

MÜSAMAHACI VE KISITLAYICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: FINDIK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

THE IMPACT OF EASY GOING WORK DISCIPLINE AND STRICT WORK DISCIPLINE ON LEADER-MEMBER EXCHANGE AND JOB SATISFACTION OF WORKERS: A STUDY ON WORKERS WORKING AT HAZELNUT COMPANIES

Mehmet Ozan CİNEL*, Kürşat ÖZDAŞLI**

* Yrd. Doç. Dr. Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
ozan.cinel@giresun.edu.tr

** Prof. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
kozdasli@mehmetakif.edu.tr

ÖZ

Bu çalışma, Ordu ilinde yer alan Fındık işletmelerindeki müsamahacı veya kısıtlayıcı örgüt kültürlerinin, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki lider-üye etkileşiminin düzeyi ve çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada müsamahacı ve kısıtlayıcı olmak üzere örgüt kültürünün iki boyutu üzerinde durulmuş ve bu boyutların lider-üye etkileşiminin; yöneticiye duygusal bağlılık ve katılım sağlama ve destekleme ile iş tatmininin boyutları olan içsel ve dışsal tatmin üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, müsamahacı örgüt kültürünün yöneticiye duygusal bağlılık, katılım sağlama ve destekleme, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarını pozitif yönde doğrusal olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Kısıtlayıcı örgüt kültürünün ise yöneticiye duygusal bağlılık boyutunu negatif yönde doğrusal olarak etkilediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada, beklenenin aksine kısıtlayıcı örgüt kültürünün içsel ve dışsal tatmin boyutlarını pozitif yönde doğrusal olarak etkilediği sonucu elde edilmiştir. Yine kısıtlayıcı örgüt kültürü ile katılım sağlama ve destekleme boyutu arasında ise herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Lider-Üye Etkileşimi, İş Tatmini, Fındık İşletmeleri ve Fındık İşletmeleri Çalışanları

Jel Kod(ları): J28, L20, M14

ABSTRACT

This study is prepared on the purpose of assessment of organizational culture existing at the Hazelnut Companies in Ordu, the level of the leader-member exchange between administrators and workers and their impact on the workers' job satisfaction. In the study, two dimensions of organizational culture are emphasized as easy going work discipline and strict work discipline and it is researched whether these dimensions have an effect on the leader-member exchange; internal and external satisfaction which are dimensions of work satisfaction along with emotional attachment to the administrator, agreement and support.

In the research, contrary to expectations, the obtained results show that strict work discipline affects internal and external satisfaction dimensions positively and linearly. There is no relationship detected between strict work discipline and agreement and support dimension.

¹ Bu çalışma Mehmet Ozan CİNEL' in doktora tezinden türetilmiştir.

According to the results of the research, easy going work discipline affects emotional attachment to the administrator, agreement and support, the dimensions of internal and external satisfaction positively and linearly. It also appears that strict work discipline affects the emotional attachment to the administrator dimension negatively and linearly.

Keywords: *Organizational Culture, Leader-Member Exchange, Hazelnut Companies and Workers of Hazelnut Companies*

Jel Code(s): *J28, L20, M14*

1. GİRİŞ

Gelişen dünya ekonomileriyle birlikte, işletmelere verilen önem de hızla artmaktadır. Özellikle küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte pazarda yoğun rekabet, baskı ve zorluklar artmaya başlamış, işletmeler arasındaki farklılıklar bu süreçle birlikte birbirine benzemeye başlamıştır. Gerek teknoloji gerekse diğer üretim faktörleri bakımından işletmeler arası farklar azalmıştır. Hatta birçok şirket yaptıkları anlaşmalarla ortak üretim yoluna gitmekte ve benzer üretim süreçlerini sürdürmektedir. Diğer faktörlerin nisbi öneminin azaldığı bu değişim süreci içinde, “insan” faktörünün ve ona bağlı olarak “bireysel sosyal olgu ve süreçler” in, doğal olarak örgüt kültürü, lider-üye etkileşimi, iş tatmini gibi kavramların önemi artmaktadır.

Örgüt kültürü taklit edilmesi en zor örgütsel faktörlerden biri olarak ön plana çıkmaktadır ve örgütü diğer örgütlerden ayıran en önemli kavramdır. Yoğun rekabet ortamında farklılaşmak isteyen işletmeler bu özellikleriyle fark yaratabilmektedirler. Yine örgüt kültürünün müsamahacı yada kısıtlayıcı olması da örgütlerin farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır.

Lider-Üye Etkileşim teorisi, liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koyarak liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçeve içinde ele almaktadır.

Örgüt kültürünün müsamahacı yada kısıtlayıcı olması da lider-üye etkileşimiyle bu noktada örtüşmektedir. Müsamahacı örgüt kültüründe çalışanlarla inisiyatif kullanma, daha esnek çalışma şartları,

karşılıklı güven duygusu gibi pozitif yönlü ilişkiler kurulurken; kısıtlayıcı örgüt kültüründe sıkı kontrole dayalı, katı kurallarla yönetilen daha negatif yönlü ilişkiler kurulmaktadır.

İş tatmini kavramı ise çalışanların iş deneyimi ya da söz konusu çalışan ile çalıştığı örgüt arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan olumlu davranışlar veya memnuniyet duygusu olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini hem örgüt kültürüyle hem de lider-üye etkileşimiyle ilişkili kavramlardır.

2. MÜSAMAHACI VE KISITLAYICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam (değer) sistemini ifade eder (Robbins; Judge, 2012:520). Örgüt kültürü kavramı günümüzde fazlaca önem kazanmış ve yönetim yazınında incelenen bir konu haline gelmiştir. Örgüt kültürü, örgütü ilerleten veya ilerlemesini engelleyen sosyal bir enerjidir. Bir işletmede olup bitenlerin çoğu, ortak anlam, gizli varsayımlar ve yazılı olmayan kuralların kültürel nitelikleri tarafından yönetilir. Örgüt kültürü, özellikle yazılı politikaların bulunmadığı durumlarda devreye giren, karar almaya temel teşkil eden önemli bir faktördür (Kilmann; Serpa, 1986: 92).

Örgüt kültürünün müsamahacı yada kısıtlayıcı olabileceğine ilişkin olarak geçmişten günümüze kadar çeşitli incelenmeler olmuştur. Örgüt kültürü kavramı üzerinde birçok çalışması bulunan Hofstede; müsamahacı örgüt kültürü (easy

going work discipline) ve kısıtlayıcı örgüt kültürü (strict work discipline) kavramlarını ortaya atmıştır. Hofstede'e göre kısıtlayıcı örgüt kültürü daha çok disiplin ve kontrole dayanırken, müsamahacı örgüt kültürü ise daha az disiplin ve kontrolü öngörmektedir (Hofstede, 15.02.2012). Hofstede, müsamahacı ya da kısıtlayıcı örgüt kültürü kavramlarını disiplin kavramıyla birlikte kullanmıştır. Disiplin, çalışanların örgütsel kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen ve düzelten eylemleri kapsar. Disiplin kavramı cezayı çağrıştırmakla birlikte, ceza uygulaması ile sınırlı değildir. Disiplin soruna, işgörene ve duruma göre farklılık gösteren bir olgudur (Baş; Ardiç, 2003: 131). Bir başka tanıma göre disiplin, iş görenin gönüllü olarak daha yüksek performans ve işbirliği için çaba harcamasını sağlayacak şekilde bilgi, tutum ve davranışlarının düzeltilmesini mümkün kılan eğitimidir (Werther; Davis, 1988: 433).

Müsamahacı örgüt kültürüyle ilgili önemli bir kavram da personel güçlendirme kavramıdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2005: 414).

Müsamahacı ve Kısıtlayıcı örgüt kültürüyle ilgili uygulamalara kıtalar açısından bakıldığında; Birleşik Devletler şirketlerinin kısıtlayıcı örgüt kültürüne sahip olduğu görülmektedir, bu yüzden çalışanlar yoğun bir kontrole yüzleşirler (karşılaşırlar) çünkü şirket sonuçlara odaklanır. Bu nedenle belli bir zaman periyodunda amacına ulaşmak için çalışan faaliyetleri üzerindeki yoğun kontrol gereklidir. Rahat çalışma disiplini şirketler

tarafından sadece kısa süreli olarak kullanılabilir aksi takdirde makul sürede hedefe ulaşmak mümkün olmaz. Exxon Mobil şirketi bu oryantasyonu sonuç oryantasyonu bakımından kendi kurumsal kültürlerinde güzel bir şekilde tarif eder: "Düzenli aralıklarla, çalışanlar süpervizörleriyle sorumluluklarını ve performanslarını tartışmak için bir araya gelirler." (Pandelica; et al., 2012: 69) Asyalı şirketlerin örgütsel kültürleri yoğun kontrole yöneltilmiştir, sınırlayıcı bir toplum olmaları dolayısıyla, çalışan faaliyetleri üzerinde yoğun kontrol uygulayarak ve uygun önlemleri doğru zamanda almak suretiyle sonuç elde etmeye çalışmaktadırlar. Sinopec Çin Petrol şirketi; şirket genelinde bir iç kontrol sistemi geliştirdi. Bu sistem harici denetimlerin ve iç yönetimin değişimlerin ışığında problemlerle ve uygulamalarda ortaya çıkan fikirlerle bağlantılı olarak yıllık iyileştirme ve güncelleştirmeden geçmektedir. Bu sürede, grup düzenli olarak sistematik risk değerlendirmesi yapar, risk yönetimi stratejisi oluşturmaya çalışır ve buna göre çözüm üretir. Sonuç olarak, her çeşit risk kontrol altında tutulur ve işletme yönetimi ve risk önleme becerisi geliştirilir. Sinopec Şirketi; işletmesini düzenlemek ve işletme yönetimini geliştirmek için devamlı bir çaba gösterir. Şirket; hissedarlarla, yönetim kuruluyla, denetleme komitesiyle ve üst yönetim takımıyla görüşmeyi içeren bir kurumsal yönetim yapısı benimsemiştir (Pandelica; et al., 2012: 71). Avrupalı şirketlerin örgütsel kültürleri, Amerika gibi yoğun kontrole yönetilmektedir. Sonuca odaklı şirketler olmak, kısa süreli performans sonuçları ile hedefe ulaşmak için çalışan faaliyetleri üzerinde yoğun incelemeler yapmaları gerekmektedir (Pandelica; et al., 2012: 74).

3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Lider-Üye Etkileşim teorisine göre, liderlerin ya da yöneticilerin kendilerine bağlı astlarla karşılıklı etkileşimleri sonucu farklı nitelikte ilişkiler gelişmektedir ve bu ilişkilerin niteliği bireysel ve örgütsel

sonuçları etkilemektedir. Liderlikle ilgili teori ve yaklaşımların bir çoğu liderin izleyicilerine yönelik olarak, çeşitli durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış biçimini sergilemesi gerektiği üzerinde durmakta, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimin üzerinde durmamakta ve liderlerin tüm izleyicilere benzer şekilde, aynı tarzda davrandığı varsayımı ile hareket etmektedirler (Liden; Graen, 1980: 451). Oysa ki Lider-Üye Etkileşim (Leader-Member Exchange) teorisi, liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koyarak liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçeve içinde ele almaktadır (Scandura; et al., 1986: 580).

Lider-Üye Etkileşim teorisi, liderin farklı astlarla farklı ilişkiler geliştirmek üzere pozisyon gücünü nasıl kullandığını açıklar. Bu modele göre liderin çalışma birimindeki tüm üyelere karşı tek bir liderlik tarzı sergilemediği, farklı üyelere farklı biçimde davrandığı varsayılarak, liderin kendisine bağlı izleyicilerin her biri ile nasıl bire bir farklı ilişkiler geliştirdiği üzerinde durulur. Her lider-ast çifti, bir dikey ikili olarak ifade edilir. Model, lider ile izleyiciler arasındaki bire bir dikey dinamik ilişkileri incelemeye yöneliktir (Varma; et al.; 2005: 87).

Manogran ve Conlon (1993) lider üye etkileşimi ile iş tatmini ve işe bağlılık arasında da kuvvetli bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Lider üye etkileşiminin hem iş tatmini hem de işe bağlılıkla kuvvetli ve olumlu yönde ilişkilere sahip olması, bu iki değişkenin sadece resmi işlemler ve ödül sistemleri gibi birer sistem fonksiyonu olmadığını, aynı zamanda en yakın amirle kurulan eşit kişiler arası ilişkinin de birer fonksiyonu olduğunun önemli bir göstergesidir (Wech, 2002: 217).

Liden ve Maslyn'e (1998) göre özellikle, olumlu etki, saygı, sadakat ve yüksek nitelikli lider üye etkileşimine özgü zorunluluk duygusu, liderin olumlu davranışları sonucunda oluşmakta ve karşılıklılık beklentilerini gerçekleştiren

yüksek görev performansı ile açıklanabilmektedir (Wang; et al., 2005: 428).

4. İŞ TATMİNİ

İş tatmini çalışanların iş ve çalışma ortamından beledikleri ile algıladıkları durum arasındaki fark olarak belirtilmektedir. Çalışanlar işlerinden beledikleri sonuçları elde ettikleri oranda işlerinden tatmin duyarlar. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması örgütte verimliliği ve işe bağlılığı arttırırken, işgücü devir hızını ve işe devamsızlıkları düşürür. Bu tür sonuçlar ise örgüt tarafından arzulanan hedeflere ulaşmaya yardımcı olur (Tengilimoğlu, 2005: 27).

İşletmelerde çalışanların tutumları iş davranışlarını etkilediği için, çalışanların işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumları önemlidir. Tutum ve iş tutumları kavramlarının temel özellikleri itibarıyla açıklanması iş tatmininin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Tutumu, "bireyi tercih edilen şekilde cevap vermeye önceden hazırlayan, bir nesne veya duruma ilişkin inançların sürekli bir biçimde organize edilmesi" olarak tanımlamak mümkündür (Hofstede, 1998: 478). Bir başka yaklaşımla tutum, "bireyin kişi veya olgu karşısındaki davranışının özeti" şeklinde de tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1997: 363).

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi kısmında araştırmanın amacı, evreni ve örneklemini, araştırmanın yöntemi ve bulguları yer almaktadır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma Ordu ilinde faaliyet gösteren fındık işleme tesislerinin örgüt kültür yapılarının müsamahacı ya da kısıtlayıcı olmasının bu işletmelerde çalışanların lider-üye etkileşimi ve iş tatminleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmada, Hofstede'in ortaya koyduğu örgüt kültür tiplerinden müsamahacı örgüt kültürü (easy going work discipline) ve kısıtlayıcı örgüt kültürü (strict work discipline) kavramları kullanılmış ve bu örgüt kültür kavramlarının lider-üye etkileşiminin yöneticiye duygusal bağlılık ve katılım sağlama ve destekleme boyutları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yine bu örgüt kültür boyutlarının (müsamahacı ve kısıtlayıcı) , iş tatmini boyutları olan çalışanların içsel ve dışsal tatminleri üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bu amaçla oluşturulmuş hipotezler test edilerek sınanmıştır. Çalışmanın örgüt kültürünün, lider-üye etkileşiminin ve iş tatminin önemini benimseyen işletmelere önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Ordu ili merkezinde bulunan fındık işleme tesislerinin çalışanları ve yöneticileri oluşturmaktadır. Örnek büyüklüğünün tespit edilmesinde benzer çalışmalarda da kullanılan kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Araştırmaya

5.3. Araştırmanın Yöntemi

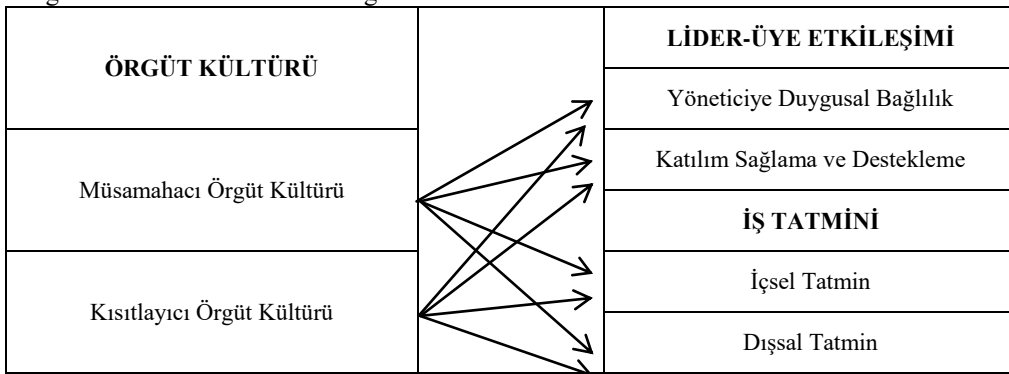
Bu çalışmada örgüt kültürünün 2 boyutu olan "müsamahacı" ve "kısıtlayıcı" örgüt kültürleri bağımsız değişken olarak modele dahil edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin boyutları olan "yöneticiye duygusal bağlılık" ile "katılım sağlama ve

başlamadan önce Ordu Ticaret ve Sanayi Odası İstatistik Yayın ve Araştırma birimiyle irtibata geçilmiş ve Ordu il merkezinde faaliyet gösteren fındık işleme tesislerinin çalışan sayılarıyla adres ve telefon bilgileri alınmıştır. Elde edilen verilerden çalışma evreninin 1.508 kişi olduğu belirlenmiştir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Dağıtılan 500 adet anket formundan 431 anket geri dönmüş (%86,2) ancak 21 tanesi eksik doldurulduğu veya uç değerler içerdiği gerekçesiyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Toplam 410 anket analize dâhil edilmiştir.

Örnekleme hatasını azaltmak için örneklem büyüklüğünün artırılması gerektiği görülmektedir. Diğer yandan seçilen hata payına göre belli bir değerden sonra örneklem büyüklüğünün artmasına gerek olmadığı söylenebilir (Yazıcıoğlu; ark., 2004: 49). Bu durumda araştırmada kullanılan 410 anketin $+0.05$ örnekleme hatasında, evren büyüklüğü 1.000-2.500 aralığında yeterli sayıda olduğu ve evreni temsil ettiği düşünülmektedir.

destekleme" boyutları ile iş tatminin boyutları olan "içsel tatmin" ile "dışsal tatmin" modelde bağımlı değişkenler olarak yer almaktadır.

Araştırma modelinin çizimi Şekil 1'de ayrıntılı olarak yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmaya Ait Hipotezler:

H₁₁: Müsamahacı örgüt kültürünün çalışanların içsel tatminleri üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.

H₁₂: Müsamahacı örgüt kültürünün çalışanların dışsal tatminleri üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.

H₁₃: Müsamahacı örgüt kültürünün yöneticiye duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.

H₁₄: Müsamahacı örgüt kültürünün katılım sağlama ve destekleme üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.

H₁₅: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün çalışanların içsel tatminleri üzerinde negatif yönlü doğrusal etkisi vardır.

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürünün, “müsamahacılık” ve “kısıtlayıcılıkla” ilgili boyutlarını test etmek için araştırmacı tarafından geliştirilen 7’şer adet ölçek soruları yer almaktadır. Toplam 14 sorudan ilk 7 soru müsamahacı örgüt kültür boyutunu ölçmek için hazırlanmış, ikinci 7 soru ise kısıtlayıcı örgüt kültürü boyutunu ölçmek için kullanılmıştır.

Bu ölçeğe ait boyutlar geliştirilirken Hofstede’in örgüt kültürüyle ilgili “easy going work discipline” ve “strict work discipline” yaklaşımlarından yola çıkılmıştır. Yine bu çalışmaya kuramsal alt yapı oluşturması amaçlanan sosyolojik bakış açısından; Hümanist ve Marksist bakış açısı, insan ilişkileri kuramlarının bakış açısından; Güç Alanı Analizi, Black ve Mouton’un Yönetim Biçimleri Izgarası, Rensis Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı, Pfeffer’in İnsancıl Yönetimin 16 Uygulaması, bürokrasi kuramlarının bakış açısından; Max Weber’in Demir Kafes Yaklaşımı, Merton’un Bürokratik Kişilik Yaklaşımı ve Alvin Gouldner’in Temsili/Cezai Bürokrasi Yaklaşımı, kültürel bakış açısından ise Hofstede ve Schein’in yaklaşımlarından yararlanarak oldukça geniş bir literatür taraması yapılmış ayrıca konuyla ilgili uzmanlara danışılarak bir soru havuzu elde edilmiştir. Daha sonra uzmanlarla bir araya gelinerek ölçek soruları sesli olarak okunmuş ve yapılan değerlendirmeler sonucunda birbirinin aynı olan sorular ölçekten çıkarılmış ve 14 adet soru elde edilmiştir.

Anketin 2. bölümünde Lider-Üye Etkileşimini ölçmek amacıyla farklı

H₁₆: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün çalışanların dışsal tatminleri üzerinde negatif yönlü doğrusal etkisi vardır.

H₁₇: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün yöneticiye duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü doğrusal etkisi vardır.

H₁₈: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün katılım sağlama ve destekleme üzerinde negatif yönlü doğrusal etkisi vardır.

araştırmacıların ölçeklerinden; “Graen ve Scandura (1987) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-7), Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve “etki”, “katkı”, “sadakat” ve “profesyonel saygı” boyutlarından oluşan LÜE ölçeği, Graen, Liden ve Hoel(1982) tarafından geliştirilen 5 maddeli LÜE ölçeği, Pellegrini ve Scandura’nın LÜE ölçeği, Borchgrevink ve Boster (1997) tarafından geliştirilmiş 10 maddelik LÜE ölçeği, Chen ve Tjosvold (2006) tarafından geliştirilen LÜE ölçeği”, bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra uzmanlarla bir araya gelinerek ölçek soruları sesli olarak okunmuş ve yapılan değerlendirmeler sonucunda birbirinin aynı olan sorular ölçekten çıkarılmıştır. Geliştirilen LÜE ölçeğinde iki farklı boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar; 3 sorudan oluşan “Yöneticiye Duygusal Bağlılık” ve 6 sorudan oluşan “Katılım Sağlama ve Destekleme” boyutlarıdır. LÜE ölçeğimiz toplamda 9 sorudan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde ise; iş tatmin düzeyini ölçmek amacıyla farklı araştırmacıların ölçeklerinden; “David J.Weiss, Rene. V. Davis, Georg W. England ve Llyold H. Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve anketin uzun formu 100, kısa formu ise 20 sorudan oluşan “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” nden, yine Paul E. Spector tarafından geliştirilen, 9 boyut “ücret, yükselme, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma prosedürleri, iş arkadaşları, işin kendisi, iletişim” ve 36 sorudan oluşan bir anketten oluşan iş tatmini ölçeğinden, Smith, Kendall ve Hulin (1969) ile Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan bir başka ölçekten” yararlanılmıştır. Bu ölçek;

“işin kendisinden duyulan tatmin”, “ücret”, “terfi”, “ödül” ve “iş arkadaşlarından tatmin” boyutlarına yönelik olarak toplam 35 maddeden oluşmaktadır. Oluşturulan soru havuzundaki sorular uzmanlarla bir araya gelinerek kendilerine sesli olarak okunmuş ve yapılan değerlendirmeler sonucunda birbirinin aynı olan sorular ölçekten çıkarılmıştır. Böylece iş tatmin düzeyini ölçen 2 boyut elde edilmiştir. Bunlardan ilk 5 soru “İçsel Tatmin”, diğer 6 soru ise “Dışsal Tatmin” boyutlarıyla ilgilidir. Araştırmada kullanılan iş tatmin ölçeği toplam 11 sorudan oluşmaktadır.

Anketin son bölümünde ise; araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine

(cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işyerinde çalıştığı süre, görev ünvanı, çalıştığı bölüm) ilişkin 6 soru yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ankette yer alan soruların cevaplanmasında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum,....., 5: Kesinlikle Katılıyorum).

5.4. Analiz ve Bulgular

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen verilerin analizleri sonucu ulaşılan demografik değişkenlere ait bulgular, faktör analizi sonuçları, korelasyon analizi sonuçları ve hipotez testleri ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

5.4.1. Demografik Bulgular

Tablo 1: Çalışanlara Ait Demografik Bulgular

Demografik Değişkenler	n	%
Cinsiyet		
Kadın	250	61,0
Erkek	160	39,0
Yaş		
18-25	53	12,9
26-49	342	83,4
50 ve üzeri	15	3,7
Eğitim Durumu		
İlkokul	130	31,7
Ortaokul	100	24,4
Lise	112	27,3
Lisans	65	15,9
Lisans üstü	3	0,7
İşyerinde Çalıştığı Süre		
1 yıla kadar	40	9,8
1-5 yıl	166	40,5
6 yıl ve üzeri	204	49,8
Görev Ünvanı		
Operatör	14	3,4
Usta/Ustabaşı	20	4,9
Tekniker/Teknisyen	13	3,2
Mühendis	9	2,2
Büro elemanı	48	11,7
Şef/Bölge Sorumlusu	13	3,2
Müdür	14	3,4
İşçi	279	68,0
Çalıştığı Bölüm		
Üretim	307	74,9
Destek Hizmetleri(sevkiyat, bakım-onarım, depo, güvenlik...vb.	30	7,3
İdari Birimler (muhasabe, finans, insan kaynak., satın alma, plan-koordinasyon, kalite-güvence, bilgi-işlem, ar-ge...vb.	57	13,9
Pazarlama ve Satış Birimleri	16	3,9

Araştırmaya katılan çalışanların %61'i kadın, %39'u erkek, %31,7'si ilköğretim, %24,4'ü ortaokul, %27,3'ü lise, %15,9'u lisans ve %0,7'si ise yüksek lisans mezunudur. Çalışanların %83,4'ü 26-49 yaş aralığında, %12,9'u 18-25 ve geriye kalan %3,7'lik kısmı ise 50 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Çalışanların iş yerlerinde çalıştığı sürelerine bakıldığında; %49,8'i 6 yıl ve üzerinde, %40,5'i 1-5 yıl arasında, %9,8'i ise 1 yıl veya daha az bir süredir hizmet etmektedirler. Ankete katılan çalışanların görev unvanlarına bakıldığında; %68 gibi yüksek bir oranda işçiden oluştuğu görülmektedir. Çalışanların %11,7'si büro elemanı, %4,9'u ise usta/ustabaşısıdır. Operatör ve müdürlerin ankete katılım oranı eşittir. Bu oran %3,4'dür. Yine şef/bölge sorumlusu ve

tekniker/teknisyen olarak çalışanlar %3,2 ile ankete eşit oranda katılmışlardır. Ankete katılanların %3,2'si ise mühendislerden oluşmaktadır. Çalışmada yer alan katılımcıların işyerlerinde çalıştıkları bölümlere bakıldığında %74,9 gibi yüksek bir oranda katılımcının üretimden sorumlu olduğu görülmektedir. %13,9'u idari birimlerde, %7,3'ü destek hizmetlerinde ve %3,9'unun ise pazarlama ve satış birimlerinde çalıştığı görülmektedir.

4.4.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait açımlayıcı faktör analiziyle elde edilen faktör yükleri, Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları ve KMO Değerleri Tablo 2'de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 2: Faktör Yükleri, Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları ve KMO Değerleri

	Faktörler	Soru Sayısı	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	KMO
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Müsamahacı Örgüt Kültürü	7	İşyerimde genellikle çalışanların yaptıkları hatalara karşı anlayış gösterilen bir ortam vardır.	,829	,923	,941
			İşyerimde çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili genellikle az kontrol edilir ve sıkboğaz edilmez.	,779		
			İşyerimde genellikle çalışanlar işleri ile ilgili kendi istedikleri gibi davranmaları konusunda teşvik edilirler.	,789		
			İşyerimde çalışanlar genellikle çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma konusunda teşvik edilirler.	,748		
			İşyerimde çalışanların işini nasıl yaptığına değil sonuçta ne elde ettiğine önem verilmektedir.	,785		
			İşyerimde yöneticilerimin çalışanlara karşı davranışları oldukça samimidir.	,750		
			İşyerimde çalışanlara yönelik olarak genellikle cezalandırmadan çok ödüllendirme ön plandadır.	,754		
	Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü	7	İşyerimde çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili genellikle çok kontrol edilir ve sıkboğaz edilir.	,700	,897	
			İşyerimde çalışanların hata yapmasına çok hoş bakılmamaktadır.	,741		
			İşyerimde çalışanların bir arada grup halinde ya da takım halinde çalışmasına destek oldukça azdır.	,691		
			İşyerimde çalışanların daha önce işle ilgili belirlenmiş olan kuralların dışına çıkabilmesi zordur.	,758		
			İşyerimde çalışanların sonuçta ne elde ettiğine değil işini nasıl yaptığına önem verilmektedir.	,791		

	Faktörler	Soru Sayısı	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	KMO
			İşyerimde çalışanların yaptığı hatalar kesinlikle cezasız kalmaz.	,775		
			İşyerimde çalışanlar üzerinde disiplin önceliklidir.	,671		
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ	Yöneticiye Duygusal Bağlılık	3	Bir yönetici olmaktan daha çok bir birey olarak yöneticimi çok severim.	,878	,805	,875
			Yöneticim, herkesin özel hayatında arkadaş olarak isteyebileceği türden bir insandır.	,690		
			Yöneticimle çalışmaktan oldukça keyif alıyorum.	,774		
	Katılım Sağlama ve Destekleme	6	Başkaları tarafından aleyhimde davranışlar söz konusu olduğunda, yöneticim beni savunur.	,595	,837	
			Yöneticim işle ilgili konularda, konu hakkında tam bir bilgisi olmasa dahi amirime karşı beni savunur.	,686		
			Dürüstlük içinde bir hata yapacak olsam, yöneticim başkalarına karşı beni savunacaktır.	,644		
			İş tanımında yer alan görevlerden daha fazlasını yöneticim için üstlenirim.	,632		
			İşyeri ile ilgili özel meseleleri yöneticimle baş başa oturup konuşabiliyoruz.	,710		
	Yöneticim işyerindeki özel konular ve sorunlarla ilgili benim fikirlerimi alarak tavsiyelerime uyar.	,810				
	İŞ TATMİNİ	İçsel Tatmin	5	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	,596	
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden				,767		
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden				,759		
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden				,737		
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından				,666		
Dışsal Tatmin		6	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	,527	,837	
			Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	,757		
			Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	,759		
			Terfi imkanının olması yönünden	,728		
			Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	,655		
			Çalışma şartları yönünden	,753		

Örnekleme büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu test etmeye yönelik ölçüt KMO testi sonuçlarıdır. KMO, gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü

karşılaştıran bir testtir. KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon katsayılarının

dağılımında bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz (Büyüköztürk; et al.,2014:207)Sipahi ve diğerlerine göre; KMO değeri $0,70 \leq \alpha \leq 0,80$ arası “iyi”, $0,80$ ve üzerinde ise “mükemmel” olarak değerlendirilmektedir (Sipahi; ark., 2006: 80).Büyüköztürk ve diğerlerine göre ise KMO değeri $0,70 \leq \alpha \leq 0,80$ aralığında “orta”, $0,80 \leq \alpha \leq 0,90$ aralığında “iyi”, $0,90$ 'ın üzerinde ise “mükemmel” olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk; ark., 2014: 176).

Tablo 2’de elde edilen KMO değerlerine bakıldığında örgüt kültürüne ait KMO değerinin $0,94$ ile “mükemmel” olarak elde edildiği görülmektedir. Lider-üye etkileşim ölçeğine ilişkin KMO değerinin $0,88$ ile “iyi” yine iş tatmini ölçeğine ait KMO değerinin $0,87$ ile “iyi” olarak elde edildiği görülmektedir. Elde edilen verilere bakıldığında faktör yüklerinin oldukça anlamlı olduğu görülmektedir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya uygun olarak toplam 34 sorudan oluşan

ölçeğin 6 boyutuna (Müsamahacı örgüt kültürü, kısıtlayıcı örgüt kültürü, yöneticiye duygusal bağlılık, katılım sağlama ve destekleme, içsel tatmin, dışsal tatmin) ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 2’de görüldüğü gibi müsamahacı örgüt kültürü için $0,923$, kısıtlayıcı örgüt kültürü için $0,897$, yöneticiye duygusal bağlılık boyutu için $0,805$, katılım sağlama ve destekleme boyutu için $0,837$, içsel tatmin için $0,790$ ve dışsal tatmin için $0,837$ olarak bulunmuştur. Bu değerlere bakıldığında 6 boyuta ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ aralığında yer aldığından ölçeğe ait boyutlar yüksek derecede güvenilirdir.

5.4.2. Korelasyon ve Regrasyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6
Müsamahacı Örgüt Kültürü	1					
Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü	-,656**	1				
Yöneticiye Duygusal Bağlılık	,394**	-,039*	1			
Katılım Sağlama ve Destekleme	,384**	,034	,646**	1		
İçsel Tatmin	,284**	,107*	,454**	,576**	1	
Dışsal Tatmin	,270**	,187**	,410**	,605**	,551**	1

(**0.01 anlamlılık düzeyi, *0.05 anlamlılık düzeyinde korelasyon analizi)

Tablo 3’deki korelasyon analizi sonuçlarına göre sig.<0.01 ve sig.<0.05 anlamlılık düzeyinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekillerde elde edilmiştir.

- Müsamahacı örgüt kültürü ile kısıtlayıcı örgüt kültürü arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- Müsamahacı örgüt kültürü ile yöneticiye duygusal bağlılık arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- Müsamahacı örgüt kültürü ile katılım sağlama ve destekleme arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- Müsamahacı örgüt kültürü ile içsel tatmin arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- Müsamahacı örgüt kültürü ile dışsal tatmin arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- Kısıtlayıcı örgüt kültürü ile yöneticiye duygusal bağlılık arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.

- Kısıtlayıcı örgüt kültürü ile içsel tatmin arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- Kısıtlayıcı örgüt kültürü ile dışsal tatmin arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Müsamahacı örgüt kültürü ile kısıtlayıcı örgüt kültürü ($r=-0,656$) arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Müsamahacı örgüt kültürü ile yöneticiye duygusal bağlılık ($r=0,394$), katılım sağlama ve destekleme ($r=0,384$), içsel tatmin ($r=0,284$) ve dışsal tatmin ($r=0,270$) arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Kısıtlayıcı örgüt kültürü ile yöneticiye duygusal bağlılık ($r=-0,039$) arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Kısıtlayıcı örgüt kültürü ile içsel tatmin ($r=0,107$) arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde, dışsal tatmin ile $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Kısıtlayıcı örgüt kültürü ile katılım sağlama ve destekleme arasında ise herhangi bir ilişki söz konusu değildir. Bu nedenle “H_{1,8}” hipotezi red edilmiştir. Bu hipotez regresyon analizinde ele alınmayacaktır.

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Çalışmada geçerliliğini test etmek amacıyla oluşturduğumuz hipotezler ve bu hipotezlerin “Kabul” ya da “Red” durumları aşağıda yer almaktadır.

H_{1,1}: Müsamahacı örgüt kültürünün çalışanların içsel tatminleri üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır. = Kabul

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken=Müsamahacı Örgüt Kültürü)

Bağımsız Değişken=MÖK	Yöneticiye Duygusal Bağlılık	Katılım Sağlama ve Destekleme	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
R²	,155	,148	,081	,073
Beta	,394	,384	,284	,270
Sig.	,000	,000	,000	,000
F-ist.	74,814 Sig.=0.000 p<0.01	70,738 Sig.=0.000 p<0.01	35,838 Sig.=0.000 p<0.01	32,181 Sig.=0.000 p<0.01

H_{1,2}: Müsamahacı örgüt kültürünün çalışanların dışsal tatminleri üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır. = Kabul

H_{1,3}: Müsamahacı örgüt kültürünün yöneticiye duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır. = Kabul

H_{1,4}: Müsamahacı örgüt kültürünün katılım sağlama ve destekleme üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır. = Kabul

H_{1,5}: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün çalışanların içsel tatminleri üzerinde negatif yönlü doğrusal etkisi vardır. = Red

H_{1,6}: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün çalışanların dışsal tatminleri üzerinde negatif yönlü doğrusal etkisi vardır. = Red

H_{1,7}: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün yöneticiye duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü doğrusal etkisi vardır. = Kabul

H_{1,8}: Kısıtlayıcı örgüt kültürünün katılım sağlama ve destekleme üzerinde negatif yönlü doğrusal etkisi vardır. = Red

Yukarıda da görüldüğü gibi araştırmada test edilmesi için oluşturulan 8 adet hipotezden 5 tanesi kabul edilmiş, 3 tanesi ise red edilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde yapılan korelasyon analizleri sonucunda aralarında anlamlı ilişkiler tespit edilen boyutlar için SPSS ile yapılan regresyon analizlerinin sonuçları ve bu sonuçların yorumları yer almaktadır. Analizde elde edilen sonuçlar Tablo 4 ve 4’de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 4'e göre bu regresyon modelinde bağımsız değişken olarak yer alan müsamahacı örgüt kültürü ile bağımlı değişkenler; yöneticiye duygusal bağlılık, katılım sağlama ve destekleme, içsel tatmin ve dışsal tatmin arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir ($p<0.01$). Müsamahacı örgüt kültürü; yöneticiye duygusal bağlılığı, katılım sağlama ve desteklemeyi, içsel tatmini ve dışsal tatmini etkilemektedir. Regresyon modelindeki R^2 determinasyon katsayısı değerine göre, yöneticiye duygusal bağlılığın 0,155'i, katılım sağlama ve desteklemenin 0,148'i, içsel tatminin 0,081'i ve dışsal tatminin 0,073'ü müsamahacı örgüt kültürüyle

açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Bu sonuçlara göre model istatistiksel olarak anlamlıdır. Müsamahacı örgüt kültürü düzeyindeki bir birimlik artış diğer bağımsız değişken sabit kalmak şartıyla çalışanların; yöneticilerine duygusal bağlılığını 0,394, katılım sağlama ve desteklemelerini 0,384, içsel tatminlerini 0,284, dışsal tatminlerini 0,270 oranında arttırmaktadır. Bu sonuçlara göre "H_{1.1}", "H_{1.2}", "H_{1.3}", "H_{1.4}" hipotezleri kabul edilmiştir. Müsamahacı örgüt kültürünün hakim olduğu işletmelerde lider-üye etkileşiminin ve çalışanların iş tatmin düzeylerinin arttığı görülmektedir.

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken=Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü)

Bağımsız Değişken=KÖK	Yöneticiye Duygusal Bağlılık	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
R²	,021	,012	,035
Beta	-,039	,107	,187
Sig.	,005	,003	,000
F-ist.	4,351 Sig.=0.004 p<0.05	4,760 Sig.=0.003 p<0.05	14,826 Sig.=0.000 p<0.01

Tablo 5'e göre regresyon modelinde bağımlı değişken olan yöneticiye duygusal bağlılık ile bağımsız değişken olarak yer alan kısıtlayıcı örgüt kültürü arasında negatif yönde doğrusal olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,05$). Regresyon modelindeki R^2 determinasyon katsayısı değerine göre yöneticiye duygusal bağlılığın 0,021'i kısıtlayıcı örgüt kültürü ile açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri 0,000 düzeyinde ($p<0,05$) geçerlidir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Kısıtlayıcı örgüt kültürü düzeyindeki bir birimlik artış diğer bağımsız değişken sabit kalmak şartıyla çalışanların; yöneticilerine duygusal bağlılığını -0,039 oranında azaltmaktadır. Bu sonuca göre, "H_{1.7}" hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt kültürünün kısıtlayıcı olması çalışanların yöneticilerine duygusal bağlılığının azalmasına neden olmaktadır.

Modelde bağımlı değişken olarak yer alan içsel tatmin ile bağımsız değişken olarak

yer alan kısıtlayıcı örgüt kültürü arasında pozitif yönde doğrusal olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Regresyon modelindeki R^2 determinasyon katsayısı değerine göre içsel tatminin 0,012'si kısıtlayıcı örgüt kültürü ile açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri 0,000 düzeyinde ($p<0,05$) geçerlidir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgüt kültürünün kısıtlayıcı olması çalışanların içsel tatminlerinin artmasına neden olmaktadır. Modelde yer alan "H_{1.5}" hipotezi red edilmiştir. Bu ilişki araştırmamızda beklediğimizin aksi bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.

Yine modelde bağımlı değişken olarak yer alan dışsal tatmin ile bağımsız değişken olarak yer alan kısıtlayıcı örgüt kültürü arasında pozitif yönde doğrusal olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,01$). Regresyon modelindeki R^2 determinasyon katsayısı değerine göre dışsal tatminin 0,035'i kısıtlayıcı örgüt

kültürü ile açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri 0,000 düzeyinde ($p < 0,01$) geçerlidir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgüt kültürünün kısıtlayıcı olması çalışanların dışsal tatminlerinin artmasına neden olmaktadır. Modelde yer alan “ $H_{1,6}$ ” hipotezi red edilmiştir. Bu ilişki de araştırmamızda beklediğimizin aksi bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgüt kültürünün müsamahacı yada kısıtlayıcı olması çalışanların yöneticileriyle aralarındaki mesafeyi belirleyecektir. Müsamahacı örgüt kültürüne sahip işletmelerde işgörenlere süreçlere daha fazla katılma olanağı sağlanacak, inisiyatif kullanmaları kolaylaşacak ve bireylerin yaratıcılıklarının gelişmesi sağlanacaktır. Kısıtlayıcı örgüt kültürünün egemen olduğu işletmelerde ise bahsettiğimiz bu ve benzeri süreçlerin gerçekleştirilmesi oldukça zorlaşacaktır. Süreçlerde söz sahibi olamayan birey yaratıcılığını kullanamayacak ve hem lider-üye etkileşiminde hem de iş tatmin düzeyinde azalma meydana gelecektir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, korelasyon analizlerinden elde edilen bulgular incelendiğinde sadece kısıtlayıcı örgüt kültürü ile katılım sağlama ve destekleme boyutu arasında herhangi anlamlı bir ilişki elde edilememiştir. Bu nedenle bu boyut daha sonra yapılan regresyon analizlerine dâhil edilmemiştir. Fındık işletmelerinde çalışanların yöneticiye duygusal bağlılıklarının, katılım

sağlama ve destekleme isteklerinin, içsel ve dışsal tatminlerinin örgüt kültürünün müsamahacı olmasından olumlu yönde etkilendikleri tespit edilmiştir. Yine ilgili yazında yer aldığı gibi, çalışanların yöneticilerine duygusal bağlılıklarının örgüt kültürünün kısıtlayıcı olmasından olumsuz yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada yapılan korelasyon analizleri sonucunda müsamahacı örgüt kültürüyle kısıtlayıcı örgüt kültürü arasında negatif yönde güçlü bir ilişki saptanmasına rağmen yapılan regresyon analizleri sonucunda karşımıza beklenmedik şekilde çıkan sonuç ise örgüt kültürünün kısıtlayıcı olmasının düşük oranda da olsa içsel ve dışsal tatmin üzerinde olumlu etkisinin saptanmasıdır. Bu sonuç bize, çalışanların içsel ve dışsal tatminlerinde tek etkileyici faktörün örgüt kültürünün kısıtlayıcılığı ya da müsamahacılığı olmadığı gerçeğini ortaya koymaktadır. Çalışanların örgüte bağlılıkları ve sadakatleri, sevdikleri işi yapmaları, kendi memleketlerinde iş imkânlarına sahip olmaları gibi birçok sosyoekonomik faktörün iş tatmini üzerinde etkili olabileceğini göz ardı etmemek gerekmektedir.

Sonuç olarak çalışmada elde edilen veriler ışığında işletmelerde müsamahacı örgüt kültürünün, lider-üye etkileşimini ve iş tatminini önemli ölçüde arttıracığı düşünülmektedir. Çalışanları ile yöneticileri arasındaki etkileşimi ve çalışanlarının iş tatmin düzeylerini arttırmak isteyen işletmeler daha müsamahacı bir örgütsel kültürü benimsemeye çalışmalıdırlar.

KAYNAKÇA

1. BAŞ, T.-Ardıç, K., (2003), “Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması”, Amme İdaresi Dergisi, ss. 1-19.
2. ÇOKLUK, Ö. – Şekercioğlu, G. – Büyüköztürk, Ş., (2014), Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları, Ankara: Pegem Akademi.
3. ERDOĞAN, İ., (1997), İşletmelerde Davranış, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.
4. HOFSTEDE, G., (1998a), “Attitudes, Values And Organizational Culture: Disentangling The Concepts”, Organization Studies, , pp. 477-492.

5. <http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>, (15.02.2012).
6. KILMANN, R. H. – Saxton, M. J. – Serpa, R., (1986), “Issues in Understanding and Changing Culture”, California Management Review, pp. 87-94.
7. KOÇEL, T., (2005), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
8. LIDEN, R.-Graen, G., (1980), “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership”, Academy of Management Journal, ss. 451-465.
9. PANDELICA, A.,Lonica, M., ve Petrescu, P., (2012), “Study Regarding The Identification of The Key Cultural Values of Multinational Companies. A Comparative Study: Europe, Asia, Usa.”, Scientific Bulletin-Economic Sciences, 11(Special Issue), 69.
10. ROBBINS, S. P. – Judge, T. A., (2012), Örgütsel Davranış, İstanbul: Nobel Yayınları.
11. SCANDURA, T. A. – Graen, G.-Novak, M. A., (1986), “When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader- Member Exchange and Decision Influence”, Journal of Applied Psychology, pp. 579-584.
12. SİPAHİ B.- Yurtkoru S. - Çinko M., (2006), Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, İstanbul: Beta Yayınları.
13. TENGİLİMOĞLU, D., (2005), “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, ss. 85-103.
14. VARMA, A.-Srinivas, E.S.-Stroh, L.K., (2005), A Comparative Study of the Impact of Leader- Member Exchange in US and Indian Samples, Cross Cultural Management, pp. 84-95.
15. WANG, H., v.d, (2005), “Leader-Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Followers’ Performance And Organizational Citizenship Behavior”, Academy of Management Journal, , pp. 420-432.
16. WECH, B. A., (2002), “Effect On Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness And Job Satisfaction Beyond The Influence Of Leader-Member Exchange”, Business & Society, pp. 353-360.
17. WERTHER, W.- Davis, K., (1988), Personel Management And Human Resources, Mc. Graw Hill.
18. YAZICIOĞLU, Y.- Erdoğan, S., (2004), SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Detay Yayıncılık.