ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BAĞLAMINDA KAPSAMLI BİR KURAMSAL DEĞERLENDİRME

ÖZET

Bu çalışma, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi kuramsal bir çerçevede incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, örgüt kültürünün çalışan davranışlarını şekillendiren temel bir unsur olduğu ve iş tatmini üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yarattığı vurgulanmaktadır. Özellikle örgütsel bağlılığın, bu ilişki içerisinde aracı bir rol üstlendiği ifade edilmektedir. Literatür bulgularına göre, güçlü ve destekleyici bir örgüt kültürü, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını artırmakta; bu durum da iş tatmininin yükselmesine katkı sağlamaktadır. Meyer ve Allen'ın üç bileşenli bağlılık modeli kapsamında ele alınan duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları, çalışanların örgütle kurduğu ilişkinin farklı yönlerini açıklamaktadır. Bu boyutlar arasında özellikle duygusal bağlılığın iş tatmini ve performans üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışmada ayrıca örgüt kültürünün niteliğinin belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı, adaletli ve açık iletişime dayalı kültürel yapılar olumlu sonuçlar doğururken; otoriter ve katı kültürler çalışan tutumlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin örgüt kültürünü stratejik bir araç olarak ele alması gerektiği vurgulanmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında çok boyutlu ve dinamik bir ilişki bulunmaktadır. Bu üç değişkenin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması, hem örgütsel performansın artırılması hem de çalışan memnuniyetinin sağlanması açısından kritik önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Örgütsel bağlılık, İş tatmini, Motivasyon, Örgütsel davranış

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB SATISFACTION: A COMPREHENSIVE THEORETICAL EVALUATION IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between organizational culture, organizational commitment, and job satisfaction within a theoretical framework. It emphasizes that organizational culture is a fundamental factor shaping employee behavior and has both direct and indirect effects on job satisfaction. In particular, organizational commitment is identified as a mediating variable in this relationship. According to the literature, a strong and supportive organizational culture enhances employees' emotional attachment to the organization, which in turn increases job satisfaction. Based on Meyer and Allen's three-component model, affective, continuance, and normative commitment explain different dimensions of employees' attachment to their organization. Among these, affective commitment is found to have the strongest impact on job satisfaction and performance. The study also concludes that the nature of organizational culture is a determining factor. Participative, fair, and communication-oriented cultures produce positive outcomes, whereas authoritarian and rigid structures may negatively affect employee attitudes. In this context, it is emphasized that managers should consider organizational culture as a strategic tool. There is a multidimensional and dynamic relationship between organizational culture, organizational commitment, and job satisfaction. Addressing these variables with a holistic approach is critical for enhancing organizational performance and ensuring employee satisfaction.

Keywords: Organizational culture, Organizational commitment, Job satisfaction, Motivation, Organizational behavior

1.GİRİŞ

Örgüt kültürü, çalışanların nasıl düşündüğünü, davrandığını ve işlerini nasıl deneyimlediğini şekillendiren temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Günümüz örgütlerinde rekabet avantajının yalnızca maddi kaynaklara değil, büyük ölçüde insan sermayesine dayandığı dikkate alındığında, çalışanların örgütlerini nasıl algıladıklarını anlamak kritik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda iş tatmini, çalışanların motivasyonu, performansı ve örgüte olan bağlılıklarıyla yakın ilişkisi nedeniyle en çok incelenen kavramlardan biri haline gelmiştir. Dolayısıyla örgüt kültürü, yalnızca arka planda yer alan bir yapı olmaktan öte, çalışanların iş ortamlarını nasıl algıladıklarını ve deneyimlediklerini doğrudan etkileyen belirleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Öte yandan, günümüzde işletmeler yoğun rekabetin hâkim olduğu küresel bir ortamda faaliyet göstermekte ve hızla değişen piyasa koşullarına uyum sağlama zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu süreçte, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri kadar, bu avantajı sürdürülebilir kılmaları da büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin değişime hızlı uyum sağlayabilme ve rekabet güçlerini koruyabilme kapasiteleri stratejik bir gereklilik haline gelmiştir (Porter, 1985).

Bu bağlamda, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Bu çerçevede, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin daha derinlemesine anlaşılabilmesi için, bu ilişkiye aracılık eden mekanizmaların incelenmesi önem kazanmaktadır. Bu noktada örgütsel bağlılık, örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini açıklayan temel bir aracı değişken olarak öne çıkmaktadır. Örgüt kültürünü destekleyici, tutarlı ve çalışan odaklı olarak algılayan bireylerin, örgütlerine karşı daha güçlü bir psikolojik bağlılık geliştirme eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu bağlılık düzeyi, çalışanların iş deneyimlerini olumlu yönde etkileyerek iş tatmininin artmasına katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle örgütsel bağlılık, örgütsel davranışın çok boyutlu yapısını anlamada kritik bir açıklayıcı rol üstlenmektedir. Dolayısıyla, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki etkileşimin birlikte ele alınması, çalışan tutumlarının daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine imkân tanımaktadır (Meyer & Allen, 1991).

Bu bağlamda, mevcut çalışma örgütsel bağlılığın aracı rolüne özel bir vurgu yaparak, örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu üç temel değişkenin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması, literatürdeki mevcut çalışmalara katkı sunmanın yanı sıra, örgütlerin çalışan refahını artıran ve örgütsel etkinliği destekleyen bir çalışma ortamı oluşturabilmeleri açısından önemli çıkarımlar sağlamaktadır.

Bu çalışma, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak literatüre özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Mevcut çalışmalarda bu değişkenler çoğunlukla ayrı ayrı incelenirken, bu araştırma söz konusu kavramları tek bir kavramsal model çerçevesinde değerlendirerek aralarındaki etkileşimi daha kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Özellikle örgütsel bağlılığın aracı rolüne

odaklanılması, örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki dolaylı etkilerinin daha açık bir biçimde anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle çalışma, literatürdeki kavramsal boşluğu doldurarak hem teorik hem de uygulamaya yönelik çıkarımlar sunmaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolünü kuramsal bir çerçevede değerlendirmektir. Bu doğrultuda çalışma, örgüt kültürünün çalışan davranışları üzerindeki etkisini analiz etmekte ve bu etkinin iş tatmini üzerindeki yansımalarını ortaya koymayı hedeflemektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın söz konusu ilişkideki konumunun açıklanmasıyla literatürdeki kavramsal bütünlüğe katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, yalnızca finansal performansla değil, aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılığı ve işlerinden duydukları tatmin ile doğrudan ilişkilidir (Robbins & Judge, 2017). Bu bağlamda örgüt kültürü, çalışan davranışlarını şekillendiren temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Schein, 1990).

Bu çalışma, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarını bütüncül bir yaklaşımla ele alması bakımından önem taşımaktadır. Literatürde çoğunlukla ayrı ayrı incelenen bu değişkenlerin bir arada değerlendirilmesi, hem teorik hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sunmaktadır (Meyer et al., 2002).

1.3. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Bu çalışma aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aramaktadır:

- Örgüt kültürü iş tatmini üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
- Örgütsel bağlılık bu ilişkide nasıl bir rol oynamaktadır?
- Örgüt kültürünün çalışan tutumları üzerindeki etkisi hangi mekanizmalar aracılığıyla gerçekleşmektedir?

Bu sorular doğrultusunda geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H1: Örgüt kültürü, iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: Örgütsel bağlılık, iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: Örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002).

1.4. Kavramsal Çerçeve

Örgüt kültürü, örgüt içinde paylaşılan değerler, normlar ve inançlar bütünü olarak çalışan davranışlarını yönlendiren temel bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1990). Bu yapı, çalışanların örgüte yönelik algılarını şekillendirmekte ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir (Hofstede et al., 2010).

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte karşı geliştirdiği psikolojik bağlılığı ifade etmekte ve çalışanların örgütte kalma isteğini belirleyen önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir (Meyer & Allen, 1991).

Araştırmalar, bağlılığı yüksek çalışanların işlerinden daha fazla tatmin duyduklarını ve örgütsel performansa daha fazla katkı sağladıklarını göstermektedir (Meyer et al., 2002).

İş tatmini ise bireyin yaptığı işten duyduğu genel memnuniyet olarak tanımlanmakta olup, çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde doğrudan etkili bir faktördür (Locke, 1976; Judge et al., 2017).

Bu doğrultuda çalışmanın kavramsal modeli aşağıdaki ilişkiyi temel almaktadır:

Örgüt Kültürü → Örgütsel Bağlılık → İş Tatmini

Bu model, örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinin hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel bağlılık aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin her örgütte aynı şekilde gerçekleşmediği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu ilişkilerin gücü ve yönü, örgütün faaliyet gösterdiği sektör, kültürel bağlam ve yönetim anlayışı gibi çeşitli durumsal faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Bu nedenle, gelecekte yapılacak çalışmalarda kültürel bağlamın ve sektörel farklılıkların düzenleyici (moderatör) değişkenler olarak ele alınması, söz konusu ilişkilerin daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Örgüt Kültürü

2.1.1. Kavramsal Tanım

Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve davranış kalıplarının bütünüdür (Deal & Kennedy, 1983). Bu yapı, örgütün nasıl işlediğini belirleyen görünmez bir sistem olarak değerlendirilmektedir.

Schein (1990), örgüt kültürünü üç düzeyde açıklamaktadır:

- Eserler: Gözlemlenebilir davranışlar ve semboller
- Değerler: Örgütün benimsediği ilkeler
- Temel varsayımlar: Derin ve sorgulanmayan inançlar

Bu yapı, örgüt kültürünün hem görünür hem de gizli boyutlarını ortaya koymaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler, normlar ve inançlar bütününü ifade eder (Schein, 1990). Bu yapı, çalışan davranışlarını yönlendiren temel bir mekanizma olarak kabul edilmektedir. Deal ve Kennedy (1983), örgüt kültürünü örgütsel performans ile doğrudan ilişkili bir unsur olarak değerlendirmiştir.

Schein (1990) örgüt kültürünü üç düzeyde incelemiştir:

- Eserler (gözlemlenebilir yapılar)

- Değerler (örgütsel ilkeler)
- Temel varsayımlar (derin inançlar)

Bu yapı, örgüt kültürünün hem görünür hem de örtük yönlerini ortaya koymaktadır.

Hofstede (1991), örgüt kültürünü farklı boyutlar üzerinden ele almış ve kültürel farklılıkların örgüt davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Bu boyutlar, örgütlerin farklı yönetim anlayışlarına ve çalışan davranışlarına sahip olmasına neden olmaktadır.

Kotter ve Heskett (1992) güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerin daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu durum, örgüt kültürünün yalnızca sosyal bir yapı değil aynı zamanda stratejik bir yönetim aracı olduğunu göstermektedir.

2.1.2. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgüt kültürü;

- çalışanlara yön verir
- aidiyet duygusu oluşturur
- davranışları standartlaştırır
- örgütsel bağlılığı artırır

Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların örgütle özdeşleşmesini kolaylaştırır ve örgütsel uyumu artırır.

2.1.3. Örgüt Kültürü ve Performans

Araştırmalar, güçlü kültüre sahip örgütlerin daha yüksek performans sergilediğini göstermektedir (Kotter & Heskett, 1992). Bunun nedeni, çalışanların örgütün değerlerini benimsemesi ve daha yüksek motivasyonla çalışmasıdır.

2.2. Örgütsel Bağlılık

2.2.1. Kavramsal Tanım ve Önemi

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı geliştirdiği psikolojik, duygusal ve davranışsal bağ olarak tanımlanmaktadır (Mowday, Steers & Porter, 1979). Bu kavram, çalışanların örgütte kalma isteğini, örgütsel hedeflere olan bağlılığını ve örgüt için gösterdiği çabayı belirleyen temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık, yalnızca bireysel tutumları değil, aynı zamanda örgütsel performansı, verimliliği ve sürdürülebilirliği de doğrudan etkileyen kritik bir değişkendir (Mathieu & Zajac, 1990).

Günümüz örgütlerinde çalışan bağlılığının artması, iş gücü devrinin azalması, iş tatmininin yükselmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe en çok araştırılan kavramlardan biri haline gelmiştir (Meyer et al., 2002).

2.2.2. Meyer ve Allen Üç Bileşenli Model

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç bileşenli model, örgütsel bağlılığı açıklamada en yaygın kullanılan yaklaşımlardan biridir. Bu modele göre örgütsel bağlılık üç temel boyuttan oluşmaktadır:

Duygusal Bağlılık (Affective Commitment)

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmasını ve örgütün bir parçası olmayı istemesini ifade etmektedir (Meyer & Allen, 1991). Bu bağlılık türünde çalışanlar örgütte kalmak zorunda oldukları için değil, kalmak istedikleri için örgütte bulunurlar.

Araştırmalar, duygusal bağlılığın iş tatmini, motivasyon ve performans ile en güçlü ilişkiye sahip bağlılık türü olduğunu göstermektedir (Meyer et al., 2002). Ayrıca duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilediği ve örgütsel hedeflere daha fazla katkı sağladığı belirlenmiştir (Organ, 1997).

Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları ekonomik ve sosyal maliyetlere dayalı bağlılığı ifade etmektedir (Becker, 1960). Bu bağlılık türünde çalışanlar örgütte kalmayı tercih ederler çünkü ayrılmanın maliyeti yüksektir.

Devam bağlılığı genellikle:

- iş güvencesi
- kıdem
- ekonomik kazanç
- alternatif iş fırsatlarının sınırlılığı

gibi faktörlerden etkilenmektedir (Meyer & Allen, 1991).

Ancak literatürde devam bağlılığının, duygusal bağlılığa kıyasla iş tatmini ve performans üzerinde daha zayıf bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Allen & Meyer, 1990).

Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmayı bir sorumluluk veya yükümlülük olarak görmeleri ile ilgilidir (Wiener, 1982). Bu bağlılık türü, bireyin örgüte karşı ahlaki bir borç hissetmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Normatif bağlılık genellikle:

- örgüt tarafından sağlanan eğitim ve fırsatlar
- kültürel değerler
- sosyal normlar

tarafından şekillenmektedir (Meyer & Allen, 1991).

Bu bağlılık türü, özellikle kolektivist kültürlerde daha güçlü şekilde gözlemlenmektedir (Hofstede et al., 2010).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri

Örgütsel bağlılık, birçok bireysel ve örgütsel faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler şu şekilde sınıflandırılabilir:

Bireysel Faktörler

- Yaş
- Eğitim düzeyi
- kişilik özellikleri

Örgütsel Faktörler

- Liderlik tarzı (Yukl, 2013)
- Örgüt kültürü (Schein, 1990)
- Ücret ve ödüllendirme sistemi

- Kariyer fırsatları

İşe İlişkin Faktörler

- İşin niteliği
- iş yükü
- çalışma koşulları

Bu faktörlerin birleşimi, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyini belirlemektedir (Mathieu & Zajac, 1990).

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, örgütler açısından birçok olumlu sonuç doğurmaktadır:

- İşten ayrılma niyetini azaltır (Tett & Meyer, 1993)
- İş tatminini artırır (Meyer et al., 2002)
- Performansı yükseltir
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarını destekler (Organ, 1997)

Ayrıca bağlılığı yüksek çalışanların örgüt içinde daha aktif rol aldığı ve yenilikçi davranışlar sergilediği de literatürde vurgulanmaktadır.

2.2.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü ve karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri de genellikle yüksek olmaktadır (Mathieu & Zajac, 1990).

Bununla birlikte bazı çalışmalar, örgütsel bağlılığın iş tatmininin bir sonucu değil, aynı zamanda belirleyicisi olabileceğini göstermektedir (Meyer et al., 2002). Bu durum, iki kavram arasındaki ilişkinin çift yönlü ve dinamik olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin literatürde farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar, örgüt kültürünün çalışan davranışları ve iş tatmini üzerinde doğrudan belirleyici bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Bu görüşe göre, özellikle destekleyici ve katılımcı bir örgüt kültürü, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti artırmaktadır.

Buna karşılık, diğer bir yaklaşım örgüt kültürünün etkisinin doğrudan değil, örgütsel bağlılık aracılığıyla ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu çerçevede örgüt kültürü, çalışanların örgüte olan duygusal ve psikolojik bağlılığını güçlendirmekte; bu bağlılık da iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle duygusal bağlılığın bu süreçte daha güçlü bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır.

Öte yandan bazı çalışmalar, iş tatmini ile performans ve bağlılık arasındaki ilişkilerin her zaman doğrusal olmadığını ve bu ilişkilerin bireysel faktörlere bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Bu durum, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin tek boyutlu değil, çok katmanlı ve dinamik bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Literatürdeki bulgular, bu üç değişken arasında genel olarak olumlu ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymakla birlikte, ilişkinin niteliğinin örgüt kültürünün türüne ve çalışanların bireysel özelliklerine bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir.

3. YÖNTEM

Bu çalışma, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen literatürün sistematik bir şekilde değerlendirilmesine dayanan kuramsal bir araştırmadır. Araştırma kapsamında, ilgili kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koyan ulusal ve uluslararası çalışmalar incelenmiştir.

Literatür taraması sürecinde Google Scholar, Web of Science ve Scopus veri tabanları kullanılmıştır. Tarama sürecinde “örgüt kültürü”, “örgütsel bağlılık”, “iş tatmini”, “organizational culture”, “organizational commitment” ve “job satisfaction” anahtar kelimeleri kullanılmıştır.

Çalışmaların seçimi belirli kriterler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda:

- Hakemli dergilerde yayımlanmış olması
- Konuyla doğrudan ilişkili olması
- Kuramsal veya ampirik katkı sunması
- Güncel ve temel kaynakları içermesi

gibi ölçütler dikkate alınmıştır.

Elde edilen çalışmalar içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiş ve ortak temalar belirlenmiştir. Bu doğrultuda örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler kavramsal bir çerçevede bütüncül olarak ele alınmıştır.

4. TARTIŞMA

Bu çalışmada örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler literatür çerçevesinde ele alınmıştır. Elde edilen bulgular, bu üç değişkenin birbirleriyle güçlü ve çok boyutlu bir etkileşim içerisinde olduğunu göstermektedir. Ancak literatürde bu ilişkinin doğasına yönelik farklı yaklaşımlar bulunduğu görülmektedir.

Schein (1990), örgüt kültürünün çalışan davranışlarını doğrudan şekillendirdiğini ve bireylerin örgüt içindeki tutumlarının büyük ölçüde bu kültürel yapı tarafından belirlendiğini ileri sürmektedir. Bu perspektife göre örgüt kültürü, çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan ve belirleyici bir etkiye sahiptir. Özellikle açık iletişim, destekleyici liderlik ve adaletli yönetim anlayışı gibi kültürel unsurlar, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti artırmaktadır.

Buna karşılık Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın bu süreçte kritik bir aracı rol oynadığını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü, doğrudan iş tatmini yaratmaktan

ziyade, çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirmekte ve bu bağlılık aracılığıyla iş tatmini oluşmaktadır. Özellikle duygusal bağlılık boyutu, çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlayarak iş tatmini üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır.

Judge ve arkadaşları (2017) ise daha eleştirel bir perspektif sunarak iş tatmini ile performans arasında her zaman doğrusal bir ilişki bulunmadığını belirtmektedir. Bu görüş, örgüt kültürü ve bağlılık gibi değişkenlerin tek başına yeterli olmadığını, aynı zamanda bireysel faktörlerin (kişilik, beklentiler, değerler) de sürece dahil edilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu farklı yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tek boyutlu olmadığı, aksine çok katmanlı ve dinamik bir yapı sergilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Özellikle örgütsel bağlılık, bu ilişkinin açıklanmasında merkezi bir rol oynamaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını artırmakta ve bu durum iş tatmini üzerinde dolaylı ancak güçlü bir etki yaratmaktadır. Bununla birlikte, her örgüt kültürünün aynı düzeyde olumlu sonuçlar üretmediği de göz önünde bulundurulmalıdır. Aşırı kontrolcü, katı veya yeniliğe kapalı kültürel yapılar, çalışanların iş tatminini azaltabilmekte ve örgütsel bağlılığı zayıflatabilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün niteliği, bu ilişkide belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Kültürel bağlamın da bu ilişkiler üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Farklı ülkelerde ve kültürel yapılarda örgüt kültürü algısı ve iş tatmini düzeyi farklılık gösterebilmektedir. Bu durum, gelecekte yapılacak çalışmalar için karşılaştırmalı araştırmaların önemini ortaya koymaktadır.

Literatürdeki bulgular incelendiğinde, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik genel bir uzlaşı bulunmakla birlikte, bu ilişkilerin doğası konusunda bazı farklılıkların olduğu görülmektedir. Özellikle bazı çalışmalar örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinin doğrudan olduğunu savunurken, diğerleri bu etkinin örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Bunun yanı sıra, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin her zaman doğrusal olmadığına yönelik bulgular, bu değişkenler arasındaki etkileşimin daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma kapsamında yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, örgüt kültürünün tek başına iş tatmini üzerinde belirleyici bir unsur olmadığı, ancak örgütsel bağlılık aracılığıyla daha güçlü ve sürdürülebilir bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle duygusal bağlılığın

bu süreçte merkezi bir rol oynadığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda çalışma, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin dolaylı mekanizmalar üzerinden şekillendiğini vurgulayarak literatürdeki doğrudan etki odaklı yaklaşımlardan kısmen ayrışmaktadır.

Dolayısıyla bu araştırma, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin yalnızca doğrusal bir etki çerçevesinde değil, aracı ve durumsal faktörlerin etkisi altında şekillenen çok boyutlu bir süreç olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

5. SONUÇ

Bu çalışma, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi kuramsal bir çerçevede incelemiş ve bu üç kavramın birbirleriyle güçlü bir etkileşim içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. Literatür bulguları, örgüt kültürünün çalışan davranışlarını yönlendiren temel bir unsur olduğunu ve iş tatmini üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle örgütsel bağlılığın, bu ilişkide aracı bir rol üstlendiği görülmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını artırmakta ve bu durum iş tatminini yükseltmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin açıklanmasında kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, örgüt kültürünün niteliğinin belirleyici olduğudur. Destekleyici, katılımcı ve adaletli bir kültür, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırırken; otoriter ve katı yapılar bu süreci olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin yalnızca güçlü bir kültür oluşturması değil, aynı zamanda bu kültürün çalışan odaklı ve esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde, yöneticilerin örgüt kültürünü stratejik bir araç olarak ele alması büyük önem taşımaktadır. Çalışanların katılımını teşvik eden, açık iletişimi destekleyen ve adaletli uygulamaları benimseyen bir kültür yapısı, hem örgütsel bağlılığı hem de iş tatminini artırarak uzun vadede örgütsel performansa katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte, bu çalışma literatür incelemesine dayalı bir derleme niteliği taşımaktadır. Bu nedenle gelecekte yapılacak ampirik çalışmaların, farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda bu ilişkileri test etmesi önerilmektedir. Özellikle nicel ve nitel araştırmaların birlikte kullanıldığı karma yöntem çalışmalar, bu ilişkinin daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki, modern örgütlerin

başarısını belirleyen temel unsurlardan biridir. Bu üç değişkenin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması, hem akademik literatüre hem de uygulamaya önemli katkılar sunacaktır.

Bu çalışmanın teorik katkısı, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri bütüncül bir çerçevede ele alarak, özellikle örgütsel bağlılığın aracı rolünü vurgulamasıdır. Mevcut literatürde bu değişkenler sıklıkla ayrı ayrı incelenirken, bu çalışma söz konusu kavramların etkileşimini tek bir model üzerinden değerlendirerek kavramsal bütünlüğe katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle araştırma, örgütsel davranış literatüründe yer alan dağınık bulguların daha sistematik bir şekilde yorumlanmasına imkân tanımaktadır.

Uygulayıcılar açısından değerlendirildiğinde, elde edilen bulgular yöneticilere önemli çıkarımlar sunmaktadır. Özellikle çalışanların iş tatminini artırmak isteyen yöneticilerin yalnızca performans odaklı uygulamalara değil, aynı zamanda destekleyici ve adaletli bir örgüt kültürü oluşturmaya odaklanmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını güçlendirecek liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi, uzun vadede hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel performansı artıracaktır.

Gelecek araştırmalar açısından ise, bu çalışmada kuramsal olarak ele alınan ilişkilerin farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda ampirik olarak test edilmesi önerilmektedir. Ayrıca, liderlik tarzı, psikolojik güvenlik ve örgütsel adalet gibi değişkenlerin bu ilişkiler üzerindeki etkisinin incelenmesi, modelin daha da geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Özellikle karma yöntem araştırmaların kullanılması, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin daha derinlemesine anlaşılmasına olanak tanıyacaktır.

KAYNAKLAR

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*(1), 32–40. https://doi.org/10.1086/222820

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture and organizational life. *Organizational Dynamics, 12*(1), 5–21. https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90012-5

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology, 24*(8), 765–779. https://doi.org/10.1108/02683940910996789

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work.* John Wiley & Sons.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind.* McGraw-Hill.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376–407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect. *Annual Review of Psychology, 68*, 473–499. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033623

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance.* Free Press.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171–194. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224–247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior. *Human Performance, 10*(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York, NY: Free Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.