor Gelmesi

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 8 | 1 | 4 | 3 | 2 |
| Katılmıyorum | 12 | 11 | 13 | 15 | 8 |
| Kararsızım | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| Katılıyorum | 1 | | 1 | 2 | 4 |
| Kesinlikle Katılıyorum | | | | 1 | |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.36. Yaptığım iş bana başarı duygusunu yaşatmaktadır.

“Yaptığım iş bana başarı duygusunu yaşatmaktadır.” önermesine ankete katılan personelin %1’i kesinlikle katılmadığını, %10’u katılmadığını, %27’si kararsız olduklarını, %45’i katıldığını, %17’si kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Personelin yaptığı işin ona başarı duygusunu yaşatması; personelin yaptığı işi benimsemesini, kendine güven duymasını ve iş tatminini sağlamak açısından önemlidir. Tablo 41’i incelediğimizde, %62’lik bölümünün yaptığım iş bana başarı duygusu yaşatmaktadır önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların yaptığı işte başarı duygusunu yaşaması oranının yeterli seviyede olmadığını göstermektedir.

Tablo 41. Yapılan İşin Başarı Duygusunu Yaşatması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | 1 |
| Katılmıyorum | 10 | 10 |
| Kararsızım | 28 | 27 |
| Katılıyorum | 47 | 45 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 18 | 17 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 41-A’yı incelediğimizde “Yaptığım iş bana başarı duygusunu yaşatmaktadır.” önermesine ankete Ankara’dan katılan 50 personelin 20 (%40)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 30 (%60)’unun katıldığı; İstanbul’dan katılan 27 personelin 10 (%37)’unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 17 (%63)’sinin katıldığı; Adana’dan katılan 16 personelin 3 (%19)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı; 13 (%81)’ünün katıldığı; İzmir’den katılan 12 personelin 7(%58)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%42)’inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların yaptığı işte başarı duygusunu yaşaması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personel göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 41-A. İllere Göre Yapılan İşin Başarı Duygusunu Yaşatması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | | | |
| Katılmıyorum | 6 | 2 | | 2 |
| Kararsızım | 12 | 8 | 3 | 5 |
| Katılıyorum | 25 | 9 | 9 | 4 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 5 | 8 | 4 | 1 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 41-B’yi incelediğimizde “Yaptığım iş bana başarı duygusunu yaşatmaktadır.” önermesine ankete önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 6 (%43)’ünün katıldığı ve kararsız kaldığı, 8 (%57)’inin katıldığı; 91 çalışanın 34 (%37)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 57(%63)’sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların yaptığı işte başarı duygusunu yaşaması konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 41-B. Pozisyona Göre Yapılan İşin Başarı Duygusunu Yaşatması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 2 |
| Katılmıyorum | 1 | 9 |
| Kararsızım | 5 | 23 |
| Katılıyorum | 5 | 42 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 3 | 15 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 41-C'yi incelediğimizde “Yaptığım iş bana başarı duygusunu yaşatmaktadır.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 6 (%25)'sının katılmadığı ve kararsız oldukları; 18 (%75)'inin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 4 (%25)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı; 12 (%75)'nin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 10 (%43)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%57)'ünün katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 10 (%43)'unu katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%57)'ünün katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 10 (%53)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%47)'unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların yaptığı işte başarı duygusunu yaşaması konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 41-C. Çalışma Süresine Göre Yapılan İşin Başarı Duygusunu Yaşatması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | | | 1 | 1 |
| Katılmıyorum | 3 | 1 | 5 | 1 | |
| Kararsızım | 3 | 3 | 5 | 8 | 9 |
| Katılıyorum | 12 | 9 | 10 | 10 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.37. Yaptığım iş benim için anlamlı ve değerlidir.

“Yaptığım iş benim için anlamlı ve değerlidir.” önermesine ankete katılan personelin %2'si kesinlikle katılmadığını, %5'i katılmadığını, %13'ü kararsız olduklarını, %53'ü katıldığını, %27'lik bölümü kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Çalışanın işini anlamlı ve değerli bulması çalışanın iş tatminini, yaptığı işin kalitesini ve örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Tablo 42'yi incelediğimizde %80'lik bölümünün yaptığı iş benim için anlamlı ve değerlidir önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin yaptığı işi anlamlı ve değerli bulması oranının yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 42. Çalışan İçin İşinin Anlamlı Olması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 2 | 2 |
| Katılmıyorum | 5 | 5 |
| Kararsızım | 14 | 13 |
| Katılıyorum | 56 | 53 |
| Kesinlikle katılıyorum | 28 | 27 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 42-A'yı incelediğimizde “Yaptığım iş benim için anlamlı ve değerlidir.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 20 (%40)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 30 (%60)'unun katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 10 (%37)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 17 (%63)'sinin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 3 (%19)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı; 13 (%81)'ünün katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 7 (%58)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 5 (%42)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin yaptığı işi anlamlı ve değerli bulması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 42-A. İllere Göre Çalışan İçin İşinin Anlamlı Olması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2 | | | |
| Katılmıyorum | 6 | 2 | | 2 |
| Kararsızım | 12 | 8 | 3 | 5 |
| Katılıyorum | 25 | 9 | 9 | 4 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 5 | 8 | 4 | 1 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 42-B’yi incelediğimizde “Yaptığım iş benim için anlamlı ve değerlidir.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 5 (%36)’inin katıldığı ve kararsız kaldığı, 9 (%64)’unun katıldığı; 91 çalışanın 16 (%18)’sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 75 (%82)’inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin yaptığı işi anlamlı ve değerli bulması konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 42-B. Pozisyona Göre Çalışan İçin İşinin Anlamlı Olması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 2 |
| Katılmıyorum | 2 | 3 |
| Kararsızım | 3 | 11 |
| Katılıyorum | 5 | 51 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 24 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 42-C’yi incelediğimizde “Yaptığım iş benim için anlamlı ve değerlidir.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 2 (%8)’sinin katılmadığı ve kararsız oldukları; 22 (%92)’sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 1 (%6)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı; 15 (%94)’inin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 7 (%30)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 16 (%70)’sının katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 5 (%22)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 18 (%78)’inin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 6 (%32)’sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 13 (%68)’ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin yaptığı işi anlamlı ve değerli bulması 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 42-C. Çalışma Süresine Göre Çalışan İçin İşinin Anlamlı Olması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | | | 1 | 1 |
| Katılmıyorum | 1 | 1 | 1 | | 2 |
| Kararsızım | 1 | | 6 | 4 | 3 |
| Katılıyorum | 13 | 11 | 11 | 13 | 8 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 9 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.38. Yaptığım iş yeni şeyler öğrenme olanağı sunmaktadır.

“Yaptığım iş yeni şeyler öğrenme olanağı sunmaktadır.” önermesine ankete katılan personelin %4’ü kesinlikle katılmadığını, %10’u katılmadığını, %15’i kararsız olduklarını, %53’ü katıldığını ve %18’i kesinlikle katıldığını ifade etmişlerdir. Yapılan işin yeni şeyler öğrenmeye imkan tanınması işin monotonluğunun azalmasını, çalışanların işleriyle ilgili kendilerini geliştirmelerini ve yaptıkları işi daha kaliteli yapmalarını sağlar. Dolayısıyla da örgütün başarısı bundan olumlu yönde etkilenir. Tablo 43’ü incelediğimizde, %71’lik bölümünün yaptığım iş yeni şeyler öğrenme olanağı sunmaktadır önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, yaptığı işin çalışana yeni şeyler öğrenme olanağı sunması oranının kısmen yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 43. İşin Yeni Şeyler Öğrenme Olanağını Sunması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|--------------------|------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 4 | 4 |
| Katılmıyorum | 10 | 10 |
| Kararsızım | 16 | 15 |
| Katılıyorum | 56 | 53 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 19 | 18 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 43-A'yı incelediğimizde “Yaptığım iş yeni şeyler öğrenme olanağı sunmaktadır.” önermesine ankete Ankara'dan katılan 50 personelin 17 (%34)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 33 (%66)'ünün katıldığı; İstanbul'dan katılan 27 personelin 7 (%26)'sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 20 (%74)'sinin katıldığı; Adana'dan katılan 16 personelin 3 (%19)'ünün kararsız kaldığı; 13 (%81)'ünün katıldığı; İzmir'den katılan 12 personelin 3 (%25)'ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%75)'unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, yaptığı işin çalışana yeni şeyler öğrenme olanağı sunması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 43-A. İllere Göre İşin Yeni Şeyler Öğrenme Olanağını Sunması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 3 | | | 1 |
| Katılmıyorum | 9 | 1 | | |
| Kararsızım | 5 | 6 | 3 | 2 |
| Katılıyorum | 24 | 16 | 9 | 7 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 9 | 4 | 4 | 2 |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 43-B'yı incelediğimizde “Yaptığım iş yeni şeyler öğrenme olanağı sunmaktadır.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 5 (%36)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 9 (%64)'unun katıldığı; 91 çalışanın 25 (%27)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 66 (%73)'ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, yaptığı işin çalışana yeni şeyler öğrenme olanağı sunması konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 43-B. Pozisyona Göre İşin Yeni Şeyler Öğrenme Olanasını Sunması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | | 4 |
| Katılmıyorum | 3 | 7 |
| Kararsızım | 2 | 14 |
| Katılıyorum | 5 | 51 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 15 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 43-C'yi incelediğimizde “Yaptığım iş yeni şeyler öğrenme olanağı sunmaktadır.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 2 (%8)'sinin katılmadığı ve kararsız oldukları; 22 (%92)'sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 2 (%13)'sinin kararsız kaldığı; 14 (%88)'ünün katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 9 (%39)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 14 (%61)'ünün katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 8 (%35)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 15(%65)'inin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 9 (%47)'unun katılmadığı ve kararsız kaldığı, 10 (%53)'unun katıldığı görülmektedir. Bu durum, yaptığı işin çalışana yeni şeyler öğrenme olanağı sunması konusunda 7 yıl ve üzeri çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 43-C. Çalışma Süresine Göre İşin Yeni Şeyler Öğrenme Olanasını Sunması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|-------------|---------|---------|---------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | | 1 | | 2 |
| Katılmıyorum | 1 | | 1 | 4 | 4 |
| Kararsızım | | 2 | 7 | 4 | 3 |
| Katılıyorum | 14 | 11 | 13 | 12 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 8 | 3 | 1 | 3 | 4 |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

4.3.39. Yaptığım iş yaşamımdaki doyum kaynaklarımdan biridir.

“Yaptığım iş yaşamımdaki doyum kaynaklarımdan biridir.” önermesine ankete katılan personelin %7’si kesinlikle katılmadığını, %16’sı katılmadığını, %24’ü kararsız olduklarını, %46’sı katıldığını, %8’i kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. İş ve uyku insanın en çok zamanını alan iki faaliyettir. Bu nedenle kişinin iş yaşamından tatmin olmaması fiziksel ve ruhsal sağlığını etkilemesi çok normaldir. İş tatminsizliği kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkilediğinde de bu durum kişinin hem özel yaşamını hemde iş yaşamını olumsuz etkileyecektir. Tablo 44’ü incelediğimizde %54’lük bölümünün yaptığım iş yaşamımdaki doyum kaynaklarımdan biridir önermesine katıldığı görülmektedir. Bu durum, personelin yaptığı işin yaşamındaki doyum kaynaklarından biri olmasının yeterli seviyede olmadığını göstermektedir.

Tablo 44. Çalışan İçin İşinin Doyum Kaynaklarından Biri Olması

| Ölçek | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 7 | 6 |
| Katılmıyorum | 17 | 16 |
| Kararsızım | 25 | 24 |
| Katılıyorum | 48 | 46 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 8 | 8 |
| Toplam | 105 | 100 |

Tablo 44-A’yı incelediğimizde “Yaptığım iş yaşamımdaki doyum kaynaklarımdan biridir.” önermesine ankete Ankara’dan katılan 50 personelin 21 (%42)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 29 (%58)’unun katıldığı; İstanbul’dan katılan 27 personelin 7 (%26)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 20 (%74)’sinin katıldığı; Adana’dan katılan 16 personelin 6 (%38)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı; 10 (%81)’unun katıldığı; İzmir’den katılan 12 personelin 6 (%50)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 6 (%50)’sinin katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanın yaptığı işin yaşamındaki doyum kaynaklarından biri olması konusunda Adana Bölge Müdürlüğü personelinin diğer personele daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 44-A.İllere Göre Çalışan İçin İşinin Doyum Kaynaklarından Biri Olması

| Çalıştığı İl | Ankara | İstanbul | Adana | İzmir |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 4 | 2 | 1 | |
| Katılmıyorum | 8 | 5 | | 4 |
| Kararsızım | 9 | 9 | 5 | 2 |
| Katılıyorum | 24 | 9 | 9 | 6 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 5 | 2 | 1 | |
| Toplam | 50 | 27 | 16 | 12 |

Tablo 44-B’yi incelediğimizde “Yaptığım iş yaşamımdaki doyum kaynaklarımdan biridir.” önermesine ankete katılan 14 yöneticinin 6 (%43)’sının katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%64)’ünün katıldığı; 91 çalışanın 43 (%47)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı, 48 (%53)’ünün katıldığı görülmektedir. Bu durum, çalışanın yaptığı işin yaşamındaki doyum kaynaklarından biri olması konusunda yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 44-B. Pozisyona Göre Çalışan İçin İşinin Doyum Kaynaklarından Biri Olması

| Pozisyon | Yönetici | Çalışan |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | 6 |
| Katılmıyorum | 2 | 15 |
| Kararsızım | 3 | 22 |
| Katılıyorum | 7 | 41 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | 7 |
| Toplam | 14 | 91 |

Tablo 44-C’yi incelediğimizde “Yaptığım iş yaşamımdaki doyum kaynaklarımdan biridir.” önermesine ankete katılan ve 1 yıldan az çalışan 24 personelin 7 (%29)’sinin katılmadığı ve kararsız oldukları; 17 (%71)’sinin katıldığı; 1-2 yıl çalışan 16 personelin 4 (%25)’ünün katılmadığı ve kararsız kaldığı; 12 (%75)’sinin katıldığı; 3-4 yıl çalışan 23 personelin 12 (%52)’sinin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 11 (%48)’inin katıldığı; 5-6 yıl çalışan 23 personelin 15 (%65)’inin katılmadığı ve kararsız kaldığı,

8 (%35)'inin katıldığı; 7 yıl ve üzeri çalışan 19 personelin 11 (%58)'inin katılmadığı ve kararsız kaldığı, 8 (%42)'inin katıldığı görülmektedir. Bu durum, yaptığı işin yaşamındaki doyum kaynaklarından biri olması konusunda 1-2 yıl çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiğini göstermektedir.

Tablo 44-C. Çalışma Süresine Göre Çalışan İçin İşinin Doyum Kaynaklarından Biri Olması

| Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 1-2 Yıl | 3-4 Yıl | 5-6 Yıl | 7 Yıl ve Üzeri |
|--------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | | 1 | 2 | 3 |
| Katılmıyorum | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 |
| Kararsızım | 3 | 2 | 6 | 9 | 5 |
| Katılıyorum | 14 | 9 | 10 | 7 | 8 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 3 | 3 | 1 | 1 | |
| Toplam | 24 | 16 | 23 | 23 | 19 |

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Her alanda büyük yeniliklerin yaşandığı, rekabet ortamının giderek sertleştiği günümüz iş dünyasında örgütler arasındaki rekabet iyice artmış ve küresel boyuta ulaşmıştır. Dünyanın küçük bir köye dönüştüğü çağımızda, rekabet gücünün insan faktörüne dayandığının, kalıcı ve başarılı olabilmek için sadece yapı, strateji, teknoloji, para gibi unsurların yeterli olmadığını farkına varan örgütler, kalıcı ve başarılı olabilmek için farkı yaratan insandır düşüncesinden hareketle insan faktörüne yatırım yapmaya; örgüt kültürü, örgütsel iletişim, iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi konularla ilgilenmeye başlamışlardır.

Örgüt kültürü örgüt çalışanları tarafından paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran bir sistemin ifadesidir. Her örgüt kendine özgü tarihe, örgütsel iletişim modeline, sisteme, prosedürlere, hikayelere, vizyona, misyona, amaçlara sahip olduğu için onu diğerlerinden ayıran bir örgüt kültürüne sahiptir. Örgüt kültürü örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, diğer örgüt ve bireylerle ilişkilerini yansıtarak örgütün toplum içindeki yerini ve başarısını belirler.

Örgüt kültürü çalışanların davranışlarını, çalışma biçimini, karar alma sürecini, çevre ile ilişkilerini biçimlendirme ve yönlendirme açısından örgüt kültürü çok önemli bir güce sahiptir ve bu açıdan da örgüt için çok önemlidir.

Örgüt kültürü her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıdığından her örgüt için geçerli olabilecek en iyi örgüt kültürü yoktur. Örgüt kültürünün paylaşılma ve benimsenme derecesine göre güçlü ve zayıf kültür vardır. Örgüt kültürünün örgüt çalışanları tarafından paylaşılma ve benimsenme düzeyi ne kadar fazla ise o kadar güçlü örgüt kültürü, paylaşılma ve benimsenme düzeyi ne kadar az ise o kadar zayıf örgüt kültürü söz konusudur. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanlar kendilerinden ne

beklenildiğini, nasıl hareket etmeleri ve nasıl karar vermeleri gerektiğini bilirler. Zayıf kültüre sahip örgütlerde ise çalışanlar kendilerinden ne beklenildiğini, nasıl hareket etmeleri ve nasıl karar vermeleri gerektiğini bilmediklerinden yapmaları gereken işten çok bunlarla zaman harcamaktadırlar. Bir örgütün kültürü ne kadar güçlüyse, o örgüt çalışanlarının davranışların yönlendirmek ve kontrol etmek için o kadar az kural ve yönetmeliklere ihtiyaç duyar.

Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulup korunmasında etkin bir örgütsel iletişim sisteminin önemli bir rolü vardır. Örgütsel iletişim, örgütün kültürel öğelerinin çalışanlara iletilmesinde ve örgüt kültürünün çalışanlara benimsetilmesinde önemli bir rol üstlendiğinden, örgüt kültürünün anlamlı kılınması ancak etkin bir örgütsel iletişim sistemi ile mümkündür. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim birbirlerini etkilemektedir. Örgütsel iletişimin yapısı ve akışı, çalışanların iletişime teşvik etme derecesi örgüt kültürüyle yakından ilişkilidir.

Örgütsel iletişimin temel amacı kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bir bağ kurulmasını sağlamaktır. Örgütsel iletişim olmadan örgütte koordinasyon, iş birliği, bilgi paylaşımı olmayacağından örgütlerin başarılı olması ve yaşaması imkansızdır.

Örgütsel iletişim örgütsel yapı içerisinde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak ikiye ayrılır. Biçimsel iletişim, örgütün kuralları ve amaçları doğrultusunda belli kalıplara göre işleyen bir iletişim biçimidir. Biçimsel olmayan iletişim ise, örgütün belirlenmiş kurallarından bağımsız kendiliğinden oluşan iletişim biçimidir. Biçimsel iletişim kanalları ne kadar mükemmel işlerse işlesin birden fazla insanın bulunduğu her örgütte biçimsel olmayan iletişim söz konusudur.

Örgütsel faaliyetlerini verimli, ve etkin bir şekilde yürütülmesi için örgütsel iletişimi sağlayan iletişim araçları çok önemlidir. Örgüt içinde iletişim sisteminin etkin bir şekilde işleyebilmesi için mesajın biçimini, anlamını değiştirmeden hızlı bir şekilde iletilmesini sağlayan iletişim araçları seçilmelidir. Örgütlerde kullanılan iletişim araçlarından başlıcaları yazılı iletişim araçları ve elektronik iletişim araçlarıdır.

Başarılı örgütlerin diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan en önemli özelliği etkin bir örgütsel iletişim sistemi sayesinde örgüt kültürünün tüm çalışanlarla paylaşılması ve çalışanlar tarafından benimsenmesidir. Etkin bir örgütsel iletişim sistemi ile tüm çalışanlar tarafından benimsenen örgüt kültürü çalışanların yalnızca tutum ve davranışlarını değil aynı zamanda iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyini de önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgüte bağlılık örgütün değerleri ve amaçlarıyla çalışanların değerleri ve amaçlarının birbirine uyumlu olmasını ifade eder. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, amaç ve değerlerin gerçekleşmesi için çaba göstermesi ve örgütte kalmak için istekli olması sonucunda oluşmaktadır. Çalışanlar örgüte bağlılık geliştirmeden önce örgüt kültürü hakkında her şeyi bilmek isterler. Çalışanlar değerlerini, amaçlarını, normlarını bildikleri ve benimsedikleri bir örgüte daha kolay bağlanırlar. Etkin bir örgütsel iletişim ile oluşturulan güçlü bir örgüt kültürü örgüt içi birliği, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği beraberinde getirir ve çalışanların örgüte bağlılığını artırır.

İş tatmini genel anlamıyla çalışanların işlerinden duydukları memnuniyettir. İş tatmini, çalışanların yaptıkları işle ilgili ne düşündükleri ve ne hissettikleri ile kendileri için, işlerine karşı sahip oldukları tutum, performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından örgüt için önemlidir. Etkin bir örgütsel iletişim ve güçlü örgütsel kültür ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Etkin bir örgütsel iletişim sistemi ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin çalışanların diğer çalışanlarla ve yöneticileriyle rahat iletişim kurabildikleri, ihtiyaçları olan bilgilere kolaylıkla ulaşabildikleri, fikirlerini paylaşabildikleri, örgütün amaçları ve değerleri hakkında bilgi sahibi oldukları ve benimsedikleri için iş tatmini düzeyleri yüksek olmaktadır.

İş dünyasında rekabetin küresel boyutlara ulaşmasıyla örgüt kültürü, örgütsel iletişim, iş tatmini ve örgüte bağlılık kavramlarının örgütler için önem kazanmasından dolayı örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin iş tatmini ve örgüte bağlılığa etkisini incelemek amacıyla Başarı Teknik Servis A.Ş personeli ile bu çalışma

gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket ile Başarı Teknik Servis A.Ş’de çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyi, örgütsel iletişim sisteminin etkinliği, iş tatmini ve örgüte bağlılık hakkındaki görüşleri ile örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılığına etkisine dair yorumlar aşağıda belirlenmiştir:

- Örgütün en genel, en kapsamlı amaçları olan vizyon ile örgütün varolma nedeni olan misyon çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştirmede çok önemli birer araçtır. Örgütsel değerler, personelin davranışlarını değerlendirmeye yarayan ölçütlerdir. Örgüt personeli temel değerleri, vizyonu, misyonu ne kadar paylaşır ve benimserse örgüt kültürü o kadar güçlü olacağından; vizyon, misyon ve değerler özellikle yeni işe başlayanlara oryantasyon eğitimi ile aktarılmalıdır. Bununla birlikte uygulamalara yol göstermek, örgütün geçmişiyle ilgili tecrübelerinden yararlanmak, temel değerlerin paylaşılmasını sağlamak amacıyla hikayeler, yaşanmış olaylar zaman zaman tüm personelle paylaşılmalıdır. Anket sonuçlarından Başarı Teknik Servis A.Ş’de örgütsel değerlerin, vizyon ve misyonun personel tarafından paylaşılma ve benimsenme oranının yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Anket sonuçları; pozisyona göre değerlendirildiğinde yöneticilerin çalışanlara göre daha fazla oranda olumsuz görüş belirttiği, bölgelere göre değerlendirildiğinde Adana Bölge Müdürlüğü’nde vizyon, misyon ve değerlerin paylaşılma oranının diğer bölgelere oranla daha iyi seviyede olduğu görülmektedir. Başarı Teknik Servis A.Ş’nin örgütsel değerleri ile personelin örgütsel değerlerinin uyumlu olduğu fakat vizyon, misyon ve değerlerin yeni çalışanlara oryantasyon programı ile aktarılması ve örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış olay ve hikayelerin personelle paylaşılması oranının yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu durum Başarı Teknik Servis A.Ş’de güçlü bir örgüt kültüründen söz edilemeyeceğinin önemli göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Başarı Teknik Servis A.Ş’nin amaçlarına ulaşabilmesi, personeli ile ortak amacı paylaşabilmesi, onları aynı amaç etrafında toplayabilmesi örgütsel tutum ve değerleri uzlaştırabilmesi için vizyon, misyon ve değerlerini tüm personeli ile paylaşmalı, örgütte benimsenmesini sağlamalı, örgüte yeni katılan personele oryantasyon eğitimi ile kendinden beklenen tutum ve davranışlar, örgütün vizyonu, misyonu ve değerleri aktarılmalıdır. Yeni personele oryantasyon eğitimi ile vizyon, misyon ve değerlerin

aktarılmaması, yeni personelin, örgüte ait temel değerleri diğer personelin davranışlarına bakarak öğrenecek, örgütün değerleri diğer personel tarafından da yeterince bilinmediği için istenmeyen davranışların görülmesine ve istenmeyen değerlerin paylaşılmasında neden olacaktır.

- Örgüt kültürünün personele benimsetilmesinde kullanılan yöntemlerden biri ödüllendirilmedir. İnsanlar çoğunlukla cezalandırıldıkları davranışları yapmama, ödüllendirildikleri davranışları yapma eğiliminde olduklarından çalışanlar yönetimin nelere önem verdiğini, örgüt kültürünün neleri desteklediğini anlarlar. Anket sonuçlarından, Başarı Teknik Servis A.Ş'de personelin hangi davranışlarının ödüllendirileceğini, hangi davranışlarının cezalandırılacağını bilme düzeylerinin yeterli seviyede olmadığı görülmektedir. Anket sonuçları çalışma süresine göre değerlendirildiğinde çalışma süresi fazla olanların diğer çalışanlara göre daha fazla oranda olumsuz görüş belirtmesi örgütün güçlü bir kültüre sahip olmadığının göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

- Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde, örgütün değerleri ve amaçları tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığından çalışanlar kendilerinden ne beklenildiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirler. Anket sonuçlarından Başarı Teknik Servis A.Ş'de çalışanların kendilerinden neler beklenildiğini yeterli seviyede bilmedikleri görülmektedir. Anket sonuçları; pozisyonlara göre değerlendirildiğinde yöneticilerin çalışanlara göre, çalışma süresine göre değerlendirildiğinde çalışma süresi fazla olanların diğer personele göre ve Ankara Genel Merkez personeli diğer bölge personellerine göre daha fazla oranda olumsuz görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, örgüt kültürünün çalışanlarca paylaşılmasında ve benimsenmesinde sorunlar yaşandığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

- Bir örgütün kültürü ne kadar güçlüyse, örgütün çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için o kadar az resmi kural ve yönetmeliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Anket sonuçlarından Başarı Teknik Servis A.Ş'de personel davranışlarını yönlendirilmesinde yazılı kural ve yönetmeliklere ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Anket sonuçları; pozisyona göre değerlendirildiğinde yöneticilerin çalışanlara göre

daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttikleri, çalışma süresine göre değerlendirildiğinde çalışma süresi 1 yıldan az olan personelin çalışma süresi daha fazla olan personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttikleri görülmektedir. Bu durum Başarı Teknik Servis A.Ş.'nin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmadığının göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

- Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerin, örgüt kültürünün değerleriyle uyumlu bir performans değerlendirme ve terfi sistemleri vardır. Anket sonuçlarına göre Başarı Teknik Servis A.Ş.'de uygulanan performans değerlendirme ve terfi sisteminin belirli ölçüt ve kurallar çerçevesinde yapılmadığı görüşüne sahip personelin oranı çoğunluktadır. Anket sonuçları; pozisyona göre değerlendirildiğinde çalışanların yöneticilere göre, çalışma süresinde göre değerlendirildiğinde 5-6 yıl çalışan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttikleri görülmektedir. Bu durum, Başarı Teknik Servis A.Ş.'de uygulanan performans değerlendirme ve terfi sisteminde sorunlar yaşandığının ve örgütte güçlü bir örgüt kültürü olmadığının göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütte adil olmayan performans değerlendirme ve terfi sisteminin uygulanması, çalışanların örgüte bağlılığını ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemekte ve örgütten uzaklaşmasına neden olmaktadır.

- Yöneticiler örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanları yönlendirip, harekete geçiren kişilerdir. Çalışanlara örnek olan, onlarla iyi iletişim kurabilen, onlarla işbirliği içerisinde çalışan yöneticiler örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasında ve örgütsel iletişimin etkinliğinin artırılmasında büyük önem taşımaktadır. Anket sonuçları Başarı Teknik Servis A.Ş.'de çalışanlarla yöneticiler arasında önemli bir sorun yaşanmadığı, yöneticilerin işlerinde çalışanlarına yardımcı oldukları, sorumluluklarını yerine getirdikleri, çalışanlarına destek olduklarını ortaya koymaktadır. Anket sonuçları; bölgelere göre değerlendirildiğinde Ankara Genel Merkez'de çalışanların, çalışma süresinde göre değerlendirildiğinde çalışma süresi fazla olanların diğer personele göre yöneticileri ile ilgili sorulara daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttikleri görülmektedir.

- Aynı bölümde çalışanlar arasında etkin bir iletişimin olması, çalışanların karşılıklı duygu ve düşüncelerini paylaşması bölüm içinde koordinasyonu sağlayarak çalışanların iş tatminini ve örgüte bağlılığını artırmakta, bölümün ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Anket sonuçlarından, Başarı Teknik Servis A.Ş.'de aynı bölümde çalışanların birbiriyle olan iletişimde problem yaşanmadığı, çalışanların ve yöneticilerin bu konuda benzer düşünceye sahip olduğu, İzmir Bölge Müdürlüğü'nde diğer bölgelere oranla yetersiz seviyede olduğu, Adana Bölge Müdürlüğü'nde ise diğer bölgelere oranla en iyi seviyede olduğu görülmektedir.

- Örgüt içinde bölümler arası iletişimin en önemli amaçlarından birisi örgütün bölümleri arasındaki faaliyetlerin eşgüdümlü bir şekilde yürütülmesidir. Bölümler arası işbirliği ve iletişimin başarılı olduğu örgütlerde çalışanlar örgütün amaçlarının gerçekleşmesine ne ölçüde katkıda bulduklarından, diğer bölümlerin neler yaptıklarından, kendi bölümlerinin görevleri ile diğer bölümlerin görevleri arasında nasıl bir ilişki olduğundan haberdar olacağından, örgütün amaçları doğrultusunda ortak bir anlayış yaratmak daha kolay olacaktır. Anket sonuçlarından Başarı Teknik Servis A.Ş.'de bölümlerin diğer bölümlerle yeterli seviyede iletişim kurmadığı ve koordineli çalışmadığı görülmektedir. Bölümler arası iletişim konusunda anket sonuçları; pozisyona göre değerlendirildiğinde yönetici ve çalışanların bu konuda benzer görüş bildirdikleri, bölgelere göre değerlendirildiğinde İzmir Bölge Müdürlüğü personelinin ve çalışma süresi fazla olan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş bildirdikleri, Adana Bölge Müdürlüğü'nden katılanların ise diğer çalışanlara oranla daha fazla olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu sonuç, örgütte etkin bir örgütsel iletişim sisteminin olmayışının bir göstergesi değerlendirilmektedir.

- Çalışanları ilgilendiren konularla ilgili düşünceler çalışanlarla paylaşılmalı ve çalışanların fikirleri alınmalıdır. Çalışanlarla ilgili düşüncelerin onlarla paylaşılması, fikirlerin alınması örgütsel amaçlarla çalışanların amaçlarının dengelenmesinde, yeniliklerin çalışanlara benimsetilmesinde önemli bir araçtır. Çalışanların kendileriyle ilgili konularda fikirlerinin alınması onların motivasyonunun, örgüte bağlılığının ve iş tatmininin artmasına katkı sağlamaktadır. Anket sonuçlarından, Başarı Teknik Servis

A.Ş personelinin kendileriyle ilgili konularda fikirlerinin alınması oranının yeterli seviyede olmadığı görülmektedir. Kendileriyle ilgili konularda görüşlerinin alınması konusunda anket sonuçları; pozisyona göre değerlendirildiğinde yöneticilerin çalışanlara göre, bölgelere göre değerlendirildiğinde İzmir Bölge Müdürlüğü personelinin diğer bölge personeline göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttiği sonucuna ulaşılmıştır.

- Örgütte “Başarı personeli olmaktan mutluyum” hissini paylaşılması, örgütün uygulamalarını, amaç ve değerlerini ilke ve kurallarını personeliyle paylaşmasına ve bunları uygulamasına bağlıdır. Çalışanlar örgüt kültürü ile kendilerini özdeş gördükleri sürece, örgütte çalışmaya ve daha fazla performans göstermeye istekli olacaklardır. Örgüte karşı hissedilmesi beklenen aidiyet hissi de ancak bu şekilde oluşmaktadır. Anket sonuçlarından, Başarı Teknik Servis A.Ş’de “Başarı personeli olmaktan mutluyum.” hissini paylaşılma oranının yeterli seviyede olmadığı görülmektedir. Başarı personeli olmaktan mutluyum hissini paylaşılması konusunda anket sonuçları bölgelere göre değerlendirildiğinde Ankara Genel Merkez ve İzmir bölge personelinin diğer bölgelerin personeline göre, pozisyona göre değerlendirildiğinde yöneticilere göre çalışanların daha fazla olumsuz görüş belirttiği, 1 yıldan az çalışan personelin diğer personel göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirttiği sonucuna ulaşılmıştır. Başarı personeli olmaktan mutluyum hissini yeterli seviyede paylaşılmıyor olması örgüt çalışanları için bir kimliğin oluşmadığının ve örgüt kültürünün yeterince benimsenmediğinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

- Örgütsel iletişime verilen önemin en önemli göstergelerinden biri çalışanların örgüt içinde yeterli seviyede ve zamanında bilgilendirilmeleridir. Çalışanlar örgüt içinde ve örgüt dışında işleriyle ilgili olarak olup bitenlerden haberdar olmak isterler. Eğer çalışanlar örgütte yeterli seviyede ve zamanında bilgilendirilmezlerse kendisini örgütün bir üyesi olarak hissetmeyecek, yönetimin kendisine değer vermediğini düşünecek, belirsizlik söylenti için zemin hazırlayacaktır. Anket sonuçlarından, Başarı Teknik Servis A.Ş’de yönetimin çalışanları örgütte meydana gelen değişiklikler hakkında zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirmediği görülmektedir. Anket sonuçları; bölgelere göre değerlendirildiğinde İzmir Bölge Müdürlüğü personelinin diğer

bölgelerin personeline göre, çalışma süresine göre değerlendirildiğinde çalışma süresi fazla olan personelin diğer personele göre daha fazla oranda olumsuz görüş belirttiği, pozisyona göre değerlendirildiğinde çalışan ve yöneticilerin benzer görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, örgütte iletişim sisteminin işleyişinde problemler yaşandığının, örgütte etkin bir örgütsel iletişim sisteminin olmayışının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

- Çalışanların işleriyle ilgili gerekli bilgilere rahatlıkla ulaşması, örgütün iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde oluşturulması ve çalışması bakımından önemli göstergelerden biridir. Çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgiye kolayca ulaşabilmeleri işlerini daha iyi yapmalarına ve performanslarının artmasına katkı sağlar. Anket sonuçlarından, Başarı Teknik Servis A.Ş’de çalışanların işleri ile ilgili bilgilere rahatlıkla ulaşılma oranının kısmen yeterli olduğu görülmektedir. Anket sonuçları; bölgelere göre değerlendirildiğinde İzmir Bölge Müdürlüğü personelinin diğer bölge personeline göre, pozisyona göre değerlendirildiğinde yöneticilerin çalışanlara göre daha fazla oranda olumsuz görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel iletişim kanallarının daha etkin kullanımının sağlanmasıyla bu oranın artırılacağı ve böylece çalışanların iş tatmininin ve örgüte bağlılığının artırılmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

- Üst yönetim tarafından desteklenen sosyal aktiviteler personelin birbirlerini daha iyi tanımalarını, dostça ilişkiler kurmalarını, takım ruhunun gelişmesini sağlamasının yanında çalışanların iş stresini azaltmakta, yaratıcılıklarını ve üretkenliklerini artırmakta, yeni fikirlerin kabulünü ve benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Anket sonuçlarından Başarı Teknik Servis A.Ş’de personelin birbirlerini daha iyi tanımalarını, dostça ilişkiler kurmalarını sağlamak amacıyla düzenlenen sosyal aktivitelerin çok yetersiz olduğu görülmektedir. Anket sonuçları; pozisyona göre değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanlara göre, çalışma süresine göre değerlendirildiğinde çalışma süresi fazla olan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- Personelin yetki ve sorumluluklarının belirlendiği, bilgi ve yeteneklerine uygun, kişisel gelişimine katkı sağlayan, yaratıcılığını kullandığı, yeni düşünce ve fikirlerine önem verildiği bir işte çalışması gibi işle ilgili faktörler çalışanların iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, çalışanların yaptıkları işte yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi, işin çalışanların yeteneklerini kullanmaya, yaratıcılığını ortaya koymaya, yenilikleri öğrenmeye elverişli olması, çalışanların beklentilerini karşılaması ve örgütün yeni düşünce ve uygulamalara önem vermesi çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılığı açısından gereklidir. Anket sonuçlarından Başarı Teknik Servis A.Ş'de personelin iş tatminini etkileyen ve işin niteliği ile ilgili söz konusu faktörlerin iş tatminini sağlayacak seviyede olmadığı görülmektedir. Anket sonuçları; pozisyona göre değerlendirildiğinde çalışanların yöneticilere göre, çalışma süresine göre değerlendirildiğinde çalışma süresi fazla olan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- Personelin yaşamak ve sorumluluklarını yerine getirmek, ihtiyaçlarını gidermek için ekonomik gelir elde etmesi gerekmektedir. Örgütün; personeline onların ekonomik olarak giderlerini karşılayabilmelerine imkan sağlayacak, performanslarına göre adaletli bir ücret politikasının olması gerekir. Personelin yaptığı işin karşılığını aldığına inanması, örgütün adaletli ve kabul edilebilir bir ücret politikasının olması personelin iş tatmini ve örgüte bağlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Anket sonuçlardan, Başarı Teknik Servis A.Ş'de personelin büyük çoğunluğunun adil bir ücret politikasının olmadığı ve hak ettikleri ücreti almadıkları görüşünde oldukları görülmektedir. Anket sonuçları; pozisyona göre değerlendirildiğinde çalışanların yöneticilere göre, bölgelere göre değerlendirildiğinde Ankara Genel Merkez personelinin diğer bölgelerin personeline göre ve çalışma süresine göre değerlendirildiğinde çalışma süresi fazla olan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- İş dünyasındaki hızlı değişimlerin gerisinde kalmak istemeyen örgütlerin personelin eğitimine, kendini geliştirmesine imkan sağlaması ve bu konuda personelin desteklemesi gerekmektedir. İyi eğitim almış ve kendini geliştirmek için eğitim almaya

devam eden personel örgüte daha fazla katkı sağlamaktadır. Örgütte personelin kendisini geliştirmesini sağlayan hizmet içi eğitim programları aynı zamanda örgüt içinde personelin kaynaşmasına, birlik ve dayanışma duygusunun gelişmesine, ekip ruhunun oluşmasına ve iş tatmininin artmasına katkı sağlamaktadır. Anket sonuçlarından Başarı Teknik Servis A.Ş’de hizmet içi eğitim olanaklarının çok yetersiz olduğu, personelin kendilerini geliştirmesi için yeterli imkan ve desteğin sağlanmadığı görülmektedir. Anket sonuçları; pozisyona göre değerlendirildiğinde yöneticilerin çalışanlara göre, bölgelere göre değerlendirildiğinde Ankara Genel Merkez personelinin diğer bölgelerin personeline göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- Çalışma ortamının ısı, nem, havalandırma gibi fiziksel koşulları personelin iş tatminini etkilemektedir. Genel olarak personel ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı gibi fiziksel çalışma koşullarına dikkat etmekte ve işini seçerken fiziksel çalışma koşullarını da göz önünde bulundurmaktadır. Anket sonuçlarından Başarı Teknik Servis A.Ş’de fiziksel koşulların kısmen yeterli seviyede olduğu görülmektedir. Anket sonuçları; pozisyona göre değerlendirildiğinde yöneticilerin çalışanlara göre, bölgelere göre değerlendirildiğinde İzmir Bölge Müdürlüğü personelinin diğer bölgelerin personeline göre, çalışma süresine göre değerlendirildiğinde çalışma süresi fazla olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla oranda olumsuz görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- İş güvencesi ihtiyacı insan çalıştığı sürece vardır. Özellikle işsizlik oranının fazla olduğu, iş güvenliğinin kanunlarla yeterince korunmadığı ülkelerde bu kavram çok önemlidir. Personele, olağan üstü durumlar dışında çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceği güvencesi verildiği takdirde daha huzurlu çalışacak, iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları artacaktır. Anket sonuçlarından Başarı Teknik Servis A.Ş’de personelin olağan üstü durumlar dışında işlerini kaybetmeyeceklerine olan inançlarının yeterli seviyede olduğu görülmektedir. Anket sonuçları; pozisyona göre değerlendirildiğinde çalışanların yöneticilere göre, bölgelere göre değerlendirildiğinde Ankara Genel Merkez personelinin diğer bölgelerin personeline göre, çalışma süresine

göre değerlendirildiğinde çalışma süresi fazla olan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- Örgütün güçlenmesinde ve başarılı olmasında çalışanların örgüte bağlılığı önemli faktörlerden biridir. Örgüte bağlı çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri için örgütün amaçları doğrultusunda daha fazla çaba göstermekte ve örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır. Örgütün çalışanların hedef ve ihtiyaçlarını karşılaması, sonucunda çalışan için ideal olması, alternatif iş imkanı olmasına rağmen çalışanların örgütte kalmasını ve alternatif iş imkanı olmadığı için örgütte işini kaybetmemeye çalışan personelden daha çok performans göstermesini sağlayacaktır. Anket sonuçlarından Başarı Teknik Servis A.Ş'de çalışanların kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin, örgütün başarısı için çaba göstermeye istekli olmasının yeterli seviyede olmadığı, örgütün çalışanların hedef ve ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz olduğu bu nedenle çalışanların yaptıkları iş benzer olduğu sürece başka örgütte çalışma ve Başarı Teknik Servis A.ş'nin çalışabilecekleri şirket içinde en ideali olması konusunda verilen cevapların yeterli seviyede olmadığı görülmektedir. Anket sonuçları; çalışma süresine göre değerlendirildiğinde, çalışma süresi arttıkça örgüte bağlılığın artması beklenirken, çalışma süresi arttıkça örgüte bağlılıkla ilgili faktörlerle ilgili olumsuz görüş bildiren personel oranının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Personelin yaptığı işi anlamlı ve değerli bulması, yaptığı işin personele yeni şeyler öğrenme olanağı sunması, başarı duygusunu yaşatması ve çalışanın doyum kaynaklarından biri olması çalışanın örgüte bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Anket sonuçlarından, Başarı Teknik Servis A.Ş'de personelin işini anlamlı ve değerli bulması, işinin yeni şeyler olanağı sunması, işin başarı duygusunu yaşatması konusundaki sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde, yaptıkları işin personelin doyum kaynağı olmasına katılım oranının iş tatmini ve örgüte bağlılık açısından yeterli seviyede olmadığı görülmektedir. Anket sonuçları, pozisyona göre değerlendirildiğinde yöneticilerin çalışanlara göre, bölgelere göre değerlendirildiğinde İzmir Bölge Müdürlüğü personelinin diğer bölge personeline göre, çalışma süresine göre değerlendirildiğinde çalışma süresi fazla olan personelin diğer personele göre daha yüksek oranda olumsuz görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan analizler doğrultusunda elde edilen bulgular sonucunda;

- Örgütün vizyonu, misyonu ve değerlerinin personelle yeterli seviyede paylaşılmamasından, çalışanların kendilerinden neler beklenildiğini yeterli seviyede bilmemesinden, örgütte ödül-ceza ve performans değerlendirme sistemi konusunda uzlaşma sağlanamamasından ve personelin davranışlarını yönlendirmede yazılı kural ve yönetmeliklere ihtiyaç duyulmasından dolayı Başarı Teknik Servis A.Ş’de güçlü bir örgüt kültürünün varlığından söz edilemeyeceği,

- Aynı bölümde çalışanlar arasında iletişim sorunu yaşanmadığı ancak örgütün vizyonu, misyonu ve değerlerinin personelle yeterince paylaşılmadığından, örgüt içinde bölümler ve bölgeler arasında etkin iletişim kurulamadığından, örgüt içinde meydana gelen değişikliklerden ve yeniliklerden çalışanların zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilmediğinden, örgütsel iletişimin etkinliğini artırmak amacıyla sosyal aktivitelerin düzenlenmesine ve çalışanlarla ilgili konularda çalışanların fikirlerinin alınmasına yeterli seviyede önem verilmediğinden dolayı örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin işleyen bir örgütsel iletişim sisteminden söz edilemeyeceği,

- Örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin işleyen bir örgütsel iletişim sisteminin olmaması ve güçlü bir örgütsel kültürün yaratılmaması nedeniyle çalışanların iş tatmininin ve örgüte bağlılığının düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

EK

ANKET SORULARI

Çalıştığınız il : Ankara () İstanbul () Adana () İzmir ()
Şirketteki göreviniz :
Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
Şirkette çalışma süreniz : () 1 yıldan az () 1-2 yıl arası () 3-4 yıl arası () 5-6 yıl arası () 7 yıl ve üzeri
Yaşınız : () 20-25 arası () 26- 30 arası () 31-35 arası () 36-40 arası () 41 ve üzeri

1. Şirkete ait değerler en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Kesinlikle katılıyorum

2. Vizyon ve misyon en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Kesinlikle katılıyorum

3. Vizyon, misyon, değerler ve beklenen davranışlar yeni çalışanlara oryantasyon programı ile aktarılmaktadır.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Kesinlikle katılıyorum

4. Şirketin geçmişiyle ilgili yaşanmış olaylar, günlük karar ve uygulamalara yol gösterme, temel değerleri paylaşmak amacıyla çalışanlara zaman zaman aktarılmaktadır.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Kesinlikle katılıyorum

5. Çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya hangi davranışlarının cezalandırılacağını bilirler.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Kesinlikle katılıyorum

6. Çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirler.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Kesinlikle katılıyorum

7. Çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kural ve yönetmelikler yönlendirmektedir.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Kesinlikle katılıyorum

8. Performans değerlendirme ve terfi sistemi belirli ölçüt ve kurallar çerçevesinde uygulanmaktadır.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Kesinlikle katılıyorum

9. Yöneticim işimle ilgili her konuda yardımcı olmaktadır.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Kesinlikle katılıyorum

10. Şirket içinde bütün bölümler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Kesinlikle katılıyorum

11. Bölüm arkadaşlarımla koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktayım.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Kesinlikle katılıyorum

12. Benimle ilgili tüm konularda fikrim alınır ve düşüncelerimi açıkça söyleyebilirim.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Kesinlikle katılıyorum

- 13.** “Başarı personeli olduğum için mutluyum.” hissini paylaşıyorum.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 14.** Şirket içinde bütün bölümler arasında etkin bir iletişim vardır.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 15.** Bölüm arkadaşlarımla aramızda etkin bir iletişim vardır.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 16.** Şirkette meydana gelen değişikliklerden (işin yapılış biçimi,yeni ürünler, işe girenler, işten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilirim.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 17.** Yöneticim her zaman iletişime açıktır ve sorunlarımla ilgilenir ve gelişmeler hakkında beni bilgilendirir.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 18.** İşimi yapmam için gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 19.** Çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için yeterli düzeyde sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 20.** Yaptığım işte yetki ve sorumluluklarım açıkça belirlenmiştir.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 21.** Bilgi ve yeteneklerime uygun, kişisel gelişimime katkı sağlayan bir iş yapmaktayım.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 22.** Sevdiğim, yaratıcılığımı kullanabildiğim, beklentilerimi karşılayan bir iş yapmaktayım.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 23.** Yöneticim kendi görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmektedir.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 24.** Yöneticimin tutum ve davranışlarından memnunum ve her şartta bana destek olacağına inanıyorum.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 25.** Şirkette yeni düşünce ve uygulamalara fırsat verilmektedir.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 26.** Çalışma arkadaşlarımla işbirliği ve yardımlaşmaya dayanan iyi ilişkiler içerisindeyim.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

- 27.** İŖe göre adil bir ücret politikası uygulanmakta ve hak ettiğim creti almaktayım.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 28.** Kendimi geliŖtirmem için gerekli hizmet içi eğitim olanakları sağlanmaktadır.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 29.** İŖ yerimde fiziksel gereksinimlerimi karŖılayacak (ısı, havalandırma, ışık,yerleŖim düzeni, gerekli araç-gererler, temizlik vb) alıŖma koŖullarından memnunum.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 30.** Olağanüstü durumlar dıŖında, alıŖkan ve baŖarılı olduğum sürece iŖimi kaybetmeyeceğime inanıyorum.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 31.** Ŗirketimin baŖarılı olabilmesi için benden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 32.** Kendimi bu Ŗirketin bir parçası olarak görüyorum.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 33.** Yaptığım iŖ benzer olduğu sürece baŖka bir Ŗirkette de alıŖabilirim.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 34.** Bu Ŗirket alıŖabileceđim birçok Ŗirket içinde en idealidir.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 35.** Ŗirketin politikalarını ve değerlerini benimsemek bana zor geliyor.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 36.** Yaptığım iŖ bana baŖarı duygusunu yaŖatmaktadır.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 37.** Yaptığım iŖ benim için anlamlı ve değerlidir.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 38.** Yaptığım iŖ yeni Ŗeyler ğrenme olanağı sunmaktadır.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
- 39.** Yaptığım iŖ yaŖamımdaki doyum kaynaklarımdan biridir.
 Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Alemdar, Korkmaz ve İrfan Erdoğan. **Öteki Kuram**. Ankara: Erk Yayıncılık, 2002.
- Bakan, İsmail; Tuba Büyükbeşe ve Çetin Bedestenci. **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**. İstanbul :Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2004.
- Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000,
- Baltaş, Zuhâl ve Acar Baltaş. **Beden Dili**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998.
- Başaran, İ.Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi E.B..F, 1982.
- Berberoğlu, Güneş. **Karşılaştırmalı Yönetim-Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi**. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1991.
- Bıçakçı, İlker. **İletişim ve Halkla İlişkiler**. Ankara: MediaCat Yayınları, 1998.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996.
- Bozkurt, Tülay. **İşletme Kültürü**. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği, 2000.
- Bushell, B.Robert. **The Management of Business and Public Organizations**. McGraw-Hill, 1977.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.

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

Dökmen, Üstün. **İletişim Çalışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 1994.

_____. **İletişimi Anlamak**. Ankara: Erk Yayınları, 2002.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım ve Yayım A.Ş, 1993.

_____. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş, 1994.

_____. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul, 2001.

Erengül, Bilge. **Kültür Sihirbazları**. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. Erzurum: Maveria Yayıncılık, 1993.

Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul:Beta Yayınları, 2000.

Fairholm, Gilbert. **Leadership and the Culture of Trust**. London: Preager Publishers, 1994.

Fleet, David. **Contemporary Management**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1988.

Fichter, Joseph. **Sosyoloji Nedir?**. Ankara: Atilla Kitapevi, 1994.

Gisela, Hageman. **Başarılı Toplantı**. Çeviren: Göktuğ Aksan İstanbul: Rota Yayınları, 1995.

Gökçe, Orhan. **İletişim Bilimine Giriş**. Ankara:Turhan Kitabevi, 1998.

Güney, Salih. “*Bireylerarası İletişim,*” **Yönetim Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Gürdal, Sahavet. **Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamaları**. İstanbul: Simges Ofis Matbaacılık, 1997.

Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991.

İlal, Ersan. **Yığınsal İletişim Araçları ve Toplum**. İstanbul: Der Yayınları, 1989.

İnceoğlu, Metin. **Tutum-Algı-İletişim**. Ankara: İmaj Yayıncılık, 2000.

Joseph, Reitz. **Behaviour in Organization**. USA: Irwin Inc, 1987.

Karatepe, Selma. **Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.

Kenneth N., Wesley. **Organizational Behaviour and Personnel Psychology**. Irwin: Homewood, 1984.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 2003.

_____. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 1993.

Kozlu, Cem. **Kurumsal Kültür**. İstanbul: Defne Yayıncılık, 1986.

Lewis S. Pamela ve Goodwan H. Stephen. **Management Challenges in the 21st Century**. New York: West Publishing Co., 1995.

Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. Singapur: McGraw Hill Inc., 1992.

Mutlu, Erol. **İletişim Sözlüğü**, Ankara: Ark Yayınevi, 1994.

Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**, MediaCat Yayınları, Ankara, 2000

Özalp, İnan. **Yönetim Organizasyon**. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1995.

_____. **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.

Özarallı, Nurdan. "Etkin Örgütsel İletişim olarak Etkin Kaynak Alışverişi," **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları,1997.

Özkalp, Enver. **Örgütler ve Çalışma**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986.

_____. **Örgütlerde Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları, 1996.

Peker, Ömer. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**. Ankara: TODAİE Yayınları, 1995

Reitz, Joseph. **Behavior in Organizations**. Homewood:Richard D.Iruin Inc.,1987.

Robbins, Stephen.**Organizational Behaviour:Concepts, Controveisies and Applications**. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

_____. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çeviren: Sevgi Öztürk. Eskişehir: ETAM A.Ş, 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Yayınları, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1984.

Schein, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

Slaughter, Katleen ve Arthur Bell. **Business Communication Process and Practice**. Canada: Gage Education Publishing Company, 1990.

Stoner, James ve Edward FREEMAN. **Management**. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1989.

şahiner, Doğan. **Verimli Toplantı Nasıl Yapılır**. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

_____. **Yöneticilikte İletişim**. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

şişman, Mehmet. **Örgütler ve Kùltürler**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.

Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kùltürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Tortop, Nuri ve Burhan Aykaç. **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınevi, 1999.

Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. Savaş Yayınları, İstanbul, 1992.

Tutar, Hasan. **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.

Unutkan, Ataman. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kùltürü**. İstanbul: Türkmen Yayınevi, 1995.

Uygur, Nermi. **Kùltür Kuramı**. İstanbul:Yapı Kredi Yayınları, 1996.

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

Varol, Muharrem. **Örgüt Sosyolojisine Giriş**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 1993.

Vural, Z.Beril. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları, 2003.

Vural, Tuba; Banu Gürcüm ve Salih, Ağaş. “İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma,” **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildirileri-1**, Ankara: TODAİ Yayını, 1999.

William, Davis. **Management Informaion and System**. New York: West Publishing Company, 1995.

Yüksel, Haluk. **Bireylerarası İletişime Giriş**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.

Zıllıoğlu, Merih. **İletişim Nedir?**. İstanbul: Cem Yayınevi, 1993.

Dergiler

Adanır, Oğuz. “Kültür İle Zihniyet,” **Doğu Batı Düşünce Dergisi**, 23: 23-34, 2003.

Akıncı, Zeki. “Turizm Sektöründe İşgörenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler:Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama,” **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 4:1-25, 2002.

Akıncı, Z.Beril. “Kurum Kültürü,” **HR Dergi**, 6: 30-35, 1997.

- Bakan, İsmail ve Tuba BÜYÜKBEŞE Tuba. “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler : Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması,” **Akdeniz İBF Dergisi**, 7: 1-30, 2004.
- Bate, Paul. “The Impact of Organizational Problem Solving,” **Organizational Studies** 5: 1-43, 1984.
- Berberoğlu, Güneş ve Barış Baraz. “Tusaş Motor Sanayi A.Ş’de Örgüt Kültürü Araştırması,” **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1-2: 65-84, 1999.
- Cengiz, Aytül Ayşe. “Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış,” **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1-2:509-538, 2000.
- Dedehayır, Handan. “Dünden Bugüne Kurum Kültürü”, **Kaynak Dergisi**, 18:4, 2004.
- Dessler, Gary. “How to Earn Your Employees Commitment,” **Academy of Management Executive**, 13:57-65, 1999.
- Erdoğan, Taşkın. “İşletmelerde Etkin İletişim,” **Verimlilik Dergisi**, 3: 112-121,1992.
- Gray, Rodney. “Internal Communication Can Add Real Value to Your Organisation,” **Communication Word**, 26-32, November-December 2004.
- Hasanoğlu, Mürteza. “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi,” **Sayıştay Dergisi**, 52:43-60, 2004.
- Keser, Aşkın. “Elektronik Postanın Örgütlerde Kullanım ve Çalışanların Elektronik Posta Kullanımlarına Yönelik Bir Araştırma,” **İş Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 1: 58-80, 2005.

- Lim, Bernard. "Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link," *Leadership&Organizational Development Journal*, 5:16-21,1995.
- Myrsiades, Linda Suny. "Corporate Stories as Cultural Communications in the Organizational Setting," *Management Communications Quarterly*, 1:84-120,1987.
- Özkalp, Enver. "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma," *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-2: 437-472, 1999.
- Tümer, Mehmet. "Çokuluslu İşletmelerde Kültürün Yöneticiler Üzerine Olan Etkileri," *HR Dergi*, 8: 38-58, 1998.

Doktora ve Yüksek Lisans Tezleri

- Ayanoğlu, Fatma. "İletişim ve Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi." Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Bayrak, Sebahat. "Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi." Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.
- Candan, Meltem. "Örgütsel İletişim kavramı ve Küçük Ölçekli Bir İşletmede Uygulama." Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Çolak, Sevinç. "Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2002.

- Erenler, Esra. “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi.” Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Erol, Vedat. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık.” Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Şatır, Çiğdem. “İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Tolay, Ebru. “Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.” Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Ulusoy, Tulin. “İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması.” Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1993.
- Uzcan, Gülay. “İşletmelerde Bir Yönetim Aracı olarak Örgütsel İletişimin Etkin Kullanımıyla Yönetimin Başarısına Sağlayabileceği Faydalar ve İlgili Öneriler.” Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- Vatansever, Çiğdem. “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi.” Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.
- Yorulmaz, Ayşe. “Kurum İçi İletişimin Verimlilik ve İmaj Üzerine Etkisi.” Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, 2001.

Internet Kaynakları

Duyal, Evrim. “Halkla İlişkiler Yönetimi Kapsamında Örgütlerde İletişim.” Alındığı
Tarih:12.Haziran.2005,Yer: http://www.isguc.org/halkla_iliskiler.php.

Duygulu, Ercan. “Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü.” Alındığı
Tarih: 27. Şubat. 2005, Yer: <http://www.isguc.org>.

http://yunus.hacettepe.edu.tr/~ergen/egitim_ymetimi/eduadm_02.htm.