

**TC**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ROL**  
**BELİRSİZLİĞİ VE KUŞAK FARKLILIKLARININ ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Yahya KATI**

**BALIKESİR, 2020**

**TC**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ROL**  
**BELİRSİZLİĞİ VE KUŞAK FARKLILIKLARININ ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Yahya KATI**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. TAMER BOLAT**

**BALIKESİR, 2020**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201612508002 Yahya KATI'nın hazırladığı Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 21.09.2020 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan-Danışman) Prof. Dr. Tamer BOLAT

Üye Prof. Dr. Oya SEYMEN

Üye Prof. Dr. Ayhan GÖKDENİZ

Üye Doç. Dr. Seçil TAŞTAN

Üye Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

29.09.2020

Enstitü Onayı

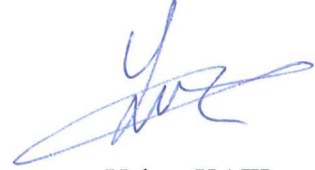
Prof.Dr. Kenan Ziya TAŞ  
Müdür

## ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dökümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

29/09/2020



Yahya KATI

## ÖNSÖZ

Cameron ve Quinn (1983) Rekabetçi Değerler Model’inde, örgütlerin rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek amacıyla klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere dört farklı kültür tipine sahip olabileceklerini belirtmişlerdir. Bu farklı kültür yapılarının “*Esneklik ve İnisiyatif/İstikrar ve Kontrol*” ve “*İçe Odaklılık ve Bütünleşme/Dışa Odaklılık ve Farklılaşma*” boyutlarına bağlı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Kültür tipleri, örgütlerdeki işgörenlerin işe yönelik tutumlarını başka bir deyişle iş tatminlerini ve örgütte kendilerinden nelerin beklenip nelerin beklenmediği konusunda eksik bilgiye sahip olmaları olarak tanımlanabilen rol belirsizliğini etkileyebilir. Öte yandan, rol belirsizliği işgörenlerin işe yönelik tutumlarını olumsuz etkileyebilir. Bu açıklamalar ışığında bu çalışmada, örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler, örgüt kültürü tipleri ile rol belirsizliği arasındaki ilişkiler, rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişki, örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini ilişkilerinde rol belirsizliğinin aracılık etkisi ve söz konusu ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkileri araştırılmıştır.

Bu çalışmanın tamamlanmasında zaman sınırı gözetmeksizin desteğini esirgemeyen, danışmanım sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT’a, çalışma süresince sahip oldukları bilgi ve deneyimleri esirgemeyen sayın Prof. Dr. Oya SEYMEN, Prof. Dr. Oya İnci BOLAT, Prof. Dr. Ayhan GÖKDENİZ, Doç. Dr. Seçil TAŞTAN ve Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Görüşleriyle çalışmalarına katkıda bulunan bütün hocalarıma, çalışma arkadaşlarıma ve araştırmanın uygulama kısmında desteklerini esirgemeyen banka çalışanlarına teşekkürü borç bilirim. Çalışma süresince desteklerini esirgemeyen aileme, arkadaşlarıma ve öğrencilerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**BALIKESİR, 2020**

**Yahya KATI**

## ÖZET

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ROL BELİRSİZLİĞİ VE KUŞAK FARKLILIKLARININ ETKİSİ

**KATI, Yahya**

**Doktora, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tamer BOLAT**

**2020, 246 Sayfa**

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliği ve kuşak farklılıklarının etkisini belirlemektir. Çalışmanın örneklemini Balıkesir, Bursa ve İstanbul'da faaliyet gösteren banka çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmanın verileri çevrimiçi anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda üç yüz doksan bir anket analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, klan kültürünün ( $\beta = 0.50, p < 0.01$ ), adhokrasi kültürünün ( $\beta = 0.45, p < 0.01$ ), hiyerarşi kültürünün ( $\beta = 0.44, p < 0.01$ ) ve pazar kültürünün ( $\beta = 0.45, p < 0.01$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, klan kültürünün ( $\beta = 0.46, p < 0.01$ ), adhokrasi kültürünün ( $\beta = 0.43, p < 0.01$ ), hiyerarşi kültürünün ( $\beta = 0.54, p < 0.01$ ) ve pazar kültürünün ( $\beta = 0.47, p < 0.01$ ) rol belirsizliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer yandan, rol belirsizliğinin ( $\beta = 0.48, p < 0.01$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın diğer sonuçlarına göre örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişkilerde, örgüt kültürü tipleri ile rol belirsizliği arasındaki ilişkilerde ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Rol Belirsizliği, Kuşak Farklılıkları, İş Tatmini.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF ROLE AMBIGUITY AND GENERATION DIFFERENCES ON THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION

KATI, Yahya

Doctoral Thesis, Department of Business Administration,

Adviser: Prof. Dr. Tamer BOLAT

2020, 246 Pages

The purpose of this study is to investigate whether there is a significant effect of the role ambiguity and generation differences on the relationship of organizational culture and job satisfaction. The sample of the study consists of bank employees operating in Balıkesir, Bursa and Istanbul. The data of the study were collected through online questionnaires. In this frame, three hundred ninety one questionnaires were analyzed. The results of the study showed that clan culture ( $\beta = 0.50, p < 0.01$ ), adhocracy culture ( $\beta = 0.45, p < 0.01$ ), hierarchy culture ( $\beta = 0.44, p < 0.01$ ) and market culture ( $\beta = 0.45, p < 0.01$ ) have significant and positive effect on job satisfaction. Also, clan culture ( $\beta = 0.46, p < 0.01$ ), adhocracy culture ( $\beta = 0.43, p < 0.01$ ), hierarchy culture ( $\beta = 0.54, p < 0.01$ ) and market culture ( $\beta = 0.47, p < 0.01$ ) have significant and positive effect on role ambiguity. On the other hand, role ambiguity ( $\beta = 0.48, p < 0.01$ ) has a significant and positive effect on job satisfaction. The other results of the study showed that the moderating effect of the X and Y generations could not be determined on the relationship between organizational culture types and job satisfaction, organizational culture types and role ambiguity, role ambiguity and job satisfaction.

**Keywords:** Organizational Culture, Role Ambiguity, Generation Differences, Job Satisfaction.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	IV
ABSTRACT .....	V
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV
KISALTMALAR LİSTESİ .....	XV
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem .....	3
1.4. Varsayımlar .....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	4
1.6. Tanımlar.....	4
<b>2. İLGİLİ ALANYAZIN.....</b>	<b>6</b>
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	6
2.1.1. Örgüt Kültürü .....	6
2.1.1.1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramları .....	6
2.1.1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	9
2.1.1.3. Örgüt Kültürü Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	10
2.1.1.4. Örgüt Kültürünün Unsurları .....	13
2.1.1.5. Örgüt Kültürü Modelleri .....	16
2.1.1.6. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli .....	22
2.1.1.6.1. Klan Kültürü.....	24
2.1.1.6.2. Adhokrasi Kültürü .....	26
2.1.1.6.3. Hiyerarşi Kültürü .....	27
2.1.1.6.4. Pazar Kültürü.....	28
2.1.2. Rol Belirsizliği .....	30
2.1.2.1. Rol ve Rol Belirsizliği Kavramları .....	30
2.1.2.2. Rol Belirsizliğinin Tarihçesi.....	33
2.1.2.3. Rol Belirsizliğinin Nedenleri.....	36
2.1.2.4. Rol Belirsizliğinin Boyutları .....	38
2.1.2.5. Rol Belirsizliği Modelleri.....	40
2.1.3. Kuşak Farklılıkları.....	44
2.1.3.1. Kuşak Kavramı .....	44
2.1.3.2. Kuşakların Sınıflandırılması.....	45
2.1.3.3. Kuşakların Özellikleri .....	49
2.1.3.3.1. Geleneksel Kuşak (1925-1945) .....	49
2.1.3.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964).....	50
2.1.3.3.3. X Kuşağı (1965-1979) .....	52
2.1.3.3.4. Y Kuşağı (1980-1999) .....	54
2.1.3.3.5. Z Kuşağı (2000 Yılı ve Sonrası).....	57
2.1.4. İş Tatmini .....	62
2.1.4.1. İş Tatmini Kavramının Anlamı ve Önemi.....	62
2.1.4.2. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar .....	63
2.1.4.3. İş Tatminini Açıklamaya Yönelik Modeller .....	66



2.1.4.4.	İş Tatmini Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	70
2.1.4.5.	İş Tatminine Yönelik Modeller .....	73
2.1.4.5.1.	Cornell Modeli.....	73
2.1.4.5.2.	İş Özellikleri Modeli .....	74
2.2.	Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	77
2.2.1.	Örgüt Kültürü, Rol Belirsizliği, Kuşak Farklılıkları ve İş Tamini İlişkisinin Kuramsal Dayanakları .....	77
2.2.1.1.	Rol Kuramı .....	77
2.2.1.2.	Çoklu Kuşak Kuramı .....	78
2.2.1.3.	İş Özellikleri Modeli .....	79
2.2.2.	Örgüt Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisi.....	79
2.2.2.1.	Klan Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisi .....	80
2.2.2.2.	Adhokrasi Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisi.....	81
2.2.2.3.	Hiyerarşi Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisi .....	81
2.2.2.4.	Pazar Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisi .....	82
2.2.3.	Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi .....	83
2.2.3.1.	Klan Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi .....	84
2.2.3.2.	Adhokrasi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi .....	86
2.2.3.3.	Hiyerarşi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi .....	87
2.2.3.4.	Pazar Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi .....	89
2.2.4.	Rol Belirsizliği ve İş Tatmini İlişkisi .....	90
2.2.5.	Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği .....	92
2.2.6.	Örgüt Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde Kuşak Farklılıkları.....	92
2.2.6.1.	Klan Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde Kuşak Farklılıkları....	93
2.2.6.2.	Adhokrasi Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde Kuşak Farklılıkları .....	93
2.2.6.3.	Hiyerarşi Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde Kuşak Farklılıkları	94
2.2.6.4.	Pazar Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde Kuşak Farklılıkları...94	
2.2.7.	Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Kuşak Farklılıkları.....	95
2.2.7.1.	Klan Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Kuşak Farklılıkları .....	95
2.2.7.2.	Adhokrasi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Kuşak Farklılıkları.....	96
2.2.7.3.	Hiyerarşi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Kuşak Farklılıkları .....	96
2.2.7.4.	Pazar Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Kuşak Farklılıkları .....	97
2.2.8.	Rol Belirsizliği ve İş Tatmini İlişkisinde Kuşak Farklılıkları.....	97
<b>3.</b>	<b>YÖNTEM .....</b>	<b>99</b>
3.1.	Araştırmanın Modeli .....	99
3.2.	Evren ve Örneklem.....	99
3.3.	Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	100
3.1.	Verilerin Analizi.....	102
<b>4.</b>	<b>BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>103</b>
4.1.	Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	103
4.2.	Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi .....	109
4.3.	Basit Regresyon Analizi .....	112
4.4.	Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	123
4.5.	Düzenleyici Etkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	166
4.6.	Bağımsız Örneklem T Testi.....	205
<b>5.</b>	<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>208</b>

<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>221</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>245</b>

## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa

Tablo 1. Örgüt Kültürünün Tanımları.....	7
Tablo 2. Örgüt Kültürünün Unsurları .....	14
Tablo 3. Örgüt Kültürü Modelleri .....	16
Tablo 4. Rol Belirsizliğinin Nedenleri.....	36
Tablo 5. Rol Belirsizliğinin Boyutları .....	38
Tablo 6. Kuşakların Yıl temelli Sınıflandırılması .....	46
Tablo 7. Kuşakların Yaşanan Olaylar Temelinde Sınıflandırılması.....	48
Tablo 8. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar .....	64
Tablo 9. Kullanılan Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri.....	104
Tablo 10. Karşılaştırmalı Uyum İyiliği Değerleri .....	104
Tablo 11. Örgüt Kültürü Ölçeği Maddelerine İlişkin <i>Standartlaştırılmış Yük, R<sup>2</sup>, t ve SE Değerleri</i> (N=391).....	106
Tablo 12. Rol Belirsizliği Ölçeği Maddelerine İlişkin <i>Standartlaştırılmış Yük, R<sup>2</sup>, t ve SE Değerleri</i> (N=391).....	107
Tablo 13. İş Tatmini Ölçeği Maddelerine İlişkin <i>Standartlaştırılmış Yük, R<sup>2</sup>, t ve SE Değerleri</i> (N=391) .....	108
Tablo 14. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları .....	111
Tablo 15. Örgüt Kültürü Tiplerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 16. Örgüt Kültürü Tiplerinin İşin Niteliğine Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 17. Örgüt Kültürü Tiplerinin Lidere Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	114
Tablo 18. Örgüt Kültürü Tiplerinin Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	115
Tablo 19. Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	116
Tablo 20. Örgüt Kültürü Tiplerinin Ücrete Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	117
Tablo 21. Örgüt Kültürü Tiplerinin Rol Belirsizliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	118
Tablo 22. Rol Belirsizliğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 23. Rol Belirsizliğinin İşin Niteliğine Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 24. Rol Belirsizliğinin Lidere Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	120

Tablo 25. Rol Belirsizliğinin Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 26. Rol Belirsizliğinin Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	122
Tablo 27. Rol Belirsizliğinin Ücrete Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	122
Tablo 28. Rol Belirsizliğinin, Klan Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	124
Tablo 29. Rol Belirsizliğinin, Adhokrasi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 30. Rol Belirsizliğinin, Hiyerarşi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 31. Rol Belirsizliğinin, Pazar Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 32. Rol Belirsizliğinin, Klan Kültürü ve İş Niteliğine Yönelik Tatmin İlişki	132
Tablo 33. Rol Belirsizliğinin, Klan Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ....	134
Tablo 34. Rol Belirsizliğinin, Klan Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	136
Tablo 35. Rol Belirsizliğinin, Klan Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	138
Tablo 36. Rol Belirsizliğinin, Klan Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ....	139
Tablo 37. Rol Belirsizliğinin, Adhokrasi Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	141
Tablo 38. Rol Belirsizliğinin, Adhokrasi Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ....	143
Tablo 39. Rol Belirsizliğinin, Adhokrasi Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	145
Tablo 40. Rol Belirsizliğinin, Adhokrasi Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	147
Tablo 41. Rol Belirsizliğinin, Adhokrasi Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ....	148
Tablo 42. Rol Belirsizliğinin, Hiyerarşi Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	150
Tablo 43. Rol Belirsizliğinin, Hiyerarşi Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ....	152

Tablo 44. Rol Belirsizliğinin, Hiyerarşi Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	154
Tablo 45. Rol Belirsizliğinin, Hiyerarşi Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	156
Tablo 46. Rol Belirsizliğinin, Hiyerarşi Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ....	157
Tablo 47. Rol Belirsizliğinin, Pazar Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	159
Tablo 48. Rol Belirsizliğinin, Pazar Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ....	161
Tablo 49. Rol Belirsizliğinin, Pazar Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	163
Tablo 50. Rol Belirsizliğinin, Pazar Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	165
Tablo 51. Rol Belirsizliğinin, Pazar Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ....	166
Tablo 52. Klan Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi .....	167
Tablo 53. Klan Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	168
Tablo 54. Klan Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	169
Tablo 55. Klan Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	170
Tablo 56. Klan Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	171
Tablo 57. Klan Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	172
Tablo 58. Adhokrasi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	173
Tablo 59. Adhokrasi Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	174
Tablo 60. Adhokrasi Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	175
Tablo 61. Adhokrasi Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	177
Tablo 62. Adhokrasi Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	178

Tablo 63. Adhokrasi Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	179
Tablo 64. Hiyerarşi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi .....	180
Tablo 65. Hiyerarşi Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	181
Tablo 66. Hiyerarşi Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	182
Tablo 67. Hiyerarşi Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	183
Tablo 68. Hiyerarşi Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	184
Tablo 69. Hiyerarşi Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	185
Tablo 70. Pazar Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi .....	186
Tablo 71. Pazar Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	187
Tablo 72. Pazar Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	188
Tablo 73. Pazar Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	190
Tablo 74. Pazar Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	191
Tablo 75. Pazar Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	192
Tablo 76. Klan kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi .....	193
Tablo 77. Adhokrasi kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	194
Tablo 78. Hiyerarşi kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde X ve Y kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	195
Tablo 79. Pazar kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	196
Tablo 80. Rol Belirsizliği ve İş Tatmini İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi .....	198
Tablo 81. Rol Belirsizliği ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	199
Tablo 82. Rol Belirsizliği ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	200
Tablo 83. Rol Belirsizliği ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	202
Tablo 84. Rol Belirsizliği ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi .....	203

Tablo 85. Rol Belirsizliği ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi.....	204
Tablo 86. Örgüt Kültürü, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Değişkenlerinin X ve Y Kuşaklarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	205
Tablo 87. Hipotez Sonuçları.....	212

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 1. Schein (2004)'in Örgüt Kültürü Unsurları .....	14
Şekil 2. Cameron ve Quinn'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması .....	24
Şekil 3. Cameron ve Quinn'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması .....	29
Şekil 4. Kahn vd. (1964)'nin Rol Belirsizliği Modeli .....	41
Şekil 5. Pearce (1981)'in Rol Belirsizliği Modeli .....	42
Şekil 6. Van Sell vd. (1981)'nin Rol Belirsizliği Modeli .....	43
Şekil 7. Arnold ve Feldman (1983)'in İş Tatmini Modeli .....	67
Şekil 8. Arnold ve Feldman (1983) İş Tatmini Modeli .....	68
Şekil 9. Lawler ve Porter (1967) İş Tatmini Modeli.....	69
Şekil 10. Moorhead ve Griffin (1989) İş Tatmini Modeli .....	70
Şekil 11. İş Özellikleri Modeli .....	75
Şekil 12. Araştırmanın Modeli .....	99
Şekil 13. Adhokrasi Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y.....	176
Şekil 14. Pazar Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y .....	189
Şekil 15. Pazar Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde X ve Y kuşaklarının .....	197
Şekil 16. Rol Belirsizliği ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y .....	201
Şekil 17. Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin ve X ve Y Kuşakları Açısından .	207



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ADH</b>	:Adhokrasi Kültürü
<b>CAA</b>	:Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin
<b>HYR</b>	:Hiyerarşi Kültürü
<b>İNT</b>	:İşin Niteliğine Yönelik Tatmin
<b>İT</b>	:İş Tatmini
<b>KLN</b>	:Klan Kültürü
<b>LİD</b>	:Lidere Yönelik Tatmin
<b>ÖK</b>	:Örgüt Kültürü
<b>PZR</b>	:Pazar Kültürü
<b>RB</b>	:Rol Belirsizliği
<b>TDK</b>	:Türk Dil Kurumu
<b>ÜCR</b>	:Ücrete Yönelik Tatmin
<b>YÖO</b>	:Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Problem

1980’li yıllardan itibaren iş dünyası, teknoloji, küreselleşme, bilgi üretimi ve birikimi, değişen rekabet şartlarına bağlı olarak devingenliğin, karmaşıklığın ve gelecekle ilgili belirsizliğin arttığı çevre şartlarının oluşması sebebiyle örgütlerle ilgili çalışmalar yapan bilim insanları tarafından kültür kavramına önem verilmeye başlanmıştır (Cameron ve Quinn, 2006:16; Büte, 2018:127). Örgüt kültürü kavramının yazına kazandırılması ve ardından yapılan çalışmalar sonucunda örgüt kültürü ile ilgili birçok sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda Cameron ve Quinn’in “Rekabetçi Değerler Modeli”, farklı örgütsel unsurları incelemede ve yorumlamada sıklıkla kullanılan ve etkili örgütlerin özellikleri üzerinde yapılan araştırmalar aracılığıyla alanyazına kazandırılan en önemli sınıflandırmalardan biridir (Cameron vd., 2014:6; Abbink, 2015:19-20).

Tatmin, Türk Dil Kurumu (2019) tarafından “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, doygunluğa erme, doyum” olarak tanımlanmıştır. İş tatmini ise, bir kişinin duyduğu memnuniyet durumu, olarak ifade edilebilir (Daft, 2008:457; Robbins ve Judge, 2013:74). Bu durumun zıttı olarak, bir kişinin işine yönelik memnuniyetsizlik durumu ve olumsuz tutumlara sahip olması ise, “iş tatminsizliği” olarak açıklanabilir (Armstrong, 2006:264). Cameron ve Quinn’in kültür sınıflandırmasında yer alan klan, adhokrazi, hiyerarşi ve pazar kültürü, farklı özellikleri gereği, baskın oldukları örgütte çalışanlardan rolleri gereği bekledikleri davranışlar vardır. İçinde bulunulan roller gereği, kendilerinden beklenen davranışlarla kişilerin işlerine yönelik tutumları ve değerlendirmeleri, başka bir deyişle iş tatminlerini etkileyebileceği söylenebilir.

Rol kavramı, bir kişinin üyesi bulunduğu grup içinde üstüne düşen görevler veya kendisinden beklenen davranışlar bütünü, olarak tanımlanabilir (Walker vd., 1975:33). Bu çerçevede; kişilerin başta aile, arkadaş ya da çalıştıkları iş ortamlarında olmak üzere çeşitli rolleri olduğu söylenebilir. Bunun yanında kişilerin çalıştıkları örgütlerdeki rolleri gereği, kendilerinden hangi davranışların beklendiğini bilmek istemeleri olağan bir durumdur. Rol belirsizliği, kişinin rolü gereği kendisinden beklenenler hakkında açık ve tutarlı bilgi sahibi olmaması, durumu, olarak tanımlanabilir (Kahn, vd., 1964:2-16; Schwab ve Iwanicki, 1982:61-62).

Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu (2019) tarafından “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu”, olarak tanımlanmıştır. Bu bilgilerden hareketle; kavram, aynı dönemde yaşayan ve yaşadıkları dönemde ortaya çıkan sosyal, ekonomik, ideolojik vb. olayları deneyimlemiş ve bunlara bağlı olarak diğerlerinden düşünce, davranış kalıpları, beklentiler, hayata, işe ve çalışmaya bakış açısı vb. açıdan farklılaşmış insan kitlesi, olarak açıklanabilir. Alanyazın incelendiğinde; bilim insanları kuşakları sınıflandırırken farklı ölçütleri (doğum oranlarındaki artış veya azalış, toplumsal olaylar vb.) temel aldıkları için, sınıflandırmada çeşitlilik olduğu görülmektedir. Ancak kuşaklar, 1925-1945 yılları arasında doğanları “Geleneksel Kuşak”; 1946-1964 yılları arasında doğanları “bebek Patlaması Kuşağı”; 1965-1979 yılları arasında doğanları “X Kuşağı”; 1980-1999 yılları arasında doğanları “Y Kuşağı”; 2000 yılı ve sonrası doğanları “Z Kuşağı” olarak sınıflandıran bir yaklaşımla özetlenebilir (Crampton ve Hodge, 2009:1; Becton vd., 2014:3).

Bu açıklamalardan hareketle, “örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi ve bu ilişkiye rol belirsizliği ve kuşak farklılıklarının etkisi”, bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Yukarıda da özet bir şekilde açıklandığı gibi klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürleri rolleri gereği kişilerden beklenen davranışlar açısından birbirlerinden farklılaşırlar. Buradan hareketle örgüt çalışanlarından örgütün kültür tipine bağlı olarak beklenen davranışlar ve çalışanların yaptıkları işe yönelik tutumları ve değerlendirmeleri, iş tatminlerini etkileyebilecektir. Ayrıca örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişileri rolleri gereği nelerden sorumlu oldukları, neleri yapmaları ve yapmamaları gerektiği vb. konulardaki bilgi sahibi olmaları veya eksik bilgiye sahip olmaları kişilerin iş tatminlerini etkileyebilecektir. Öte yandan, örgüt kültürü ile iş tatmini ilişkisi, birbirlerinden farklı sosyal, ekonomik, teknolojik vb. deneyimler edinmiş kişiler, diğer bir deyişle farklı kuşaklar açısından farklılık gösterebilir. Çoklu kuşak kuramı, aynı işyerinde birlikte çalışmak durumunda olan farklı kuşakların bu durumu nasıl değerlendirdiklerini, farklı kuşakların işe ve çalışmaya yönelik tutumlarını açıklamakta kullanılabilir. Başka bir deyişle yaşadıkları dönem itibarıyla edinmiş oldukları deneyimler, kuşakların birbirlerinden farklılaşmalarına neden olabilir.

## 1.2. Amaç

Bu çalışma, farklı örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) iş tatmini ile olan ilişkisi ve bu ilişkide rol belirsizliği ve kuşak farklılıklarının rolünü araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Örgüt kültürü tipleri işgörenlerin iş tatminini etkilemekte midir?
2. Örgüt kültürü tipleri işgörenlerin rol belirsizliğini etkilemekte midir?
3. Rol belirsizliğinin, örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisinde aracı bir etkisi var mıdır?
4. Örgüt kültürü, rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisi farklı kuşaklar açısından değişiklik gösterebilir mi?

## 1.3. Önem

Örgüt kültürü, başarılı örgütlerin temel özelliklerinin ortaya konulması amacıyla irdelenen ve bu süreçte alan yazında sıklıkla çalışılan konulardan biridir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde; birçok örgüt kültürü sınıflandırması olmakla birlikte, Cameron ve Quinn (2006:35)'in klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü sınıflandırması, en çok atıf yapılan sınıflandırmalardan biri olduğu görülmektedir. Özellikleri itibariyle farklılaşan bu dört örgüt kültürü tipinin, işgörenlerin işe yönelik tutumlarını (iş tatminlerini) etkileyebileceği, söylenebilir. Ayrıca çalıştıkları örgütteki rolleri gereği işgörenlerin kendilerinden beklenenlerin (davranış vb.) neler olduğunu açık ve tutarlı bir şekilde bilip bilmemeleri ve bu duruma bağlı olarak rol belirsizliği yaşayıp yaşamadıkları da örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisini etkileyebilir. Diğer yandan; sözkonusu ilişkinin, kuşakların farklı özelliklere sahip olmasına bağlı olarak kuşaklar açısından farklılaşıp farklılaşmadığı konusunda önem taşımaktadır. Örgüt kültürü tiplerine bağlı olarak işgörenlerin iş tatmininin değişip değişmediği, bu ilişkide rol belirsizliğinin etkisinin nasıl olacağı ve kuşaklar açısından bu durumun farklılık gösterip göstermeyeceğini ortaya çıkaracak olan bu tez çalışması yazında söz konusu değişkenleri ayrı ayrı ele alan çalışmaların olması ancak bu dört değişkeni birlikte ele alan çalışma olmamasından ötürü yapılan öncü çalışmalardan biri olacaktır.

#### 1.4. Varsayımlar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Bu araştırmada, iş tatmini üzerinde etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü tipleri rol belirsizliği ve kuşak farklılıkları dışında, gerek bağımlı değişkeni gerekse bağımsız değişkenleri etkileyen ve çalışmanın yapısı gereği kontrol altına alınamayan başka değişkenlerin de etkisi söz konusudur. Ancak, ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmaktadır.

2. Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının, ele alınan değişkenleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

3. Anketin, örnekleme oluşturan çalışanlar tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır.

#### 1.5. Sınırlılıklar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur.

1. Araştırma veri toplanan bölgelerle (Balıkesir, Bursa ve İstanbul) sınırlıdır.

2. Araştırmada ele alınan değişkenler; uygulama esnasında kullanılan ölçüm araçlarının (ölçeklerin) güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.

3. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneysel temellere oturtulamamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

4. Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, örgüt kültürü tipleri, rol belirsizliği ve iş tatmini değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır.

#### 1.6. Tanımlar

**Kültür:** Tarihsel ve toplumsal gelişme sürecinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada ve sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür (TDK, 2019).

**Örgüt kültürü:** Örgütlerin çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen üyelerinin paylaştıkları değerler, standartlar, normlar, inançlar vb. maddi ve manevi unsurları içeren temel varsayımların kümesi, olarak tanımlanabilir (Schein, 1983:14; Daft, 2008:85).

**Rol:** Herhangi bir grubun üyesi olan bir kişi tarafından, üyeliği gereği gerçekleştirileceği faaliyetler veya kendisinden beklenen davranışlar kümesidir (Walker vd., 1975:33).

**Rol belirsizliği:** Kişinin rolü ile ilgili beklentiler hakkında açık ve tutarlı bilgisinin olmaması, başka bir deyişle rolü gereği yapması gerekenler hakkında bilgi eksikliğini olması durumudur (Kahn vd., 1964, 2-16; Schwab ve Iwanicki, 1982:61-62).

**İş tatmini:** Bir kişinin psikolojik, fizyolojik ve çevresel etkenlere bağlı olarak, çalıştığı örgütten bekledikleri ve elde ettiklerini kıyaslaması sonucundaki memnuniyet durumudur (Daft, 2008:457; Robbins ve Judge, 2013:74).

**Kuşak:** Aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, benzer olayları ve kaderleri paylaşmış ve benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu, olarak tanımlanabilir (TDK, 2019).

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

İlgili alanyazın bölümü, kuramsal çerçeve ve değişkenler arasındaki ilişkiler olmak üzere iki başlıktan oluşmaktadır. Kuramsal çerçeve başlığı altında örgüt kültürü, rol belirsizliği, kuşaklar ve iş tatmini kavramları ele alınmıştır. İkinci başlık olan değişkenler arasındaki ilişkiler kısmında, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler rol kuramı, çoklu kuşak kuramı ve iş özellikleri modeline dayandırılarak açıklanmış ve konular ile ilgili yapılmış araştırmalar incelenmiştir.

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Kuramsal çerçeve kısmında, birinci başlıkta kültür ve örgüt kültürü kavramları, örgüt kültürünün özellikleri, örgüt kültürünün tarihsel gelişimi, örgüt kültürünün unsurları, örgüt kültürü modelleri ve Cameron ve Quinn (2006)'in rekabetçi değerler modeli ele alınmıştır. İkinci başlıkta rol ve rol belirsizliği kavramları, rol belirsizliğinin tarihçesi, rol belirsizliğinin nedenleri, rol belirsizliğinin boyutları, rol belirsizliği modelleri anlatılmıştır. Üçüncü başlıkta kuşak kavramı, kuşakların sınıflandırılması, kuşakların özellikleri ele alınmıştır. Dördüncü ve son başlıkta iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen unsurlar, iş tatminini açıklamaya yönelik modeller, iş tatmini kavramının tarihsel gelişimi ve iş tatminine yönelik modeller üzerinde durulmuştur.

#### 2.1.1. Örgüt Kültürü

Bu bölümde kültür, örgüt kültürü, örgüt kültürü kavramının tarihi, örgüt kültürünün unsurları, örgüt kültürü modelleri ve Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli'ne değinilmiştir.

##### 2.1.1.1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramları

Türk Dil Kurumu, kültür kavramını, “tarihsel ve toplumsal gelişim süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin”, şeklinde tanımlamıştır (TDK, 2019). Kültür, zihnin ortaklaşa programlanması olarak da açıklanabilir. Bu programlamanın içinde, ortak değerler, semboller, kahramanlar, ritüeller vb. yer alır (Hofstede, 2001:1). Örgüt kültürü kavramına bakıldığında; kavramın yazında sıklıkla antropolojik açıdan ve sosyolojik açıdan ele alındığı görülmektedir. Antropolojik açıdan kültür, zaman içinde örgütlerin kendilerine özgü bir kimlik ve kültür geliştirdiklerini savunurken;

sosyolojik açıdan kültür, örgütlerin küçük birer toplum olduklarını ve içinde buldukları toplumun küçük birer örneği olduklarını savunur (Cummings ve Schmidt 1972:266; Meek, 1988:463; Şişman, 2014:25,107-108). Yazın incelendiğinde, örgüt kültürü ile ilgili tanımların, çoğunlukla antropolojik bakış açısıyla yapıldığı görülmektedir (Sathe, 1983:6) Örgüt kültürüne ilişkin olarak antropolojik açıdan yapılan başlıca tanımları tablo şeklinde göstermekte fayda vardır:

**Tablo 1. Örgüt Kültürünün Tanımları**

Pettigrew (1979:572,574)	Örgüt kültürü, bir grup tarafından paylaşılan, semboller, diller, ideolojiler, inançlar, törenler, mitler vb.'den oluşan anlamlar sistemidir.
Schwartz ve Davis (1981: 33)	Örgüt kültürü, “örgüt üyelerinin ve örgütteki grupların davranışlarına yön veren, normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, inanç ve beklenti modelleridir.
Schein (1983: 14)	Örgüt kültürü, bir grup tarafından, dışsal uyumu ve içsel bütünleşmeyi sağlama sırasında yaşanan sorunların çözümü için öğrenilmiş, işlerliği ve işlevselliği nedeni ile dikkate alınan, bu nedenle de grup üyelerine öğretilmek istenen algı, düşünce, duygu, ilişki vb. varsayım kalıplarının bütünüdür.
Martin ve Siehl (1983: 52, 54)	Örgüt kültürü, bir örgüt üyelerinin ortak tutumlarının, değerlerinin, inançlarının ve geleneklerinin toplamıdır.
Deshpande ve Webster (1989: 4)	Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgüt işleyişini anlamalarına yardımcı olan, dolayısıyla da örgüt içindeki davranış normlarını onlara tanıtan, ortak değerler ve inanışlar dizisidir.
Eren (2000:119)	Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin, belirli bir gruba ait olmalarının doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ancak, kendi içlerinde ortak bir şekilde oluşturdukları inanç ve değerler sistemidir.
Martin (2002:17)	Örgüt kültürü, bir örgüt üyelerinin paylaştığı temel değerler, inançlar, anlayışlar ve normlar kümesidir.
Schall (2003:557)	Örgüt kültürü, genellikle uzun süreler boyunca ortak deneyimler ile kazanılmış veya geliştirilmiş; kodlar, semboller, kurallar, davranış kalıpları vb. unsurlardan oluşan ve örgüt üyelerinin eşgüdümünü sağlayan bir kavramdır.
(Tsui, vd., (2006:130)	Örgüt kültürü, örgüt içindeki eylemleri etkileyen ve eylemlere yön veren değerler, normlar vb. hakkındaki ortak sosyal bilgidir.



Armstrong (2006:303)	Örgüt kültürü, açıkça ifade edilmesine gerek duyulmaksızın insanların davranış biçimlerini ve işlerin nasıl yapıldığını şekillendiren değerler, normlar, inançlar, tutumlar, varsayımlar vb.'den oluşan modeldir.
Seymen (2008:32-33)	Örgüt kültürü, bir örgütte “paylaşılan” ve “içten benimsenen” değerler ve normlar bütünüdür.
Robbins ve Judge (2013:512).	Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıran, üyelerin sahip olduğu ortak anlam sistemidir.
Day vd. (2014:104)	Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran temel inançlardır.
Panagiotis vd. (2014:416).	Örgüt kültürü, bir örgütteki üyelerin, kendilerine özgü kimlik duygusu kazanmalarını sağlayan, ortak değerler, inançlar ve ideolojilerden oluşan kalıplardır.
Şenturan (2014:10-11)	Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Başka bir deyişle örgüt kültürü, işlerin nasıl yürüdüğünün göstergesidir.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle örgüt kültürünü, örgütün iç ve dış çevresine bağlı olarak şekillenen, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve yeni üyeler tarafından öğrenilen ilkeler, iş yapma usulleri, gelenekler, davranış kalıpları, inançlar vb. bütünü, şeklinde tanımlamak mümkündür.

Örgüt kültürü kavramı, sosyolojik açıdan da ele alınarak incelenmiştir. Kültür söz konusu olduğunda, çoğulculuğun varlığı zorunludur. Kültür; ulus, bölge, sınıf, etnik topluluk, biçimsel örgüt, siyasal partiler gibi bir çeşit çoğulcu yapısal özelliğe dayanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütler, ulusal kültürün bir alt birimidir. Her örgütün hedefleri, amaçları ve bunlara ulaşmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır. Bunlar ulusal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşur (Aydınlı, 2003:80-81; Seymen, 2008:30). Başka bir deyişle, kavram sosyolojik olarak ele alındığında, örgütlerin içinde buldukları toplumun küçük birer parçası olarak düşünülebileceği ve o toplumun özelliklerini yansıtacağı varsayımı ile ele alınarak değerlendirildiği söylenebilir (Şişman, 2014:25,107-108).

### 2.1.1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Yazın incelendiğinde, çeşitli araştırmacılar örgüt kültürünün özelliklerini açıklarken genel anlamda “kültür”ün özelliklerinden faydalanmışlardır (Seymen, 2008:38). Bu kapsamda örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Özkalp ve Kirel, 2001:177; Eren, 2000:122; Seymen, 2008:38; Schein, 2012:303-304; Şenturan, 2014:12; Şişman, 2014:14-15):

- Örgütün kültürü, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve örgüte özgün bir kimlik kazandıran bir olgudur;
- Örgüt kültürü, içgüdüsel veya kalımsal yollarla kazanılabilecek bir olgu değildir; bir örgütte çalışmaya başlayan kişiler tarafından zamanla öğrenilebilen veya kazanılabilen bir olgudur;
- Örgüt kültürü, örgütler için ayırıcı bir nitelik taşır. Başka bir deyişle, örgütü diğer örgütlerden ayıran unsurları içerir. Bu nedenle, aynı örgüt içinde söz konusu olan unsurlar (davranış kalıpları, inançlar, düşünce yapıları, normlar, semboller vb.) örgüt üyeleri tarafından ortak olarak kabul edilir ve paylaşılır;
- Örgüt kültürü, örgütteki kişiler, çevre şartları vb. unsurların değişmesiyle birlikte zamanla değişebilir;
- Örgüt kültürü, yazılı bir metin halinde olmak zorunda değildir; örgüt üyelerinin zihinlerindeki inançlar, değerler vb. şeklinde de olabilir;
- Örgüt kültürü, üyeler arasındaki ilişkileri düzenleyici bir mekanizmadır. Başka bir deyişle örgüt kültürü, uyum sağlayıcı ve bütünleştirici bir olgudur;
- Örgüt kültürü, işletmenin belirli birimlerine veya bölümlerine yönelik değildir. Örgütün tamamını kapsayan bir olgudur. Ancak bazı örgütlerin farklı yapılanması gereği aynı örgütte farklı kültür tiplerinin de görülmesi mümkündür;
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bireysel kimliği dışında bir kimlik kazandırır. Başka bir deyişle, örgüt üyeleri, örgüt kültürü aracılığıyla örgütteki diğer kişilerle, örgüt yönetimiyle ve örgütün kendisiyle vb. bütünleşerek sosyalleşme ve ait olma ihtiyaçlarını karşılar.

Yukarıdaki bilgiler ışığında; örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden farklılaştırdığı, üyelere bireysel kimlikleri yanında ait oldukları örgütün kimliğini de edinmelerini sağladığı, yeni üyeleri tarafından zamanla öğrenilebildiği ve istisnaları olmakla birlikte örgütün tamamıyla ilgili bir kavram olduğu söylenebilir.

### 2.1.1.3. Örgüt Kültürü Kavramının Tarihsel Gelişimi

Örgüt kültürü kavramının kökleri, sosyal bilimlerin tarihi kadar eskiye dayandırılabilir. Antropologlar ve sosyologlar başta olmak üzere psikologlar, ekonomistler vb. kültür ve örgüt kültürü kavramları hakkında çalışmalar yapmış ve kavramı açıklamaya çalışmışlardır (Meek, 1988:454; Schein, 2004:7; Bakan vd., 2004:21). Bu kapsamda, örgüt kültürü kavramının, yönetim yazınına girmeden önce birçok bilim insanı tarafından çalışılan bir konu olduğu söylenebilir. Bu çalışmalar, Elton Mayo (1933), “Yönetimde İnsan İlişkileri Yaklaşımı”na kadar dayandırılabilir. Sonraki yıllarda, Maslow (1943), Moreno (1943), Lewin (1951), Gouldner (1959), McGregor (1960), Arygris (1962), Sheldon (1965), Katz ve Kahn (1966), C. Barnard (1967), Likert (1967), Blau (1971) ve Selznick (1978) gibi bilim insanlarının yaptıkları çalışmalarda, “Örgüt Kültürü” kavramı kullanılmadığı halde bu çalışmaları, örgüt kültürü kapsamında yapılmış çalışmalar olarak değerlendirmek mümkündür (Kummerow ve Kirby, 2013:6; Şişman, 2014:72). Ayrıca, örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların yapılmasında, sosyal gerçekliğin inşasında aktörlerin aktif bir biçimde rol aldığını vurgulayan Frankfurt Okulu, yorumsamacı paradigma, sembolik etkileşimci yaklaşım, postmodernizm gibi yaklaşımların etkisinin olduğu söylenebilir. Buradan hareketle; toplum ve sosyal alanlarda olduğu gibi, örgütlerde de öznel yaşamın ve farklı kültürel yapının var oluşu ilgi çekmeye başladığını söylemek mümkündür (Şişman, 2014:74-75).

Örgüt kültürü kavramı, yönetim yazınına Silwerzweing ve Allen (1976)'in *Kurum Kültürünün Değişimi (Changing the Corporate Culture)* ve Pettigrew (1979)'in *Örgüt Kültürleri Üzerine Araştırma (On Studying Organizational Cultures)* adlı eserleriyle girmiştir (Pettigrew, 1979:574; Hofstede vd., 1990:286; Schneider ve Barbera, 2014:6; Şişman, 2014:72). Bu çalışmalarla birlikte yazına giren örgüt kültürü kavramı, Business Week (1980) and Fortune Magazine (1982) gibi bilinen dergilerde geçen kavramlardan biri olarak ilgi çekmiştir (Meek, 1988:460). Ghoshal ve Bartlett (1988) ve Peters ve Waterman (1982)'a göre, kavramın bilinir ve sıklıkla çalışılan konulardan biri olmasında, küresel işletmelerin eşgüdüm zorlukları yaşaması nedeniyle bilim insanlarının örgüt kültürü alanına yönelmesi ve örgütlerin performans düzeylerinin farklı kültür tipleri tarafından açıklanabileceği kanısında olmaları etkilidir (Goffee ve Jones, 2001:3). Kavramın bilinir hale gelmesinde Ouchi (1981)'nin *Teori Z (Theory Z)*; Pascale ve Athos (1981)'un *Japon Yönetim Sanatı (The*

*Art of Japanese Management*); Deal ve Kennedy (1982)'nin *Ortak Kültür (Corporate Culture)* ve Peters ve Waterman (1982)'in *Mükemmellik Arayışı (In Search of Excellence)* kitaplarının etkisi olduğu söylenebilir (Ouchi ve Wilkins, 1985:460; Unutkan, 1995: 35; Demir, 2007:13; Kummerow ve Kirby, 2013:6; Şişman, 2014:73). Ayrıca bu dönemde, elektronik ve otomotiv sanayilerinde faaliyet gösterenler başta olmak üzere Japon kökenli işletmeler, ABD'de faaliyet gösteren işletmelere göre daha iyi performans göstermeye başlamıştır. Bu durumun, üstün çalışma özelliklerine sahip olduğu düşünülen Japon kökenli işletmelerin kültürel açıdan incelenmesini ve ilgi odağı olmasını sağladığı söylenebilir (Ouchi ve Wilkins, 1985:458; Meek, 1988:460; Kummerow ve Kirby, 2013:6).

Yukarıda açıklandığı gibi Silwerzweing ve Allen (1976) ve Pettigrew (1979) örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarında, örgütlerin kendilerine özgü kültürel özellikleri ile birbirlerinden farklılaştıkları ve kültürel özelliklerinin örgüt üyelerine ortak tutumlar, davranışlar, inançlar, değerler, normlar vb. kazandırdığından bahsetmişlerdir. Ancak bu dönemde Hofstede (1980) *Motivasyon, Liderlik ve Organizasyon: Amerikan Teorileri Yurtdışında da mı Uygulanıyor? (Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?)* adıyla yayınladığı makalesinde, kültürü dört farklı ulusal boyutta ele almıştır (Hofstede, 1980:43-44; Sargut ve Aktaş, 2012:1). Alan yazın incelendiğinde, örgüt kültürü ve ulusal kültür boyutları çoğunlukla ayrı birer çalışma alanı olarak görülmüştür. Ancak küreselleşmenin ve çokuluslu işletmelerin etkisiyle daha yakın döneme gelindiğinde (örneğin, Hofstede (2001), Hofstede ve Hofstede (2005)) örgüt kültürü ve ulusal kültür boyutlarının kuramsal açıdan ve uygulama açısından birlikte ele alındığı görülmektedir (Kummerow ve Kirby, 2013:7). Ayrıca örgüt kültürü yazınına en fazla katkıyı sağlayan çalışmacılardan biri de Schein (1983) olmuştur. Hatch (1993)'e göre "Schein, örgüt kültürü konusunda incelemelerde bulunma ve çalışmalar yapma konusunda kavramsal bir çerçeve (kültürel model) çizmiş olmasından ötürü, kültür çalışmalarında antropolog ve sosyologlardan daha etkili bir bilim insanı olmuştur (Seymen, 2008:33-34).

Ayrıca, örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların yakın dönemde nereye doğru gittiğine bakmakta fayda vardır. Örgütlerde internetin yaygın bir şekilde kullanılması, küreselleşmenin artış göstermesi ve buna bağlı olarak örgütler arasındaki rekabetin

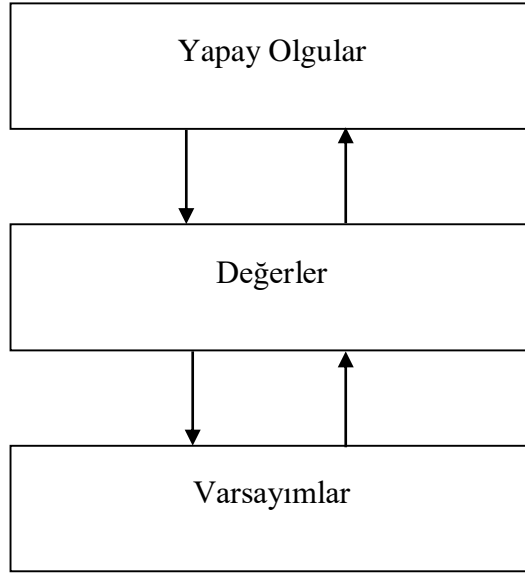
yoğun hale gelmesi gibi nedenlere bağılı olarak öncül davranışlarda bulunan örgütlerin diğerlerine kıyasla daha başarılı oldukları söylenebilir. Bu bağlamda örgüt kültürü ile inovasyon (yenileşim) yaratma ve sürdürme ile ilgili çalışmalara yazında ağırlık verilmeye başlandığı söylenebilir (Alas vd., 2012:540) Başka bir deyişle, yenileşimin başlatılması ve sürdürülmesinde örgüt kültürü türlerinin etkisi, günümüzde sıklıkla çalışılan konulardan biri olmuştur. Ayrıca günümüzde dizüstü bilgisayarın, tabletlerin, akıllı telefonların, internet kullanımı vb. yaygın hale gelmesinin örgüt kültürüne olan etkisi de sıklıkla çalışılan konulardan biri olmuştur (Dasgupta ve Gupta, 2019:1). Başka bir deyişle, yeni teknolojiler, örgüt kültürünün değışimine yol açabilir. Bu nedenle, teknolojik değışimdeki hızın katlanarak artması ve bu durumun örgüt kültürüne olan etkisi de günümüzde odaklanılan konulardan biri olmuştur (Şişman, 2014:163). Ayrıca, küreselleşme ve rekabetin getirdiğı çalışma şartlarına bağılı olarak, örgütlerin etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaşabilmesi için yetkin ve bilgili çalışanlara sahip olma gereksiniminin yanında, çalışanların güdülenmesi günümüzde daha fazla önemsenen konulardan biri olmuştur. Bu kapsamda güdüleme aracı olarak örgüt kültürü tiplerinin nasıl etkide bulunduğu konusu da ilgi odağıdır (Panagiotis vd., 2014:417; Latham ve Sue-Chan, 2014:72). Günümüzde çalışanların ekonomik gereksinimlerini karşılamının yanında, çalıştıkları işi ve örgütlerini anlamlandırma ihtiyacını daha fazla hissettikleri söylenebilir. Çalışanlar örgütlerinde yaratıcılıklarını geliştirmeye ve kendilerini gerçekleştirmeye fırsat verilmesi, başka bir anlatımla yaptıkları işlerde özerklik kazanmaları önemli konular haline gelmiştir. Buradan hareketle, örgüt kültürünün çalışanalarda meydana gelen bu değışimlere yönelik etkisi de artan ölçüde ilgi çekmektedir (Şişman, 2014:80).

Örgüt kültürü ile ilgi yakın dönemde yapılan diğer çalışmalara bakıldığında; örgüt kültürünü etkileyen iç ve dış koşullara odaklanıldığı görülmektedir. Örgüt kültürünü etkileyen iç koşullar, örgütün yapısı (öğrenen örgüt, sanal örgüt gibi yeni örgüt yapıları), örgütteki süreçler, liderlik tarzı, örgüt üyeleri gibi unsurlardan oluşurken; dış koşullar, yaşanan ekonomik durgunluk dönemleri, devlet müdahaleleri ve düzenlemeleri, örgütlere yönelik açılan davalar, örgüt sıkandalları gibi unsurlardan oluşmaktadır (Melo vd., 2014:922; Warrick, 2017:398). Ayrıca, bu koşullar temelinde istenen örgüt kültürü tarzının oluşturulması ve sürdürülmesi kapsamında koçluk çalışmalarının etkisi, örgüt kültürü çalışmalarında dikkat çeken konulardan bir diğeri olmuştur (Latham ve Sue-Chan, 2014:72).

Kültür kavramına ulusal boyutlar açısından bakıldığında; küreselleşme ve çok uluslaşma ile birlikte farklı uluslarda, sosyal çevrelerde veya kültürlerde vb. yetişmiş çalışanların aynı örgütte ve birlikte çalışmaya başlamaları ile kültürel farklılıklar ve kültürel uyum konularının sıklıkla çalışılan konular haline geldiği de söylenebilir (Tüz, 2004:1; Şişman, 2014:72-73; Dickson, vd., 2014:278).

#### **2.1.1.4. Örgüt Kültürünün Unsurları**

Örgüt kültürünün unsurları, bir örgütün kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde rol oynayan faktörlerden oluşur ve bu unsurlar aracılığıyla örgüt hakkında belli ölçüde bilgi sahibi olunabilir (Demir, 2017:29). Başka bir deyişle, örgüt kültürünün unsurları, örgüt üyelerinin bildiği ve paylaştıkları, örgüte yeni katılan üyelerin ise örgütün doğru varsayımları olarak öğrendiği; örgütün temel misyonu, hedefleri, bu hedeflere ulaşma yöntemleri, prosedürler, örgütsel sorunları çözüm yöntemleri, özel jargon ve anlam sistemi vb. unsurlardır (Schein, 1983:14). Alanyazında bu konudaki çalışmaları ile sıklıkla karşımıza çıkan Schein (1988:7) bu unsurları, üç farklı seviyede ele almıştır: Yazar, birinci seviyede “*yapay olgular*” ikinci seviyede “*değerler*” ve üçüncü seviyede ise “*varsayımlar*” olduğunu belirtmiştir. Birinci seviyede yer alan *yapay olgular*, örgüt kültürünün gözle görülebilen ve somut unsurlarından oluşur. Bunlar, örgüt üyelerinin giyim tarzı, örgütün yerleşim düzeni, örgütte yapılan törenler gibi unsurlardır. İkinci seviyede yer alan *değerler*, doğrudan gözlenemeyen özelliklere sahip olan, ancak örgüt üyelerinin davranışlarından, söylemlerinden ve sembollerden anlaşılan ilkeler, hedefler vb. unsurlardır. Üçüncü seviyede yer alan *varsayımlar* ise, gözlemlenebilir olmayan, örgüt kültürünün temelini oluşturan ve inançlardan oluşan örgütle ilgili algılar, düşünceler, hisler vb. unsurlardır (Schein, 1988:9; Daft, 2008:86, Schein, 2010:23-27).



**Şekil 1. Schein (2004)'in Örgüt Kültürü Unsurları**

**Kaynak:** Schein (2004:26)

Alanyazın incelendiğinde; birçok çalışmacının örgüt kültürü unsurlarını aşağıdaki gibi farklı şekillerde sınıflandırdığı görülmektedir:

**Tablo 2. Örgüt Kültürünün Unsurları**

<b>Bilim İnsanları</b>	<b>Örgüt Kültürünün Unsurları</b>
Pettrigrew (1979:574)	Semboller, Ritüeller, Diller, İnançlar, Mitler
Dill (1982:307)	İnançlar, İdeolojiler, Dogmalar
Deal ve Kennedy (1983:14-15)	Değerler, Uygulamalar, Kahramanlar, Prosedürler, Törenler, Hikâyeler
Trice ve Beyler (1984:654)	Anlamlar (İdeolojiler, Normlar, Değerler vb.), Uygulamalar (Semboller, Törenler, Kahramanlar vb.)
Meek (1988:466)	Semboller, İdeolojiler, Törenler
Steinhoff ve Owens (1989:18)	Örgütün geçmişi (tarihi), Değerler, İnançlar, Mitler, Hikâyeler, Kültürel Kurallar, Gelenekler, Ritüeller, Seremoniler, Kahramanlar
Stoner (1989:39)	Değerler, Sayıltılar, Gözle Görülebilen Davranışlar
Hofstede vd. (1990:291)	Törenler, Kahramanlar, Semboller, Seremoniler

Duncan (1995:169)	Törenler, Seremoniler, Hikâyeler, Semboller, Diller
Mahler (1997:526)	Fiziki unsurlar (Fiziksel Ortam, Törenler, Ritüeller vb.), Soyut Unsurlar (İnançlar, Değerler, Felsefeler vb.)
Şenturan (2014:12-14)	Örgüt Felsefesi, Örgütsel İletişim, Fiziksel Ortam, Hikâyeler, Kahramanlar, Törenler, Ritüeller, İnançlar, Diller, Metaforlar, Değerler, Normlar

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi örgüt kültürünü oluşturan unsurların başında “*Semboller, Değerler, Normlar, Ritüeller, Diller, İnançlar, Mitler, İdeolojiler, Kahramanlar, Törenler, Hikâyeler, Metaforlar vb.*” gelmektedir. Örgüt kültürünü daha iyi anlayabilmek için bu unsurlara kısaca değinmekte fayda vardır.

*Semboller*, simgeler, logolar, kelimeler, bayraklar vb. içeren ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anlam kodlarıdır (Meek, 1988:466). Başka bir deyişle, semboller, işlevsel amaçlarının üstünde anlam ifade eden, ileten, sürdüren veya oluşturan nesnelere, olaylar, eylemler vb. kodlardır (Johnson vd., 2008:199). *Değerler*, örgüt açısından nelerin iyi olup olmadığını gösteren, örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş ve üyelerin davranışlarına rehberlik eden inançlardır (Cook vd., 1997:115; Armstrong, 2006:303, 307). *Normlar*, örgüt kültürü içinde davranışları doğrudan etkileyen, sosyal sistemi güçlendiren ve çalışanlar tarafından benimsenmiş davranış kuralları ve ölçütleridir (Stolley, 2005:46; Şenturan, 2014:14). *Ritüeller*, örgüt tarafından değerli görülen tarihlerin, yıl dönümlerinin ve olayların vurgulandığı ve pekiştirildiği etkinliklerdir (Johnson vd., 2008:198). *Diller*, örgüt üyeleri arasında temelde iletişim kurmayı sağlayan ve özel anlamlar içeren sloganlar, sözler, söylemler vb. içeren sözlü veya yazılı unsurlardır (Duncan, 1995:168; Stolley, 2005:48). *İnançlar*, örgüt üyelerinin kendilerini, örgütteki diğer üyeleri ve olayları değerlendirme ve anlamlandırma biçimleri, olarak tanımlanabilir (Esba, 2009:22; Şenturan, 2014:14). *Mitler*, örgütün değerlerine ve inançlarına uygun, ancak çoğunlukla kurgusal olaylara dayanan anlatılar, şeklinde açıklanabilir (Pettrigrew, 1979:576; Duncan, 1995:168). *İdeolojiler*, örgüt üyeleri arasında birleştirici inanç sistemleri oluşturan düşünce kalıplarıdır (Dill, 1982:314). *Kahramanlar*, örgütte tanınmış ve itibar gören, örgüt üyeleri tarafından rol model alınan gerçek veya hayali kişilerdir (Dinç, 2015:26).



*Törenler*, örgütün temel değerlerini, amaçlarını, örgüt için kimin ve neyin önemli olduğunu açıklayan ve pekiştiren etkinliklerdir (Esba, 2009:23). *Hikâyeler*, örgütün geçmişinde yaşanmış, örgüt üyeleri arasında paylaşılan ve yeni üyelere örgütle ilgili bilgi sağlayan olaylardır (Duncan, 1995:168). *Metaforlar*, benzetme yoluyla olayların, durumların ve kavramların anlaşılmasını sağlayan unsurlardır (Şenturan, 2014:14).

### 2.1.1.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Yazın incelendiğinde örgüt kültürü, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılarak model haline getirilmiştir. Başlıca örgüt kültürü modelleri aşağıdaki tablo yardımıyla gösterilebilir:

**Tablo 3. Örgüt Kültürü Modelleri**

Bilim İnsanları	Örgüt Kültürü Modelleri
Parsons (1956: 228-229)	Uyum Sağlama, Amaç Odaklılık, Bütünleşme, Meşru olma (Kabul Görme) (AGIL Modeli)
Miles vd. (1978:550)	Koruyucu Kültür, Geliştirici Kültür, Analizci Kültür, Tepki Verici Kültür
Hofstede (1980:43) Hofstede vd. (1990:289) Hofstede (2011:8)	Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireycilik-Çoğulculuk, Erillik-Dişillik, Kısa-Uzun Dönem Odaklılık, Hoşgörü-Kısıtlılık
Ouchi (1981)	Z Kuramı
Deal ve Kenndy (1983)	Sert Erkek-Maço Kültürü, Sıkı Çalış-Sert Oyna Kültürü, Kendi Örgütüne Oyna Kültürü ve Süreç Kültürü
Handy (1985)	Güç Kültürü (Zeus), Rol Kültürü (Apollo), Görev Kültürü (Athena) ve Birey Kültürü (Dionysus)
Vries ve Miller (1986:268)	Karizmatik Kültür, Paranoid Kültür, Çekinik Kültür, İhtiyatlı Kültür, Bürokratik Kültür
Schein (1985)	Güç Kültürü, Rol Kültürü, Başarı Kültürü, Destek Kültürü
Kilmann (1987)	Bürokratik Kültür, Yenilikçi Kültür
Kono (1992)	Canlı Kültür, Lider Eksenli Canlı Kültür, Bürokratik Kültür, Durağan Kültür, Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür

Schein (1996:13-15)	Teknisyen Kültürü, Mühendislik Kültürü, Üst Yönetim Kültürü
Schneider (2000:26)	Kontrol Kültürü, İşbirliği Kültürü, Yetenek Kültürü, Gelişme Kültürü
Cameron ve Quinn (2006:35)	Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar Kültürü, Hiyerarşi Kültürü

Sosyal psikolog Talcott Parsons (1956), örgüt kültürünü incelerken, sistem yaklaşımına dayalı olarak, sistemler (alt sistemler, üst sistemler, alt ve üst sistemler arasındaki ilişkiler vb.) üzerinde durmuştur. Parsons, örgüt kültürü modelini dört farklı işlev ile açıklamıştır. Bu işlevler; *Uyum Sağlama (Adaptation)*, *Amaç Odaklılık (Goal Attainment)*, *Bütünleşme (Integration)* ve *Meşru Olma (Kabul Görme)(Legitimacy)*'dir. Modelin adı, bu fonksiyonların baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur (AGIL) ve yazında bu şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Parsons, bütün sistemlerde olduğu gibi örgütlerin de var olmasının ve varlığını sürdürmesinin ortama (çevreye) uyum sağlamaya, amaçlara ulaşabilmeye, alt ve üst sistemler arasında bütünleşebilmeye ve bulunduğu çevrede meşru olabilmeye bağlı olduğunu belirtmiştir (Parsons, 1956:228-229; Eren, 2000:126; Esba, 2009:37).

Miles ve Snow modeli (1978)'ne göre, *Koruyucu Kültür*, *Geliştirici Kültür*, *Analizci Kültür* ve *Tepki Verici Kültür* olmak üzere dört farklı kültür tipi vardır. *Koruyucu Kültür*, tutucu inaçların ve değerlerin olduğu, istikrarın önemsendiği ve risk içermeyen adımların atıldığı; *Geliştirici Kültür*, değişim odaklılığın, yenilikçiliğin, atılımcılığın vb. olduğu ve risk içeren adımların atıldığı; *Analizci Kültür*, rakiplerin izlenerek rakiplere göre adımların atıldığı ve bu şekilde dengenin sağlandığı; *Tepki Verici Kültür*, değişim sağlamanın ve riskli adımlar atmanın rakiplerden ve çevreden gelen baskılar nedeniyle yapıldığı, kültür tipi olarak açıklanabilir (Miles vd., 1978:550; Eren, 2000:141; Seymen, 2008:103).

Hofstede'in "ulusal kültür boyutları" şeklinde ifade ettiği model, 40 farklı ülkede yapılan görgül çalışmalar sonucunda, başlangıçta ulusal kültürlerin dört boyutlu olarak ele alınmasıyla yazına girmiştir. Hofstede, bu boyutları *Güç Mesafesi*, *Belirsizlikten Kaçınma*, *Bireycilik-Çoğulculuk* ve *Erillik-Dişillik* olarak ifade etmiştir (Hofstede, 1980:43). Daha sonra, bu dört boyuta Hofstede ve Bond (1988) ve Bond ve

Mai (1989)'nin yaptıkları çalışmalarla beşinci boyut olarak *Kısa-Uzun Dönem Odaklılık* eklenmiştir (Hofstede vd., 1990:289). Sonraki çalışmalarla Hofstede, bu beş boyuta ek olarak altıncı bir boyut olan *Hoşgörü-Kısıtlama*'yı da eklemiştir (Hofstede, 2011:8). *Güç mesafesi*, toplum üyeleri arasındaki güç dağılımı farklılıklarına üyelerin bakış açısı, olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, toplumdaki güç dağılımındaki farklılıkların ne ölçüde normal karşılandığı ile ilgili bir kavramdır. *Belirsizlikten kaçınma*, toplum üyelerinin geleceğe yönelik belirsiz durumlara karşı huzursuzluk ve tedirginlik hissi yaşayıp yaşamadıkları ile ilgili bir boyuttur. *Bireycilik-Çoğulculuk*, toplum üyeleri arasındaki ilişki düzeyi ile ilgili bir boyuttur. Üyeler arasındaki ilişkilerin gevşek olduğu toplumlar, bireyci davranma eğilimine; üyeler arasındaki ilişkilerin sıkı olduğu toplumlar ise çoğulcu davranma eğilimine sahiptir. *Erillik-Dişillik*, sosyal-cinsiyet rolleri ile ilgili boyuttur. Rekabet, hırs, iddia gibi özelliklerin olduğu toplumlar “eril toplumlar” olarak değerlendirilirken; paylaşımcılık, yardımlaşma, işbirliği gibi özelliklerin olduğu toplumlar “dişil toplumlar” olarak değerlendirilir. *Kısa-Uzun Dönem Odaklılık*, toplumların zamana bakış açıları ile ilgili bir boyuttur. Geçmişe ve şimdiki zamana odaklanan ve ileriye yönelik daha dar bir bakış açısıyla hareket eden toplumlar, kısa vadeli düşünen toplumlar olarak nitelendirilirken; geleceğe yönelik ve değişim odaklı daha geniş bakış açısına sahip toplumlar, uzun vadeli toplumlar olarak nitelendirilebilir. *Hoşgörü-Kısıtlama*, hayattan zevk alma ve eğlenceli vakit geçirmeye yönelik özgürlüklerin serbest olup olmaması ile ilgili bir kavramdır. Zevk, eğlence, haz alma vb.'nin serbest bırakıldığı, kısıtlanmadığı toplumlar “hoşgörülü toplumlar” olarak nitelendirilirken; bunların kısıtlandığı ve engellendiği toplumlar “kısıtlayıcı toplumlar” olarak nitelendirilebilir (Hofstede, 1980:43; Hofstede vd., 1990:289; Hofstede, 1998:480; Hofstede, 2011:8).

Ouchi, Amerika ve Japon örgütleri ve yönetim modelleri arasındaki farklılıkları inceleyerek, 1981 yılında yazdığı “*Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*” adlı kitabıyla yazına girmiştir. Yazar, Amerika ve Japon örgütlerinin yönetim modellerini başarıyla bir araya getiren “Z Kuramı”nı ortaya koymuştur. Z kuramının özellikleri, *Yaşam Boyu İstihdam, Yavaş ve Birlikte Karar Verme, Birlikte (Kolektif) Sorumluluk, Uzmanlığa Dayanan Kariyer, Örgüt Üyelerine Güven* vb. şeklinde sıralanabilir (England, 1983:131; Kesgin, 2013:406; Esba, 2009:26; Yıldırım, 2014:411). Ouchi, bu özelliklere sahip örgütlerin daha yüksek verimlilik düzeyine ulaşabileceğini belirtmiştir (England, 1983:131).

Deal ve Kenndy (1982)'nin örgüt kültürü modeline göre, örgüt kültürü tipleri, *Sert Erkek-Maço Kültürü*, *Sıkı Çalış-Sert Oyna Kültürü*, *Kendi Örgütüne Oyna Kültürü* ve *Süreç Kültürü*, şeklinde sıralanabilir (Furnham ve Gunter, 1993:82-83; Çetin, 2004:43-45). *Sert Erkek-Maço Kültürü*, risk almanın doğal kabul edildiği ve hızlı geri bildirim beklediği kültür tipidir. Bu özelliklere bağlı olarak, bu kültür tipinde üyelerin risk alma konusunda cesaretli olmaları ve olumsuz sonuçlara karşı hazırlıklı olmaları beklenir. *Sıkı Çalış-Sert Oyna Kültürü*, bireysel çalışmaktan çok, birlikte ve takım halinde çalışmanın baskın olduğu, çok çalışarak başarılı olanların rol model alındığı, risk almanın yerine verimli ve azimli çalışmanın baskın olduğu kültür tipidir. *Kendi Örgütüne Oyna Kültürü*, merkezileşme derecesinin yüksek olduğu ve buna bağlı olarakda hantal ve temkinli bir örgüt yapısının ortaya çıktığı örgüt kültürü tipidir. Bu örgüt kültürü tipinde, otoriteye ve uzmanlığa saygı duyan kişiler, başarılı olarak görülür. *Süreç Kültürü*, risk düzeyinin düşük olduğu ve geri bildirim yavaş beklediği örgüt kültürü tipidir. Yazında bu örgüt kültürü tipi, kırtasiyeciliğin fazla olması, ayrıntılara çok dikkat edilmesi ve zamanın verimli kullanılmasına önem verilmesi gibi özelliklerden dolayı bürokratik örgüt kültürü olarak nitelendirilmiştir (Seymen, 2008:97; Belias ve Koustelios, 2014:134; Dinç, 2015:32-35).

Harrison (1972) ve Handy (1981)'nin örgüt kültürü modeline göre, örgüt kültürü tipleri, her biri Yunan mitolojisindeki tanrıların isimlerini ifade eden *Güç Kültürü (Zeus)*, *Rol Kültürü (Apollo)*, *Görev Kültürü (Athena)* ve *Birey Kültürü (Dionysus)* olarak sıralanmıştır (Kane-Urrabazo, 2006:189). *Güç Kültürü (Zeus)*, rekabetin, hırsın, güç odaklılığın, politik davranışların baskın olduğu ve gücün merkezde toplandığı örgüt kültürü tipidir. *Rol Kültürü (Apollo)*, gücün insanlarla değil pozisyonlarla ilişkili olduğu, çalışmanın ve işlerin kurallar ve prosedürlerle kontrol edildiği ve rollerin onu dolduran kişilerden daha önemli olduğu örgüt kültürü tipidir. *Görev Kültürü (Athena)*, pozisyon gücü ve kişisel güçten çok çalışanların uzmanlık güçlerinin önemsendiği, yetkinliğe ve takım çalışmasına odaklanılan örgüt kültürü tipidir. *Birey Kültürü (Dionysus)*, örgütsel denetim yerine bireysel denetimin var olduğu, birey merkezli olan ve bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan, bireysel çabanın önemli olduğu örgüt kültürü tipidir (Cartwright ve Cooper, 1993:62; Armstrong, 2006:310; Demir, 2007:62-63).

Vries ve Miller (1986), örgüt kültürünü kişilik yazını çerçevesinde değerlendirerek bir kültür modeli oluşturmuştur. Bu kültür modeline göre *Karizmatik Örgüt Kültürü*, *Paranoid Örgüt Kültürü*, *Çekinik Örgüt Kültürü*, *İhtiyatlı Örgüt Kültürü* ve *Bürokratik Örgüt Kültürü*, olmak üzere dört farklı kültür tipi vardır. *Karizmatik Örgüt Kültürü*, astların, üst yönetimi veya örgüt liderini idealleştirdiği ve kusurlarını yok saydığı örgüt kültürü tipidir. Bu örgüt kültürü tipinde, herşey üst yönetimin veya bir liderin etrafında döner ve örgüt üyeleri idealleştirilen kişiye bağımlı hale gelir. *Paranoid Örgüt Kültürü*, örgütteki yöneticilerin ve işgörenlerin birbirlerine güvensizlik duydukları ve şüpheyle yaklaştıkları örgüt kültürü tipidir. Bu örgüt kültürü tipinde, yöneticiler dar denetim alanı kullanır, resmi kontrollere önem verilir ve olumsuz durumlar sert cezalarla sonuçlandırılır; bu nedenlerden ötürü, işgörenler sorumluluk almaktan ve harekete geçmekten kaçınır. *Çekinik Örgüt Kültürü*, güven eksikliğinin, dar görüşlülüğün, tutuculuğun vb. olduğu örgüt kültürü tipidir. Yöneticiler, örgütü rutin girdilerle beslenen ve rutin çıktılar sağlayan bir makine olarak görür. Ayrıca yöneticiler, örgüte olan katkılarını, kendilerinden istenen asgari seviyede tutar. *İhtiyatlı Örgüt kültürü*, sorumluluk almak istemeyen ve pasif kişiliğe sahip yöneticilerin örgütten çekilmeleri sonucunda ortaya çıkan örgüt kültürü tipidir. Bu örgüt kültürü tipinde, eşgüdümleme sağlayamama, iletişim eksikliği yaşama, örgüt birimleri arasında kopukluk ve strateji kararsızlığı yaşama gibi durumlar yaşanır. *Bürokratik Örgüt Kültürü* ise biçimsellik derecesinin yüksek olması, standart süreçlerin izlenmesi, ayrıntılı görev tanımlarının yapılması, bireysel ilişkilerin önemsenmemesi gibi özelliklere sahip örgüt kültürü tipidir (Vries ve Miller, 1986:269-274; Seymen, 2008:100-101; Bakan vd., 2004:101).

Schein (1985)'in kültür modelinde *Güç Kültürü*, *Rol Kültürü*, *Başarı Kültürü* ve *Destek Kültürü*, olmak üzere dört farklı örgüt kültürü tipi vardır. *Güç Kültürü*, liderlik ve gücün baskın olduğu, girişimci ruhun önemsendiği örgüt kültürü tipidir. *Rol Kültürü*, örgütteki rollerin, kuralların, normların ve üyelerden beklenenlerin açıkça tanımlandığı örgüt kültürü tipidir. *Başarı Kültürü*, kişisel güdülemenin, başarı odaklılığın, rekabetin, hırsın baskın olduğu örgüt kültürü tipidir. *Destek Kültürü*, örgütteki üyeler arasında karşılıklı güven, bağlılık, dayanışma vb. özelliklerin baskın olduğu örgüt kültürü tipidir (Armstrong, 2006:310; Türk, 2018:52). Schein'in diğer örgüt kültürü modeline göre, *Teknisyen Kültürü*, *Mühendislik Kültürü* ve *Üst Yönetim Kültürü*, olmak üzere üç tip örgüt kültürü vardır. *Teknisyen Örgüt Kültürü*, belirli

endüstri dallarında (otomobil, uçak kokpiti, kimyasal üretim tesisi vb.) işlerin yapılış tarzının, o endüstrinin var olmasını sağlayan çekirdek ve temel teknolojileri yansıttığı örgüt kültürü tipidir. *Mühendislik Kültürü*, ortak deneyimlere, eğitime, iş gereklerine vb. dayanan örgüt yapılarında görülen örgüt kültürü tipidir. Örneğin bir bilgisayar yazılım işletmesinin kültürel özellikleri, orada çalıştırılan ve bilgisayar yazılımları ile ilgili eğitim almış ve deneyime sahip çalışanlar tarafından oluşturulur. *Üst Yönetim Kültürü*, örgüt yöneticilerinin örgütün finansal gücünü korumaya ve finansal kaynaklarını verimli kullanmaya odaklandıkları örgüt kültürü tipidir. Bu örgüt kültüründe, üst kademelere terfi eden kişilerin öncelikle finansal bakış açısı kazanmaları gerektiğine inanılır (Schein, 1996:13-15; Demir, 2007:52-53).

Kilmann (1987)'ın örgüt kültürü modeline göre, örgüt kültürü tipleri *Bürokratik Kültür* ve *Yenilikçi Kültür* olmak üzere ikiye ayrılır. *Bürokratik Kültür*, hiyerarşik örgüt yapısını ifade eder; başka bir deyişle, örgüt üyelerinin yetki ve sorumluluklarını açık ve net bir şekilde belirtildiği ve dar denetim alanının kullanıldığı örgüt kültürü tipidir. *Yenilikçi Kültür*, üyelerinin risk almaktan çekinmediği, dinamikliğin ve değişimin doğal karşılandığı ve üyelerin inisiyatif olarak cesaretlendirici davranışlarda bulunabildiği örgüt kültürü tipidir (Kilmann, 2004:95; Eren, 2007:130).

Kono (1992)'nin örgüt kültürü modeli, *Canlı Kültür*, *Lider Eksenli Canlı Kültür*, *Bürokratik Kültür*, *Durağan Kültür* ve *Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür*, olmak üzere beş kültür tipinden oluşmaktadır (Kono ve Clegg, 1998:35-36). *Canlı Kültür*, ulaşılmak istenen amaçların net ve açık bir şekilde olduğu, yenilikçi davranışların, dinamikliğin ve değişimin doğal kabul edildiği örgüt kültürü tipidir. *Liderlik Eksenli Canlı Kültür*, örgüt üyelerinin, örgütün kurucusu olan ve genellikle üst yönetim kademelerinde bulunan bir lideri rol model olarak, onun verdiği kararlara ve fikirlere güven duydukları örgüt kültürü tipidir. *Bürokratik Kültür*, kuralların, prosedürlerin ve iş yapma usullerinin belirli olduğu ve örgüt üyelerinin bunlara uygun davranışlar göstermelerinin beklendiği örgüt kültürü tipidir. *Durağan Örgüt Kültürü*, tutuculuk, geçmişten gelen uygulamalarda devamlılık, geleneklerin sürdürülmesi ve değişimden kaçınma gibi özelliklerin görüldüğü örgüt kültürü tipidir. *Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür* ise otoriter bir yönetim tarzına sahip üst yönetimin, örgütün diğer üyelerine inisiyatif sağlamadan kararlar alıp uygulanmaya geçilmesini beklediği

örgüt kültürü tipidir (Kono, 1994:85-86; Kono ve Clegg, 1998:35-36; Seymen, 2008:102).

Schneider (2000)'in kültür modeline göre; örgüt kültürü, *Kontrol Kültürü*, *İşbirliği Kültürü*, *Yetenek Kültürü* ve *Gelişme Kültürü*, olmak üzere dörde ayrılabilir. *Kontrol Kültürü*, öngörülebilirliğin, güvenilirliğin, denetimin önemli olduğu ve gücün tepede toplandığı örgüt kültürü tipidir. *İşbirliği Kültürü*, örgüt üyelerin birbirleriyle ve müşterilerle yakın iletişim içinde olduğu ve kendilerini bir ailenin üyeleriymiş gibi hissettikleri örgüt kültürü tipidir. *Yetenek Kültürü*, yaratıcı düşüncelere ve bilimsel temellere dayalı hareket ederek amaçlara ulaşmaya odaklanılan örgüt kültürü tipidir. *Gelişme Kültürü* ise örgütün değerleri ve idealleri ile bu değerler ve ideallerin ne ölçüde faaliyete geçirildiğine odaklanılan örgüt kültürü tipidir; başka bir deyişle, bu kültürde, örgüt planlarının ne ölçüde uygulamaya dönüştürülebildiği önemlidir (Schneider, 2000:27).

Yazında, “*Rekabetçi Değerler Modeli*” olarak adlandırılan Cameron ve Quinn (2006:35)'in örgüt kültürü modelinde, *Klan Kültürü*, *Adhokrasi Kültürü*, *Pazar Kültürü* ve *Hiyerarşi Kültürü* olmak üzere dört farklı örgüt kültürü tipi vardır. Bu tez konusu kapsamında, Cameron ve Quinn'in “*Rekabetçi Değerler Modelini*” açıklamakta fayda vardır.

#### **2.1.1.6. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli**

Cameron ve Quinn'in “*Rekabetçi Değerler Modeli*”, farklı örgütsel unsurları bir araya getirmede ve yorumlamada sıklıkla karşımıza çıkan örgüt kültürü modellerinden biridir. Bu model, yazına etkili örgütlerin belirleyici özellikleri üzerinde yapılan araştırmalardan hareketle kazandırılmıştır (Cameron vd., 2014:6; Abbink, 2015:19-20). Campbell vd. (1974), örgütsel etkinliğin göstergesi olarak kabul ettikleri 39 unsuru içeren kapsamlı bir liste ortaya koymuşlardır (Abbink, 2015:20). Bu 39 göstergenin kavranması ve örgütlerde kullanılması zor olacağından, Quinn ve Rohrbaugh (1983:366-367) etkililik faktörlerini belirlemede daha bütünsel bir yol bulmak amacıyla; göstergeleri istatistiksel analize tabi tutarak, örgüt kültürünü iki ana boyut ve dört farklı küme şeklinde sınıflandırmışlardır: Modelde iki ana boyuttan ilki, “*Esneklik ve İnisiyatif/İstikrar ve Kontrol*”, ikincisi ise “*İçe Odaklılık ve Bütünleşme/Dışa Odaklılık ve Farklılaşma*”, olarak belirtilmiştir. Bu iki ana boyuttan hareketle modelde, “*Esneklik ve İnisiyatif*”, “*İstikrar ve Kontrol*”, “*İçe Odaklılık ve*

*Bütünleşme*” ve “*Dışa Odaklılık ve Farklılaşma*”, olmak üzere dört farklı kümeden bahsedilmiştir (Quinn ve Cameron, 1983:41; Cameron, 1985:9; Alas vd., 2012:540; Cameron vd., 2014:9). *Esneklik ve İnisiyatif*, bazı örgütlerin değişim sağlama, değişime uyum sağlama, dinamik olma, canlı kalma ve organik bir yapıya sahip olarak etkili olabileceğini; *İstikrar ve Kontrol* ise, bazı örgütlerin değişimden çok, kararlılık, istikrar, öngörülebilirlik ve mekanik örgüt yapısına sahip olarak etkili olabileceklerini ifade eder. *İçe Odaklılık ve Bütünleşme*, bazı örgütlerin uyumlu içsel özelliklere sahip oldukları zaman etkili olabileceğini; *Dışa Odaklılık ve Farklılaşma*, bazı örgütlerin ise, örgütün dış çevresiyle etkileşim içinde olarak veya onlarla rekabet içinde olarak daha etkili olabileceğini ifade eder (Quinn vd., 1991:217; Harris, 2003:264; Cameron ve Quinn, 2006:35-36; Cameron vd., 2014:9).

Bu iki ana boyut birlikte değerlendirildiğinde; birbirlerinden farklı ve örgütsel etkililiği temsil eden dörtlü bir matris ortaya çıkmaktadır. Matriste yer alan her küme, bir örgütün etkili olmak amacıyla temel aldığı değerler ve o örgütün neleri doğru ve uygun olarak kabul ettiği ile ilgilidir (Cameron ve Ettington, 1988:24-25; Cameron ve Quinn, 2006:35). Başka bir deyişle model, örgütlerin birbirlerinden farklılaşan özelliklerinin kendi içlerinde ve birbirleriyle olan ilişkilerde nasıl işlediğiyle ilgilidir (Cameron vd., 2014:6). Matriste belirgin özellikleri ile değerlendirilerek birbirinden ayrılan kültür boyutlarını, Cameron ve Quinn (2006:35) Şekil 2’de görüldüğü gibi *Klan*, *Adhokrasi*, *Pazar* ve *Hiyerarşi* kültürü olarak nitelendirmişlerdir.





Şekil 2. Cameron ve Quinn'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kaynak: Cameron ve Quinn (2006:35)

Şekil 2’de görüldüğü gibi; boyutlarla ilgili özellikler birbirine zıt bir şekilde tabloya yerleştirilmiş ve matrisin her bir bölümüne boyutun özelliklerini ve değerlerini ortaya koyan bir isim verilmiştir. İçe odaklılık ve bütünleşme-dışa odaklılık ve farklılaşma; esneklik ve inisiyatif-istikrar ve kontrol özelliklerine bağlı olarak; klan (işbirliği) boyutu şekilde sol üst köşeye, adhokarasi (yaratıcılık) sağ üst köşeye, hiyerarşi (kontrol) sol alt köşeye ve pazar (rekabet) sağ alt köşeye yerleştirilmiştir (Cameron ve Quinn, 2006:35; Cameron vd., 2014:8). Bu dört farklı kültür tipi aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

#### 2.1.1.6.1. Klan Kültürü

Uzun yıllardır yazına konu olan klan kültürünün temeli, insan ilişkileri yaklaşımına (McGregor, 1960; Argyris, 1964, gibi bilim insanlarının çalışmaları incelendiğinde) dayandırılabilir (Cameron ve Quinn, 2006:41). Klan kültürü, aile tipi örgüt yapısına benzerliği nedeniyle bu isimle nitelendirilmiştir. Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde paylaşılan değerler, “katılımcılık” ve “biz” duygusudur. Bu kültür tipinde örgüt, bir ekonomik oluşumdan çok sosyalleşmiş bir yapı ve geniş bir aile olarak görülür. Hiyerarşi kültüründeki kural ve prosedürler veya pazar kültüründeki rekabetçilik ve hırs yerine, bu kültür tipinde takım çalışması, katılımcılık

ve örgütlerin çalışanlara bağlılık duyması gibi özellikler önemlidir (Ouchi, 1979:832; Quinn ve Cameron, 1983:44).

Klan kültürünün temel varsayımları, örgütün etkinliği açısından, takım çalışması, karşılıklı yardımlaşma ve katılımcılık ile yönetilmesi, örgütte insancıl bir çalışma ortamı yaratmak için hareket edilmesi ve örgütün temel görevinin çalışanlara yetki vermek ve onların katılımını, bağlılığını, uzun dönemli sadakatinin sağlanması gerektiğidir (Yu ve Wu, 2009:38; Wilkins ve Ouchi, 1983:473; Cameron ve Quinn, 2006:37). Daha öz bir açıklamayla; klan kültürünün baskın olduğu örgütler, çalışanlarının uzun vadeli ilişkiler içinde, birbirlerini anladıkları ve sağlam bağlar geliştirdikleri bir kültür tipidir (Ouchi, 1984:199). Yukarıdaki bilgiler ışığında; klan kültürü, işgörenlerin kendilerini bir ailenin parçası olarak gördüğü, insan ilişkileri ve iletişimin etkin olduğu ve işlerin genellikle fikir birliği ve grup halinde yapıldığı örgüt kültürü tipi olarak özetlenebilir.

Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde yöneticilerin, ebeveyn figürü çizmesinin ve örgüt üyelerinin kendilerini ailenin birer parçasıymış gibi hissetmesinin, örgüte yönelik sadakat ve bağlılık sağladığı söylenebilir (Cameron, 1988:31; Hooijberg ve Petrock, 1993:30). Bu kapsamda klan kültürün baskın olduğu örgütlerde, işgücü devir hızı, devamsızlık vb. oranlarının düşük olabileceği söylenebilir. Ayrıca klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde, ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması ve birlik duygusu ön plandadır (Alas vd., 2012:541; Şişman, 2014:145). Buradan hareketle; örgüt üyelerinin bireysel olarak işleri yapmaktansa takım halinde çalışmaları ve bu durumun görevdeşlik (sinerji) etkisi yaratarak, başta işgücü olmak üzere örgüt kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlayabileceği söylenebilir. Klan kültürün baskın olduğu örgütlerde, örgüt üyeleri, kendilerini geniş bir ailenin içindeymiş gibi hissetmesinin ve örgüt içinde kararlara katılımın olması aracılığıyla örgütle bütünleşme hissi yaşayabilirler (Şişman, 2014:145). Bu kapsamda örgüt üyelerinin örgüt kurallarını içselleştirmesini ve örgütte yapılan işleri bireysel işleriymiş gibi sahiplenmesini sağlayabileceği söylenebilir. Diğer yandan, klan kültürünün baskın olduğu örgütler, geniş birer aile gibi olmalarından ötürü ebeveyn figürü çizen yöneticilerin örgüt üyelerine yönelik kayırmacılığa gitmesi, başka bir deyişle nesnel değerlendirmelerde bulunamamaları gibi olumsuz durumlarla da karşılaşılabilir.

### 2.1.1.6.2. Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi kültürü, dünyanın sanayi çağından bilgi çağına geçişinin başlamasıyla birlikte ve değişimin oluşturduğu koşullara uyum sağlamaya yönelik ideal bir örgütlenme türü olarak ortaya çıkmıştır (Cameron ve Quinn, 2006:43). Adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerin temel özellikleri, yenilikçi ürün veya hizmet üretmek ve yeni fırsatlara uyum sağlamaktır. Başka bir deyişle; bu kültür tipinde, esneklik, yaratıcılık ve dinamiklik ön plandadır (Mintzberg, 1989:322; Hult vd., 2002:578). Bu tür örgütlerde çalışanlar, bireysel davranışlar sergilemeye, risk almaya ve gelecekle ilgili öngörülerde bulunmaya önem verir (Cameron, 1985:13). Adhokrasi kültürünün temel varsayımları, yenilikçi ve öncü girişimlerin başarıyı getirdiği, örgütlerin temelde yeni ürünler ve hizmetler üretmek ve geleceğe hazırlanmak için faaliyet gösterdiği, yönetimin ana görevinin girişimciliği, yaratıcılığı ve öngörücü davranışlar sergilemeyi teşvik etmesi gerektiğidir (Miles vd., 1978:547; Cameron ve Quinn, 2006:43; Gülcan ve Cemaloğlu, 2017:39). Yukarıdaki bilgiler ışığında, adhokrasi kültürünün, yenilikçiliğin, girişimciliğin, risk almanın, bireysel karar almanın vb. önemli olduğu ve bu sayede giderek artan rekabet ortamında işletmelerin varlığını sürdürmesinin mümkün olabileceğinin vurgulandığı bir örgüt kültürü tipi olduğu söylenebilir.

Adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde, yenilik, girişimcilik, yaratıcılık, değer yaratma ve dönüşüm sağlama gibi özelliklere odaklanılır (Alas vd., 2012:541). Ayrıca, yenileşmeye bağlılık, değişime hazır olma ve uzun vadeli düşünme, örgütü bir arada tutan unsurlardır (Hooijberg ve Petrock, 1993:31). Buradan hareketle, adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde, öngörüle bulunma, ani değişimlerin getirebileceği olumsuz durumlardan daha az etkilenme, uzun vadeli düşünmenin getireceği öngörü sayesinde fırsatları değerlendirme ve tehditlerden uzaklaşma gibi faydalı yönlerin olabileceği söylenebilir. Diğer yandan, adhokrasi kültüründe, yöneticiler ve örgüt üyeleri risk alan kişiler olarak kabul edilir (Hooijberg ve Petrock, 1993:31; Linnenluecke ve Griffiths, 2010:359). Ancak risk kavramının gelecekle ve belirsizlikle ilgili bir kavram olması nedeniyle; örgütü, kendisinin müdahale edemeyeceği şartlara (çevresel, teknolojik, ekonomik, politik vb.) bağlı olarak olumsuz sonuçlara götürebileceğini de belirtmekte fayda vardır.

### 2.1.1.6.3. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültürünün temelleri, 1900'lerin başında "Bürokrasi Yaklaşımı" düşünce akımını temsil eden Alman sosyolog Max Weber'e dayandırılabilir (Cameron ve Quinn, 2006:37; Yu ve Wu, 2009:38). Hiyerarşi kültürü, standart ürün-hizmetler ve kitle üretimin yaygın olması nedeniyle 1960'lı yıllara kadar yazında görece yaygın bir kültür tipiydi (Cameron ve Quinn, 2006:37). Ancak, ürün farklılaştırma, örgütler arasındaki rekabetin artması, üretim teknolojilerindeki değişim, uluslararası işletmelerin ortaya çıkması gibi değişikliklerle birlikte, farklı kültür tiplerinin yazında yer almaya başladığı söylenebilir. Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütler, ayrıntılı kurallar ve prosedürlerle yakın denetimi içeren biçimselleştirilmiş ve yapılandırılmış bir örgüt yapısına sahiptir (Yu ve Wu, 2009:39). Başka bir deyişle örgüt ortamında, başta çalışanların davranışları, iş yapma usulleri, tamamlanacak süreçler, çıktı veya kalite standartları olmak üzere birçok faktör, kurallar, prosedürler vb. ile belirlenmiştir (Cameron, 1985:13-14).

Bu kültür tipinin baskın olduğu örgütlerde, işleyen sistemin sorunsuz bir şekilde devam etmesini sağlamak, temel amaçtır. Resmi kurallar, politikalar, prosedürler vb. örgütü bir arada tutan unsurlardır. Bu kültür tipindeki temel değerler, istikrar sağlamak, verimlilik, sorunsuz üretimin sağlanması ve merkezileşmedir (Ouchi, 1979:835; Ouchi, 1980:134; Quinn ve Cameron, 1983:44). Ancak hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde, diğer kültür tiplerine oranla idari yüklerin artması ve buna bağlı olarak yavaş karar verme gibi olumsuz durumların ortaya çıkması da söz konusu olabilmektedir (Ouchi, 1984:199). Yukarıdaki bilgiler ışığında; hiyerarşi kültürü, genellikle örgütün içine odaklanıldığı ve örgüt içindeki kuralların, prosedürlerin, kontrolün, düzenin vb. önemli görüldüğü bir örgüt kültürü tipi olarak özetlenebilir.

Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde, standart kurallar, otorite, ileri düzeyde formallik, ayrıntılı prosedürler vb. örgütü bir arada tutan unsurlardır (Hooijberg ve Petrock, 1993:31). Bu kapsamda, hiyerarşi kültüründe sorunsuz çalışan bir mekanizmayı korumak için örgüt üyelerinden, istenen görevleri istenen şekilde yerine getirmeleri beklenir. Ancak bu durum, örgüt üyelerinde monotonlaşmaya ve işi konusunda inisiyatif alamama gibi olumsuz durumlara yol açabilir. Ayrıca hiyerarşi kültüründe kararlara katılımdan çok, alınan kararları uygulama söz konusu olduğu için

örgüt üyeleri, söz konusu uygulamaları içselleştirmeye ilgili sorunlar yaşayabilir. Öte yandan, daha çok standart girdilerin standart çıktılara dönüştürüldüğü mekanik örgütlerde, hiyerarşi kültürünün verimlilik konusunda standartlar, prosedürler vb. aracılığıyla etkili olabileceği söylenebilir.

#### **2.1.1.6.4. Pazar Kültürü**

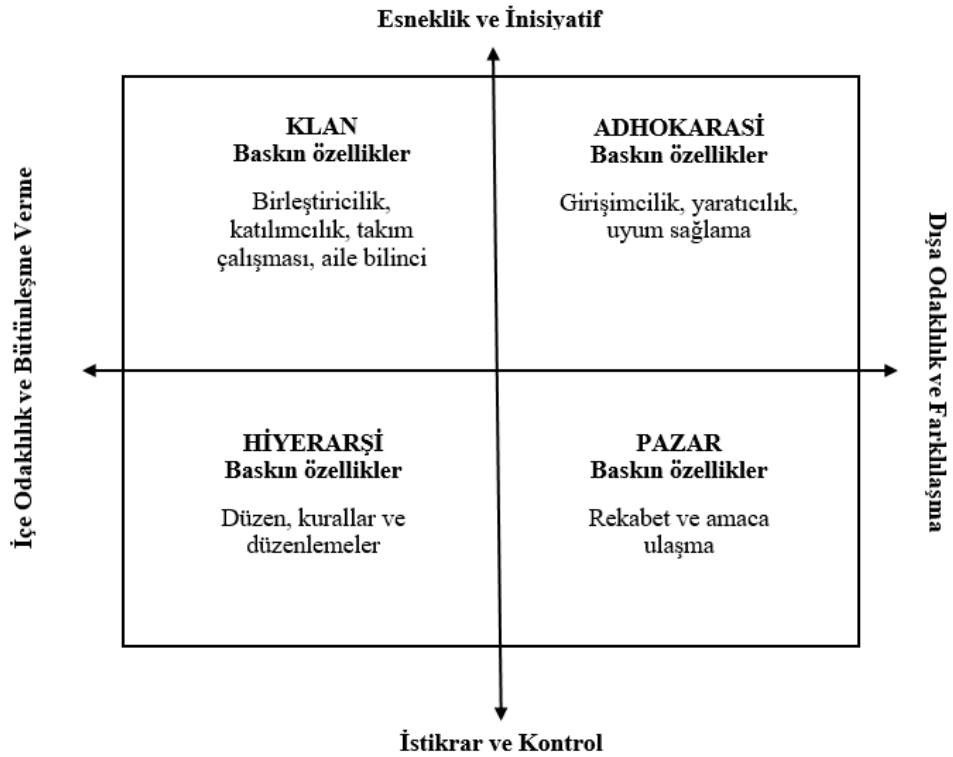
Pazar kültüründe yer alan “pazar” ifadesi, yazında “pazardaki tüketiciler” veya “pazarlama işlevi” olarak algılanabilmektedir. Fakat aslında pazar kültüründe, bunlardan farklı olarak, örgütün kendisinin pazar gibi işleyen bir yapıya sahip olması kastedilmektedir. Pazar kültürü, 1960’ların sonunda pazarlama anlayışındaki değişimler, örgütler arasındaki rekabetin yoğun hale gelmesi, üretim teknolojilerindeki ilerleme, çokuluslu işletmelerin ortaya çıkması gibi değişimlere bağlı olarak dikkat çeken bir kültür tipi haline gelmiştir (Cameron ve Quinn, 2006:39).

Bu kültür tipinde; iç kontrolün, kuralların, prosedürlerin ve merkezileşmenin yerine, piyasa mekanizmaları ve rekabet unsurları önemli rol oynar. Başka bir deyişle; pazar kültürü, rekabet avantajı elde etmek ve rakiplerin önüne geçmek amacıyla diğer destek gruplarıyla yapılan işlemlerle ilgili bir kültürdür tipidir (Cameron ve Quinn, 2011:44). Rekabet gücü sağlama ve bunu koruma amaçlı davranışların önem taşıması, kazanma vurgusunun ve çalışanların bireysel katkılarının önemli olması vb. pazar kültürünün temel değerlerine örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca pazar kültüründe, müşterilerin veya tüketicilerin seçici oldukları, ürünlerin onlara kattığı değerle ilgilendikleri ve yönetimin ana amacının örgütü daha fazla verimliliğe ve kâra götürmek olduğu, söylenebilir (Ouchi, 1979:832; Cameron vd., 2014:14-15; Gülcan ve Cemaloğlu, 2017:35-36). Yukarıdaki bilgiler ışığında, pazar kültürünün baskın olduğu örgütlerde rekabet, hırs, kazanma, sonuç odaklılık vb. özelliklerin görüldüğü ve örgüt üyelerinin bu bakış açısıyla hareket ettikleri söylenebilir.

Pazar kültürünün baskın olduğu örgütlerde, rekabet duygusu, hırs ve sonuç odaklı olma, kazanma odaklılık gibi özellikler söz konusudur (Hooijberg ve Petrock, 1993:31; Alas vd., 2012:541). Ayrıca, uzun vadeli hedefler söz konusu olup; sorumluluk ve ödüller, işgörenlerin örgüte kattıkları değere göredir (Şişman, 2014:145). Bu kapsamda, rekabet ve hırsa bağlı olarak, bireysel performans açısından örgüt üyelerinin performanslarının göreceli olarak daha yüksek olabileceği söylenebilir. Ancak, ödüllerin örgüt üyelerinin örgüte kattıkları değere göre verilmesi

nedeniyle ortaya çıkabilecek aşırı rekabet, örgüt üyeleri arasında olumsuz davranışların ortaya çıkmasına yol açabilir. Söz konusu yıkıcı rekabet ve sinerjinin olmaması durumu, örgütü olumsuz sonuçlara götürebilir. Başka bir deyişle pazar kültüründeki sonuç odaklılık, sonuçlara ulaşma esnasındaki süreçlerde hatalar yapılması, istenmeyen davranışların sergilenmesi gibi olumsuz durumlara yol açabilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modeli'ni oluşturan özellikleri derlemek gerekirse; *klan kültürü*, bağlılık ve geleneklerin; *adhokrasi kültürü*, risk, inovasyon, gelişim ve değişimin; *hiyerarşi kültürü*, kural ve prosedürlerin ve *pazar kültürü*, başarı, müşteri memnuniyeti ve rekabet odaklılığın baskın olduğu kültür tipleridir. Açıklamalardan hareketle, Şekil 2. aşağıdaki şekilde güncellenebilir:



Şekil 3. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

**Kaynak:** Cameron (1985:15) ve Cameron ve Quinn (2006:46)'den Uyarlanmıştır

## 2.1.2. Rol Belirsizliği

Bu bölümde rol ve rol belirsizliği kavramlarına, rol belirsizliğinin tarihçesine, nedenlerine ve rol belirsizliğini açıklamaya yönelik modellere değinilecektir.

### 2.1.2.1. Rol ve Rol Belirsizliği Kavramları

Rol belirsizliği kavramını açıklamadan önce, rol kavramına değinmekte fayda vardır. Rol, bir işte bir kişi veya şeyin üstüne düşen görev, olarak tanımlanabilir (TDK, 2019). Başka bir tanıma göre rol, bir kişiden beklenen davranışlar bütünüdür (Tezcan, 1985:364). Roller, davranışları açıklayan normatif beklentiler olarak düşünülebilir (Biddle ve Thomas, 1966:29; Biddle, 1986:70). Belirli bir toplumsal pozisyona bağlı rol, bu rolü üstlenen herhangi bir kişi tarafından, o rol gereği gerçekleştirilmesi beklenen faaliyetler veya istenen davranışlar kümesi, olarak tanımlanabilir (Walker vd., 1975:33). Kişilerin sosyalleşme sürecinde, ait olduğu grupların (aile, arkadaş çevresi, çalışılan örgüt vb.) kendisinden bekledikleri davranışlar önemli yer tutar. Bu gruplar, kişinin fiziksel ve duygusal durumunu etkiler ve davranışlarının başlıca belirleyicisi olarak önemli rol oynar (Kahn vd., 1964:2-1). Katz ve Kahn (1978), örgütlerde rol kavramını, merkezi bir konumda ele alarak, örgütleri “rol sistemleri”, şeklinde tanımlamıştır (Canbek, 2017:25). Bu kapsamda iş hayatında rol, birbirinden farklı iş ve iş ortamı ile ilişkili, potansiyel davranışlar olarak tanımlanan bir dizi faaliyetlerdir (Kahn vd., 1964:2-4). Başka bir deyişle, iş yerinde rol, kişinin çalıştığı iş gereği kendisinden beklenen, işine ve işyerine uygun davranışlardır.

Rol belirsizliği kavramına geçmeden önce rol kavramıyla ilgili diğer kavramları da (*rol seti*, *rol beklentisi*, *rol verme*, *rol baskısı*, *rol stresi*) açıklamak faydalı olacaktır. *Rol seti*, bir örgütte çalışan kişilerin, o örgütün üyesi olmaları nedeniyle sorumlu oldukları faaliyetleri ifade eder. *Rol beklentisi*, örgüt üyelerinin, örgütteki rolleri gereği yapması veya yapmaması gereken davranışların yönergesidir. *Rol verme (Rol gönderme)*, rolü gereği kişiden beklenen davranışların kişiye iletilmesi veya bildirilmesidir. Bu süreç üç adımda ele alınabilir: Öncelikle, uygun rol davranışlarının neler olduğu veya olması gerektiği yönündeki beklentilerinin belirlenmesi, ikinci olarak beklenti ve taleplerden oluşan rol setinin rolü alacak kişiye gönderilmesi, kişinin rol beklentilerine yönelik algısının ortaya çıkması ve rolü gereği neleri nasıl yapacağına dair bilgi edinmesi adıdır. Son adım ise, kişinin iletilen rol beklentilerini rol davranışına dönüştürmesinden oluşur. *Rol baskısı*, kişinin rolünü

beklentilere uygun yapmasına yönelik etki girişimleridir (Kahn vd., 1964:2-4,5,6; Walker vd., 1975:33). *Rol stresi*, kişilerin rolü gereği kendisinden beklenen davranışlar açısından kendisini baskı altında hissetmesi ve bu durumun getirdiği olumsuz durum, olarak açıklanabilir (Beehr ve Newman, 1978:668). Yazın incelendiğinde; rol stresinin temel nedenlerinin, rol çatışması ve rol belirsizliği olarak iki ana başlık altında ele alındığı görülmektedir (Jackson ve Schuler, 1985:40; Kim vd., 2009:612; Tang ve Chang, 2010:870). Başka bir deyişle rol stresi, rol çatışması ve rol belirsizliği olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Van Sell vd., 1981:44; Peterson vd., 1995:430; Ivanko, 2013:91). Bu kapsamda rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Rol çatışması, bir kişinin rol setindeki birden fazla rol beklentisine bağlı olarak ortaya çıkan uyumsuzluk, olarak tanımlanabilir (Kahn vd., 1964:2-12; Walker vd., 1975:33). Başka bir deyişle rol çatışması, bir kişinin aynı anda birden fazla rolle ilgili uyumsuz taleplerle veya beklentilerle karşılaştığında ortaya çıkan ve psikolojik çatışmalara neden olabilen durumdur (Kahn vd., 1964:2-12; Dubinsky vd., 1992:80). Yazın incelendiğinden, rol çatışmasının beş farklı boyutta ele alındığı görülmektedir. *Rol göndericinin kendi içinde çatışması*, rol gönderen kişiden (rol beklentileri sebebiyle rol baskısı yapan kişinin) gelen rollerin birbiriyle uyumsuz ve çelişen istekleri içermesi, durumunda ortaya çıkan rol çatışması durumudur. *Rol gönderenler arası çatışma*, birden fazla rol gönderenin, rol beklentilerinin ve rol baskısının eşzamanlı olması durumunda ortaya çıkan rol çatışmasıdır. *Roller arası çatışma*, bir kişinin birden farklı gruba üye olması ve bu gruplardaki rollere bağlı beklentilerin eşzamanlı baskı uygulaması durumunda ortaya çıkan rol çatışmasıdır. *Kişi-Rol çatışması*, kişinin rolü gereği kendisinden beklenenlerle kişilik özellikleri, ihtiyaçları ve isteklerinin uyuşmaması, durumunda ortaya çıkan rol çatışmasıdır. Son olarak *aşırı rol yükleme*, kişiye rol beklentilerini karşılayabileceğinden fazla rol gönderilmesi sonucu, belirli bir süre içinde hepsini tamamlamasının mümkün olmaması durumunda, hangi rol beklentilerine öncelik vermesi gerektiği konusundaki çatışmadır (Kahn vd., 1964:2-12,13; Van Sell vd., 1981:44; Singh, 1993:12).

Örgüt üyelerinin, rollerini yerine getirmek için rolleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Örgüt üyelerinin, kendilerinden beklenenlerin, örgütteki haklarının ve sorumluluklarının neler olduğunu ve bu sorumlulukları nasıl yerine getirmeleri



gerektiğini vb. bilmeleri gerekir. Benzer şekilde kendilerinden beklenen rol performanslarının nasıl olacağını, performansları nedeniyle nasıl ödüllendirileceklerini veya cezalandırılacaklarını, ödül ve cezaların doğasını vb. de bilmelidirler. Bu açıdan bakıldığında; bilginin dağıtılması ve iletişim süreçleri, örgütlerde en önemli konulardan biri olup, örgütsel etkinliği etkileyen en önemli faktörler arasındadır (Kahn vd., 1964:2-16). Yukarıdaki bilgiler ışığında; örgüt üyelerinin, rollerinin neyi gerektirdiğini, kendilerinden istenen talepleri nasıl karşılayacakları ve işyerinde nasıl davranmaları gerektiği gibi konularda belirsizliğin olması durumu, *rol belirsizliği* olarak tanımlanabilir (Hamner ve Tosi, 1974:497). Rol belirsizliği, kişinin rolü ile ilgili beklentiler hakkında açık ve tutarlı bilgiye sahip olmaması, diğer bir deyişle, rolü gereği yapması gerekenler hakkında bilgi eksikliğinin olması durumudur (Kahn vd., 1964:2-16; Schwab ve Iwanicki, 1982:61-62). Rol belirsizliği, örgüt üyelerinin, rollerini tatmin edici bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli olan yeterli bilginin yokluğu, olarak da tanımlanabilir (Kahn vd., 1964:2-16; Senatra, 1980:595). Başka bir tanıma göre, rol belirsizliği, bir üyenin işlerle ilgili karar verme konusundaki yetkisi ya da gösterdiği performans sonucu ne elde edeceği gibi konularda bilgiye sahip olmaması durumudur (Rizzo vd., 1970:151). Ayrıca Katz ve Kahn (1978)'a göre beklenen rol davranışları, zorunlu olarak tanımlanmayan beklentileri de içerebilir. Rol için beklenen davranış kümesi belirsiz olduğunda, rol belirsizliği ortaya çıkar (Tubre ve Collins, 2000:156).

Graen (1976)'e göre rol belirsizliği, örgüt üyelerinin rollerinin gerektirdiği bilgiye ne ölçüde az sahip olduğu, olarak görülebilir. Bu bilgi eksikliği, rolle ilgili beklentiler, rol beklentilerini karşılama yöntemleri, rol performansının sonuçları, vb. nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir (Chenhall ve Brownell, 1988:226). Fisher (2001), rol belirsizliğine neden olan bilgi eksikliğinin türlerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Bir rolün yerine getirilmesi ile ilgili görev ve sorumluluklar kapsamındaki beklentilerin neler olduğu,
- Bir rolü etkili bir şekilde yerine getirmenin yanında, bu etkililiği sağlama konusunda en iyi yollar ve en iyi yollarla ilgili önemli faaliyetlerin neler olduğu,
- Rol gereği yerine getirilmesi gerekenlerin yapılmaması durumunda karşılaşılabilecek durumların neler olduğu,

- Rolü yerine getirirken, tatmin edici veya tatmin edici olmayan davranışların neler olduğu, cezaların niteliği ve cezalandırılmaya neden olan davranışların neler olduğu ve benzer şekilde ödüllendirmenin doğasının nasıl olduğu,
- İşletmedeki kariyer basamaklarında ilerlemeyle ilgili fırsatların neler olduğu, vb. (Palomino ve Frezatti, 2016:168).

### **2.1.2.2. Rol Belirsizliğinin Tarihçesi**

Rol belirsizliği kavramı, 1950'lerin sonlarında örgütsel psikoloji ve rol kuramı kapsamında yazına giren konulardan biridir (King ve King, 1990:48). Rol belirsizliği kavramı, Kahn vd. (1964)'nin "kişinin rolü ile ilgili beklentiler hakkında açık ve tutarlı bilgisinin olmaması", şeklinde tanımladığı kitapla (*Örgütsel Stres: Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması (Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity)*) yazına girmiştir (Keller, 1975:57; Pearce, 1981:665; Atay ve Gerçek, 2017:321). Rizzo vd. (1970:155-156), Kahn vd., (1964)'nin çalışmasından ilham alarak kavramın tanımında "davranış sonuçlarının öngörülmezliği"ne ek olarak, "davranışsal gerekliliklerin varlığının veya açıklığının olmaması, rol gereği yapılacak davranışlara yön verecek ve davranışların uygun olup olmadığına karar vermeyi sağlayacak bilginin eksik olması vb." durumları da eklemiştir. Ayrıca Rizzo vd. (1970), rol belirsizliği ve rol çatışmasını ölçmek için günümüzde de sıklıkla kullanılan bir ölçek geliştirmiş (Abramis, 1994:1412); bu ölçekle rol çatışması ve rol belirsizliğini ayrı başlıklar altında ele almış ve kavramları ölçmek için oluşturdukları 29 maddeyi faktör analizine tabi tutarak, rol çatışması ve rol belirsizliğinin ayrı kavramlar olduğunu ve rol çatışmasının sekiz, rol belirsizliğinin ise altı maddeyle ölçülebileceği, sonucuna ulaşmışlardır (Keller, 1975:57; Shuler vd., 1977:112). Yazarların, hazırladıkları rol çatışması ve rol belirsizliği ölçeklerinin, günümüzde de sıklıkla kullanılan ölçeklerden biri olduğu söylenebilir (Kelloway ve Barling, 1990:738).

Alanyazın incelendiğinde; rol belirsizliği ve rol çatışması kavramlarının ortaya çıkmasından itibaren bilim insanlarının, bu kavramları ayrı ayrı ele alma veya iki kavramı da rol stresinin belirleyicileri olarak ele alma, konusunda hemfikir olmadığı görülmektedir (Gregson ve Wendeli, 1994:108). Bazı bilim insanları (Katz ve Kahn, 1977; Rizzo vd., 1970; Schuler, 1975; Rebele ve Michaels, 1990; Elloy ve Smith, 2003; Acker, 2004) bu kavramları ayrı ayrı ele alırken; bazıları (Howell vd., 1987; Rasch ve Harrell, 1990) iki kavramı, "rol stresi" başlığı altında, tek bir sorun olarak

ele almışlardır (Basım vd., 2010:149). Günümüzde bu iki kavramın birbirinden farklı etkenlerden kaynaklandığı ve çözümlerine yönelik farklı öneriler ve uygulamaların gerekli olduğu konusunda bir yaklaşımın ağır bastığı söylenebilir (Bauer ve Simmon, 2000:4; Yongkang vd., 2014:8-9). Başka bir deyişle, yazın incelendiğinde kavramların günümüzde rol stresinin belirleyicileri olarak ayrı ayrı ele alındığı görülmektedir.

Rol belirsizliği ile ilgili post modern modellere de bakmakta fayda vardır. Karasek (1979:288)'in *İş Talepleri Kontrolü Modeli*'ne göre, iş yükü ve iş kontrolü değişkenleri iş stresinin düzeyini belirlemektedir. Başka bir ifadeyle model, yüksek iş yükü veya düşük iş yükü ve yüksek iş kontrolü veya düşük iş kontrolü boyutlarına bağlı olarak iş stresi düzeyini belirlemektedir. Yukarıdaki bilgiler ışığında model rol belirsizliği kapsamında ele alındığında, yüksek iş yüküne ve rol belirsizliği temelinde düşük iş kontrolüne bağlı işlerde iş stresinin yüksek olabileceği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, yüksek iş yükünün olduğu ve işteki karar verme özerkliğinin düşük olduğu, işgörenlerin neyi yapıp neyi yapmayacakları konusunda belirsizlik yaşadıkları işlerde daha fazla iş stresi yaşadıkları söylenebilir. *İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli*, Karasek (1979)'in İş Talepleri Kontrolü Model'inden ve Maslach ve Jackson (1986)'un Maslach Tükenmişlik Envanterinden geliştirilmiştir (Fox vd. 1993:290; Taştan, 2014:154). Modele göre iş talepleri, işin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel çabaların işgörenin fiziksel, psikolojik ve sosyal etkileri olarak ifade edilebilir. İş kaynakları ise işgörenin üzerindeki bu etkileri azaltan, sonuçlara başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlayan ve işgörenin gelişimini destekleyen olanaklar ve kaynaklar olarak ifade edilebilir (Demerouti vd., 2001, 499-501; Bakker vd., 2003:344). Yukarıdaki bilgiler ışığında model rol belirsizliği kapsamında ele alındığında, iş kaynaklarının (otonomi, sosyal destek, kararlara katılım vb.) eksikliği kişilerin rol belirsizliği yaşamasına neden olabileceği ve bu durumun iş tatminsizliği gibi sonuçlara neden olabileceği söylenebilir.

Rol belirsizliği kavramı, yazına girdikten sonra örgütsel davranış, örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda sıklıkla çalışılan konulardan biri olmuştur. Yazın incelendiğinde rol belirsizliği konusunda; başta örgütsel bağlılık, iş tatmini, hayat tatmini, işgören performansı, stres, devamsızlık, işgören devir hızı, motivasyon, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, kontrol odağı ve işe yabancılaşma olmak üzere, birçok konuyla birlikte çalışıldığı görülmektedir (Miles, 1975:334-335;

Morris vd., 1979:58; Nicholson ve Goh, 1983:148; Jackson ve Schuler, 1985:17; Tubre ve Collins, 2000:155; Onyemah, 2008:299; Kim vd., 2009:612; Basım vd., 2010:151; Tang ve Chang, 2010:869-870). Günümüzde örgütsel davranış, örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda sözü edilen araştırmalar, hâlâ sürdürülmekte birlikte görece yeni kavramlarla da rol belirsizliği kavramı birlikte ele alınmaya başlamıştır. Örneğin mentörlük ve koçluk gibi faaliyetlerin, rol belirsizliği ve rol belirsizliği sonucu ortaya çıkan olumsuz iş tutumlarını ortadan kaldırdığına yönelik çalışmalara odaklanıldığı görülmektedir (Specht, 2011:10). Ayrıca kavramın, küreselleşmenin etkisiyle birlikte uluslararası ve çokuluslu işletmeler kapsamında, farklı ulusal kökenlerden gelen ve aynı örgütte çalışan işgörenlerin ulusal kültür boyutlarındaki farklılıklara bağlı olarak rol belirsizliği yaşayıp yaşamayacakları konusunda da ele alındığı görülmektedir (Peterson vd., 1995:432). Başka bir deyişle, kültürel farklılıkların da örgüt üyelerinin rol belirsizliği yaşamalarına etkisi olabileceği düşünülerek bu konuda da çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Shenkar ve Zeira, 1992:61).

Cole (1989)'a göre ekonomik, toplumsal, kültürel ve teknolojik değişmelerle birlikte, örgütlerdeki faaliyetler hız ve uzmanlık gerektirir bir duruma gelmiştir (Boz, 2019:15). Bu kapsamda iş genişletme, iş zenginleştirme, personeli güçlendirme, öz yeterlilik gibi uygulamaların daha yaygın bir hale gelmiş ve bu uygulamaların işgörenleri rol belirsizliği açısından nasıl etkilediğine odaklanılmıştır (Tang ve Chang, 2010:869; Byrd-Poller, 2013:16). Ayrıca, rol belirsizliği kavramının yazında çalışılmaya başlandığı yıllardan itibaren; insan kaynakları işlevinin, yıllar itibarıyla değişim gösterdiği ve günümüzde rol belirsizliğini azaltmak için insan kaynakları bölümüne düşen görevlere (iş tanımları, görev tanımları, işgörenlerin eğitimi vb.) odaklanıldığı söylenebilir (McConville, 2006:638-639; Hutchinson ve Purcell, 2010:358-359).

Kahn vd. (1964:2-27) rol belirsizliğini, rol gönderici ve rol alıcı (odak kişi) arasındaki bilgi alışverişinin eksik olmasından ötürü rol alıcının rol beklentileri konusunda belirsizlik durumu yaşaması, olarak tanımlamıştır. Buradan hareketle, günümüzde teknolojik, sosyal ve kültürel değişimlerin hız kazanması ile birlikte; sözlü-yazılı, resmi-resmi olmayan iletişim türleri ve iletişim araçlarındaki değişimlerle (internet, intranet, sosyal ağlar vb.) rol belirsizliği kavramı birlikte ele alınarak

çalışılmaya başlanmıştır (Johlke ve Duhan, 2001:88; Eys vd., 2005:385; Cunningham ve Eys, 2007:221-222; Kinicki vd., 2010:105). Ayrıca, geleneksel yönetim döneminde işgörenlerin rolleri gereği neler yapacakları ve sorumluluklarının neler olacağı net olarak tanımlanırken; günümüzde örgüt yapılarının değişmesi (sanal örgütler, sanal takımlar, takımlarla yönetim, hücre tipi örgütler, şebeke örgütler gibi) işgörenlerin çalışma şartlarını (mesai saatleri, evden çalışma gibi) değiştirmiştir (Rizzo vd., 1970:150; Kirel, 2007:93). Buradan hareketle çağdaş örgüt yapılarının getirdiği çalışma şartlarının işgörenlerin rol belirsizliğine etkisinin de güncel çalışmalarda odaklanılan konulardan biri olduğu söylenebilir. Öte yandan, yazında kişilikle ilgili çalışmalara yönelime bağlı olarak rol belirsizliğinin kişilik özellikleri (duygusal denge/nevrotiklik, dışa dönüklük, yumuşak başlılık (uyumluluk), sorumluluk ve deneyime açıklık) ile birlikte ele alınmaya başlandığı görülmektedir (Rai ve Kumar, 2012:341). Bunun yanı sıra, rol belirsizliğinin kontrol odağı (iç ve dış kontrol odaklılık) ile birlikte ele alındığı, iç kontrol odaklı ve dış kontrol odaklı işgörenlerin rol belirsizliği konusunda farklılıklarının olup olmadığı da yazında incelenen konulardan biridir (Basım vd., 2010:145).

### 2.1.2.3. Rol Belirsizliğinin Nedenleri

Yukarıdaki bilgiler ışığında; rol belirsizliğinin temel nedeni, işgörenlerin rolü gereği kendisinden beklenenlerin (rol beklentileri) neler olup olmadığı konusunda yeterli bilgiye sahip olmamasıdır. Ancak bu tez konusu kapsamında rol belirsizliğinin nedenlerine, farklı araştırmacıların bakış açıları kapsamında aşağıdaki Tablo yardımıyla daha detaylı bir şekilde bakmakta fayda vardır.

**Tablo 4. Rol Belirsizliğinin Nedenleri**

Bilim İnsanları	Rol Belirsizliğinin Nedenleri
Kahn vd. (1964:2-27)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel faktörler</li> <li>• Kişisel faktörler</li> <li>• Kişilerarası faktörler</li> </ul>
Kahn vd. (1964:2-15, 2-16, 5-4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyük ve karmaşık örgüt yapısı</li> <li>• Örgüt çevresindeki hızlı değişim</li> <li>• Örgüt üyelerinin sık yer değiştirmesi (rotasyon)</li> <li>• Etkin bir bilgi akışının eksikliği vb.</li> </ul>
Litchman ve Hunt (1973)' e göre Van Sell vd. (1981:45)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Görevin yapısı (işin karakteristiği)</li> <li>• Kişisel faktörler (rolün nasıl algılandığı gibi)</li> </ul>

Walker (1975:38)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütün yapısı</li> <li>• Örgütteki iletişimin niteliği</li> <li>• Örgütteki yöneticilerin tarzı</li> <li>• Örgütte geçirilen süre vb.</li> </ul>
Schuler (1977:66-67)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşin yapısı (çok boyutlu olup olmadığı)</li> <li>• Örgütün yapısı (mekanik veya organik)</li> <li>• Teknoloji (birbiri ile etkileşim içinde teknoloji veya bağımsız teknoloji)</li> <li>• Örgütün karmaşıklık derecesi vb.</li> </ul>
Capel vd. (1987:108)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üst kademelerden yeterli bilginin gelmemesi</li> <li>• İş tanımlarının yetersiz olması</li> <li>• Performans değerlendirme ölçütlerinin açık olmaması vb.</li> </ul>
Muchinsky (1993:280-281)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel faktörler</li> <li>• Kişisel faktörler</li> </ul>
Breaugh ve Colihan (1994:192)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performans değerlendirme ölçütleri hakkında bilgi eksikliği</li> <li>• İş ile ilgili yöntemler ve uygulanacak prosedürler hakkında bilgi eksikliği</li> <li>• İşin hangi zaman zarfında yapılması gerektiği hakkında bilgi eksikliği vb.</li> </ul>
Jex (1998)'e göre Kurt (2010:80)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tanımlarının yetersiz olması</li> <li>• Tanımlanması zor olan işlerin varlığı (çok boyutlu işler)</li> <li>• Örgütün geçirdiği değişim süreci vb.</li> </ul>
Carron ve Hausenblas (1998:160-162)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşin yapısına bağlı olarak işin öncelikleri hakkında bilgi eksikliği</li> <li>• Kişilerin eylemlerinin sonuçları hakkında bilgi eksikliği vb.</li> </ul>
Yukl (2013:170)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşin önceliklerinin belirsiz olması</li> <li>• İşle ilgili birden fazla performans ölçütünün olması</li> <li>• İşin, iş planlarının ve işle ilgili teknolojilerin sıklıkla değişmesi vb.</li> </ul>

Yukarıdaki bilgiler ışığında, rol belirsizliğine neden olan bireysel faktörlere, örgüt üyelerinin yeteri kadar bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmaması ve örgütte yeteri kadar süre geçirmemiş olmamaları vb. örnek gösterilebilir. Öte yandan rol belirsizliğine neden olan örgütsel faktörlere ise, örgüt üyelerinin rolleri gereği yapması gereken işin çok boyutlu, karmaşık ve birden fazla işi içermesi, iş tanımlarının belirsizlik yaratacak bir niteliğe sahip olması, örgütte kurulan iletişim ağlarının niteliğinin yetersiz olması ve üst kademelerin bu ağları etkili bir şekilde

kullanamaması, birden fazla performans değerlendirme ölçütünün olması ve bu ölçütler hakkında yeterli bilginin olmaması vb. örnek gösterilebilir.

Rol belirsizliği örgüt yapısıyla da ilişkilendirilebilir (Nicholson ve Goh, 1983:149). Burns ve Stalker (1961:403-404), örgüt yapılarını mekanik ve organik olarak sınıflandırmıştır. Mekanik örgütler, kuralların, prosedürlerin, iş tanımlarının net olduğu ve açık bir hiyerarşinin söz konusu olduğu katı, dikey ve merkezi yapılar; organik örgütler, kuralların ve prosedürlerin daha esnek olduğu, gruplar arası işbirliğinin teşvik edildiği, biçimselleşme ve merkezileşmenin daha düşük derecede olduğu yapılardır. Mekanik örgütlerde kurallar, prosedürler, iş tanımları vb.'nin açık ve ayrıntılı bir şekilde yer almasından ötürü, bu tarz örgütlerde işgörenlerin daha az rol belirsizliği yaşadıkları belirtilmiştir (House ve Rizzo, 1972:472-473; Schuler, 1977:67). Ayrıca Woodward (1965)'in açıkladığı gibi, karmaşıklık derecesi yüksek olan ve sıklıkla değişen teknolojileri kullanan işletmelerdeki örgüt üyelerinin, karmaşıklık derecesi düşük olan ve nadir değişen teknolojiler kullanan işletmelerdeki üyelere göre daha fazla rol belirsizliği yaşadıkları söylenebilir (House ve Rizzo, 1972:472-473; Schuler, 1977:67).

#### 2.1.2.4. Rol Belirsizliğinin Boyutları

Yazın incelendiğinde rol belirsizliğinin boyutları birçok biliminsanı tarafından farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmaları Tablo yardımıyla incelemekte fayda vardır.

**Tablo 5. Rol Belirsizliğinin Boyutları**

Bilim İnsanları	Rol Belirsizliğinin Boyutları
Kahn vd. (1964)'e göre Eys ve Carron (2001:357-358)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Görev belirsizliği</li><li>• Sosyal-duygusal belirsizlik</li></ul>
Kahn vd. (1964:2-15)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nesnel rol belirsizliği</li><li>• Öznel rol belirsizliği</li></ul>
Sawyer (1992:130) Bauer ve Simmons (2000:6)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amaç, beklenti ve sorumluluk belirsizliği</li><li>• Süreç belirsizliği</li><li>• Öncelik belirsizliği</li><li>• Davranış belirsizliği</li></ul>
King ve King (1990:50)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sorumluluk belirsizliği</li><li>• Davranış belirsizliği</li><li>• Rol gönderen kişilere yönelik belirsizlik</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol davranışlarının sonuçlarına yönelik belirsizlik</li> </ul>
Rhoads vd. (1994:2-3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İçsel rol belirsizliği</li> <li>• Dışsal rol belirsizliği</li> </ul>

Yukarıdaki tabloda, rol belirsizliğinin boyutlarının farklı açılardan ele alındığını ve farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalara kısaca değinmekte fayda vardır. Kahn vd. (1964), rol belirsizliğinin boyutlarını, *Görev Belirsizliği* ve *Sosyal-Duygusal Belirsizlik* iki başlık altında ele almıştır. *Görev belirsizliği*, işgörenin rolü kapsamındaki beklentiler konusunda belirsizlik durumu; *Sosyal-duygusal belirsizlik*, işgörenin rolü gereği sergilediği veya sergileyeceği davranışların sonuçlarına ve başkalarının bu davranışları nasıl değerlendireceğine yönelik belirsizlik yaşaması durumu, olarak açıklanabilir (Eys ve Carron, 2001:357-358).

Kahn vd.'nin (1964:2-15) rol belirsizliğini, *nesnel (örgütsel faktörler)* ve *öznel (kişisel faktörler)* belirsizlik olarak iki boyutlu olarak incelendikleri görülmektedir. *Nesnel belirsizlik*, çevresel koşullarla ilişkilendirilirken; *öznel belirsizlik*, üyelerin algısal-bilişen durumlarıyla ilişkilendirilmiştir. Nesnel belirsizlik, işgörenin rol tanımı ya da performans ölçütleri vb.'nin eksik olması ile açıklanabilirken; öznel belirsizlik, sosyal, psikolojik ve algısal olarak üyelerin kendilerinden kaynaklı belirsizlik yaşamasıyla açıklanabilir (Kahn vd., 1964:2-15; Eys ve Carron, 2001:358; Chang ve Hancock, 2003:157). Nesnel belirsizlik boyutu, üyelerin rolünü yerine getirmesi için işiyle ilgili bilgiden yoksun olması ile ilgilidir. Bu boyut, üyelerin, sorumluluk alanını (beklentilerin neler olduğu), davranışsal sorumlulukları (beklentileri gerçekleştirmeye hangi faaliyetlerle ulaşacağı) ve sorumlulukların hiyerarşisi (çoklu beklentilerde işi yerine getirme veya getirmeme durumunun sonuçları) konularındaki bilgi eksikliğini içerir. Öte yandan öznel belirsizlik, üyelerin rollerini yerine getirirken psikolojik ve kişisel özelliklerinden ötürü belirsizlik yaşaması, durumu olarak açıklanabilir (Kahn vd., 1964:2-15; Schuler vd., 1977:112; Eys ve Carron, 2001:358). Başka bir deyişle öznel belirsizlik, örgüt üyelerinin rol beklentilerine yönelik bilginin eksik olduğu algısına sahip olmaları, şeklinde açıklanabilir.

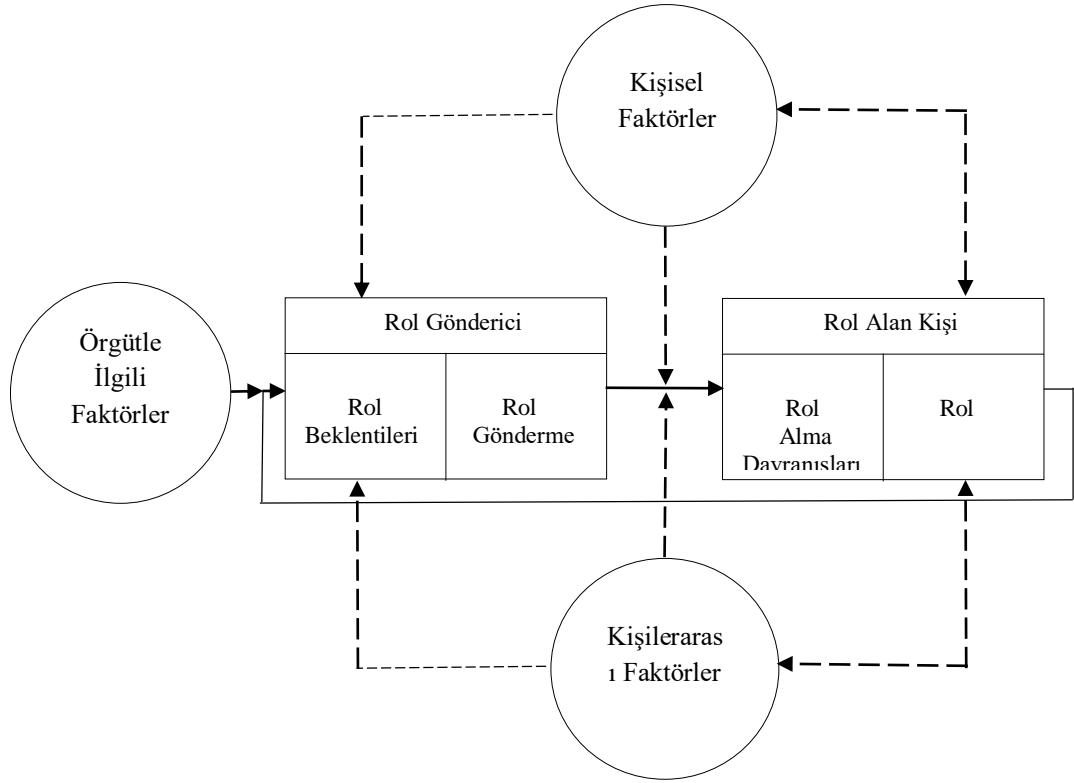


Bauer ve Simmons (2000:6), yapılan alışmaları (Bedeian ve Armenakis (1981), Sawyer (1992) ve Singh vd. (1996)) inceleyerek rol belirsizliğinin dört boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar; *Amaç, Beklenti ve Sorumluluk Belirsizliği* (işgörenlerin rolü gereği kendisinden neler beklendiği ve rol davranışları sonucu nelerle karşılaşacağı konusunda belirsizlik), *Süreç Belirsizliği* (işgörenlerin işleri nasıl yapacaklarına yönelik belirsizlik), *ncelik Belirsizliği* (işgörenlerin işleri ne zaman ve hangi sırayla yapacaklarına yönelik belirsizlik), *Davranış Belirsizliği* (işgörenin rolü gereği hangi davranışları göstereceği ve çevresindekilerin bu davranışları nasıl yorumlayacağına yönelik belirsizlik), olarak sıralanabilir.

King ve King (1990:50)'in yaptığı sınıflandırmaya göre, rol belirsizliği *Sorumluluk Belirsizliği* (işgörenin rolü gereği nelerden sorumlu olduğu konusundaki belirsizlik), *Davranış Belirsizliği* (işgörenin rolü gereği nasıl davranması gerektiği konusunda belirsizlik), *Rol Gönderen Kişilere Yönelik Belirsizlik* (birden fazla rol gönderi olması durumunda hangisinin beklentilerine öncelik verilmesi gerektiği konusundaki belirsizlik) ve *Rol Davranışlarının Sonuçlarına Yönelik Belirsizlik* (işgörenin rolü gereği yaptığı davranışlar sonucunda neyle karşılaşacağı konusundaki belirsizlik) olarak dört boyutlu olarak incelenebilir. Rol belirsizliğinin boyutlarına başka bir açıdan bakacak olursak; rol belirsizliği *İçsel Rol Belirsizliği* ve *Dışsal Rol Belirsizliği* olarak iki boyutlu olarak da ele alınabilir. *İçsel rol belirsizliği*, işgörenin örgüt içindeki rollerle ilgili belirsizlik yaşaması durumu olarak açıklanabilirken; *Dışsal Rol Belirsizliği*, aile, müşteriler ve tüketiciler vb. ile ilgili rollerde belirsizlik olarak açıklanabilir (Rhoads vd., 1994:3).

#### **2.1.2.5. Rol Belirsizliği Modelleri**

Rol belirsizliği ile ilgili kavramlar, rol belirsizliğinin nedenleri ve boyutları vb. dikkate alınarak hazırlanan aşağıdaki modellere rol belirsizliği kavramını ve sürecini daha iyi anlayabilmek için bakmakta fayda vardır.

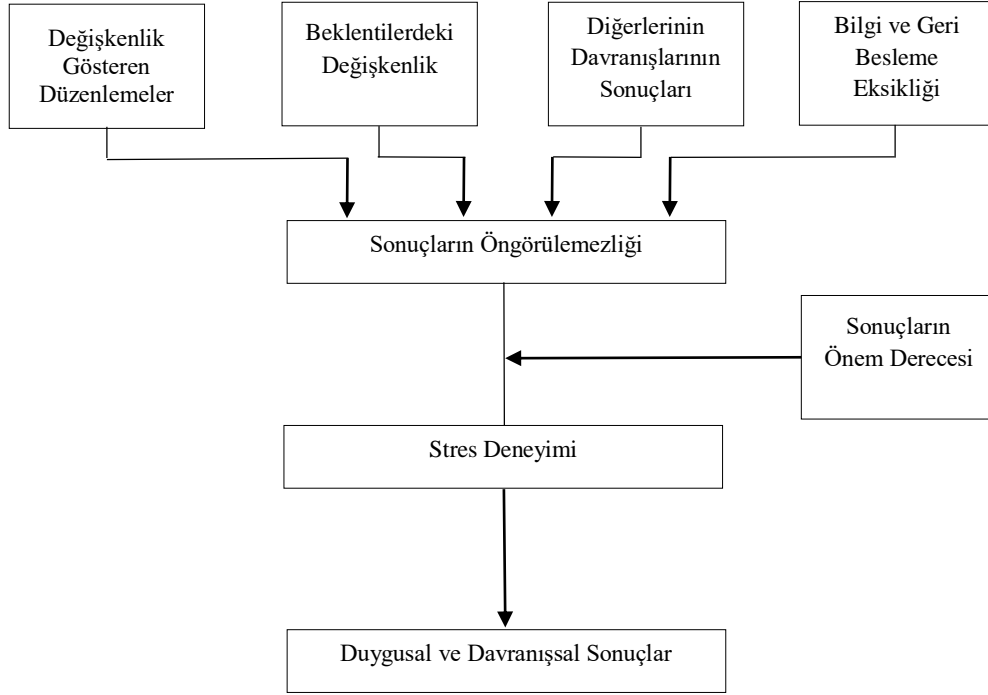


**Şekil 4. Kahn vd. (1964)'nin Rol Belirsizliği Modeli**

**Kaynak:** Kahn vd. (1964:2-27)

Yukarıdaki bilgiler ışığında rol belirsizliği Kahn vd. (1964:2-27)'nin rol belirsizliği modeli, kavramın boyutları olan örgütsel faktörler (nesnel boyut), kişisel faktörler (öznel boyut) ve kişilerarası ilişkiler aracılığıyla açıklanabilir. Modelde, rol göndericilerin (üstler, amirler vb.) rol beklentilerini karşılaması amacıyla rol alan kişiye (odak kişiye) rol göndermeleri ve örgütsel faktörler (rol tanımının, performans beklentilerinin vb.), kişisel faktörler (sosyal ve psikolojik nedenlerden ötürü kişinin rolüyle ilgili algısı) ve kişilerarası ilişkiler (kişinin çevreden işiyle ilgili geri bildirim alamaması, işini ve performansını kıyaslayacağı bir çevreye sahip olmaması vb.) nedeniyle kendilerinden beklenen rol davranışları hakkında açık ve eksiksiz bilgiye sahip olmamaları/olamamaları durumu ile ilgili süreç, olarak ifade edilebilir.

Pearce (1981:671)'ın rol belirsizliği ile ilgili modeline de bakmakta fayda vardır.

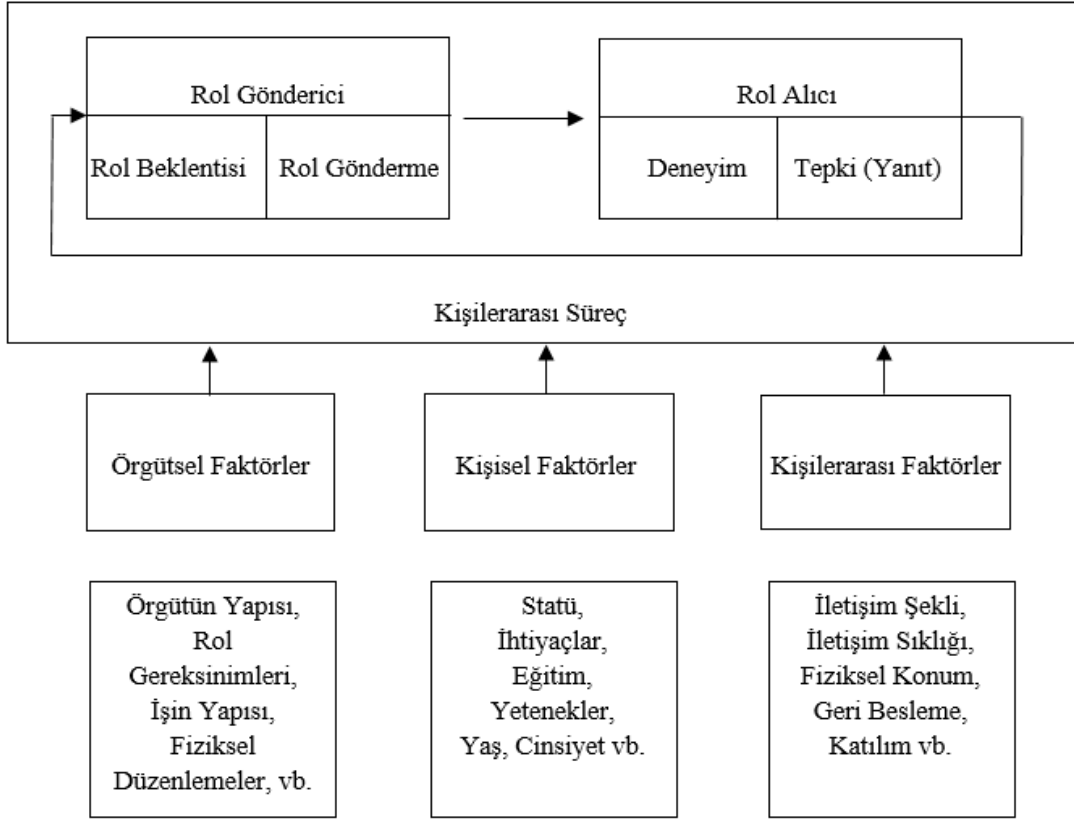


Şekil 5. Pearce (1981)'ın Rol Belirsizliği Modeli

Kaynak: Pearce (1981:671)

Pearce (1981:671)'nin modeline göre, rol belirsizliğine neden olan dört farklı etken vardır: Bu etkenler *Değişkenlik Gösteren Düzenlemeler*, *Beklentilerdeki Değişkenlik*, *Diğerlerinin Davranışlarının Sonuçları* ve *Bilgi ve Geri Besleme Eksikliği*, olarak sıralanabilir. *Değişkenlik gösteren düzenlemeler*, rol alan kişinin işiyle ilgili kuralların, prosedürlerin, talimatların vb. çeşitlilik göstermesi ve sık değişmesi; *beklentilerdeki değişkenlik*, kişinin rol beklentileri konusunda yeteri kadar bilgiye sahip olmaması; *diğerlerinin davranış sonuçları*, kişinin kendisini kıyaslayacak ve sosyal öğrenme sağlayacak bir sosyal çevresinin olmaması; *bilgi ve geri besleme eksikliği*, kişinin rolü ile ilgili yeteri kadar bilgiye sahip olmaması ve performansı sonucu kendisine yeteri kadar geri besleme yapılmıyor olması, olarak açıklanabilir. Ayrıca modelde, rol belirsizliği yaşayanların davranışlarının sonuçlarının öngörülemez olmasının ve kişiler için taşıdığı önemin derecesinin, rol stresi açısından bir etken olduğu görülmektedir.

Bir diğer model Van Sell vd. (1981:47), Kahn vd. (1964)'nin rol belirsizliği modelinden hareketle oluşturdukları modeldir. Van Sell vd. (1981)'in rol belirsizliği modeli aşağıda açıklanmaktadır:



**Şekil 6. Van Sell vd. (1981)'nin Rol Belirsizliği Modeli**

**Kaynak:** Van Sell vd. (1981:47)

Van Sell vd. (1981:47)'nin Kahn vd. (1964)'nin rol belirsizliği modelinden hareketle oluşturdukları modele göre rol belirsizliği, üç farklı faktörden oluşur: Bu faktörler, *Örgütsel Faktörler*, *Kişisel Faktörler* ve *Kişilerarası Faktörler*'dir. *Örgütsel faktörler* örgütün yapısı, rol gereksinimleri, işin yapısı, örgütteki fiziksel düzenlemeler vb. den oluşur. *Kişisel faktörler*, rol alan kişinin statüsü, ihtiyaçları ve beklentileri, eğitim düzeyi, yetenekleri, yaşı ve cinsiyeti gibi kişinin kendisinden kaynaklı özelliklerden oluşur. *Kişilerarası faktörler* ise, kişinin sosyal çevresi ve sosyal çevresiyle iletişimiyle ilgili olan iletişim şekli ve sıklığı, kişinin fiziksel konumu, kararlara ve sosyal çevreye katılımı, performansının ve davranışlarının sonucunun geri beslemesinin yapılması gibi faktörlerden oluşur. Model incelendiğinde, kişinin rol belirsizliği yaşaması, Kahn vd. (1964:2-27)'nin modelinde de anlatıldığı gibi, kişilerin

rol belirsizliği yaşaması örgütün özellikleri ve yapısına ya da kişinin kendisinden kaynaklı nedenlere bağlı olarak ve kişinin iş arkadaşlarının veya sosyal çevresinin davranışlarını veya davranışlarının sonuçlarını inceleyememesi ve sosyal öğrenme yapamaması sonucu rolü gereği kendisinden beklenenler hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması/olamaması sonucu ortaya çıkabilir.

### **2.1.3. Kuşak Farklılıkları**

Bu bölümde kuşak kavramına, kuşakların sınıflandırılmasına ve kuşak farklılıklarına değinilecektir.

#### **2.1.3.1. Kuşak Kavramı**

Kuşak, aynı zaman aralığında benzer olayları yaşayan insan topluluğu, olarak tanımlanabilir (Ryder, 1965:845). Başka bir tanıma göre kuşak, tarihsel sıralamada, yaklaşık 20-25 yıllık aralıklarla özellikleri birbirinden farklılaşan insan topluluğu, olarak tanımlanmıştır (Rokeach 1973'den Aktaran Zopiatis vd., 2012:102; Levickaite, 2010:171). Bursch ve Kell (2014) kuşak kavramını, belirli bir zaman aralığında ortak haberleri, müzikleri, ruh hallerini, eğitim yöntemlerini, ebeveynlik tarzlarını vb. deneyimlemiş insan topluluğu, olarak tanımlamıştır (Ellerbrock, 2017:10).

Alanyazında kuşak kavramının, karmaşık durumdaki toplumların yapısını anlamayı kolaylaştırması açısından, yaşa göre sınıflandırıldığı görölmektedir (Chen, 2010:132). Ancak kuşak kavramını kuramsal açıdan ele aldığı makalesinde (*Kuşaklar Sorunu (The Problem of Generations)*) Mannheim (1923), kuşakların ebeveynlerine benzemelerinden çok yaşadıkları tarihi ve sosyal olayların kuşakların özellikleri itibariyle belirleyici olduğunu ifade etmiştir (Pilcher, 1994:481; Kuran, 2019:25). Başka bir deyişle Mannheim (1952), kuşak kavramını, biyolojik (belli yaş aralığına göre) temelli ele almanın yanında, sosyolojik temelde ele alarak; sosyalleşme sürecinde ortak yaşanan sosyal, ekonomik, politik, demografik vb. olaylardan etkilenmiş, bu koşullar gereği benzer sorumluluklar yüklenmiş, bu nedenle de ortak değerlere, inançlara, beklentilere, davranışlara vb. sahip gruplar, olarak ağıklamıştır (Mannheim, 1952:290; Kupperschmidt, 2000:66; Zemke vd., 2013:16). Mannheim'ın kuşaklarla ilgili tanımını incelendiğinde, kuşakların toplumsal değişim mekanizması olarak, dinamik etkileşim ile olduğu söylenebilir (Lyons ve Kuron, 2013:140). Türk Dil Kurumu da (TDK, 2019) kuşak kavramını, sosyolojik açıdan ele alarak, “yaklaşık

olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre kuşak, belirli bir süre boyunca aynı olaylardan veya durumlardan etkilenmiş ve bu olaylara bağlı olarak benzer alışkanlıklar, tutumlar, tercihler, eğilimler, düşünce tarzları vb. edinmiş, kolektif bir belleğe sahip insan topluluğu, olarak açıklanabilir (Eyerman ve Turner, 1998:93).

Bu tanımlardan anlaşılacağı gibi; kuşak kavramı ile ilgili önemli noktalar, söz konusu insan topluluğunun belirli bir tarih aralığında hangi olaylardan etkilendiği ve bu olayların o topluluk üzerinde bıraktığı etkilerdir (Berkup, 2014:218). Yukarıdaki bilgiler ışığında kuşakları birbirinden ayıran özellikler bireysel tutum, davranış vb. değil, yaşanan olaylara bağlı olarak şekillenmiş ortak tutum, davranış, düşünce tarzı gibi özelliklerdir (Lyons ve Kuron, 2013:140).

Yazın incelendiğinde kuşak kavramı, *kohort* kavramı yardımı ile de açıklanabilir. Kohort, birbirinden farklılaşan grupları (bir dizi insan, otomobil, ağaç, balina vb.) ayırt etmek için kullanılan bir kavramdır. Ancak kuşaklar açısından ele alınca kohort, bir sisteme aynı anda giren bir insan grubu, olarak düşünülebilir. Bir kohorttaki kişilerin, onları diğer kohortlardan farklılaştıran ortak deneyimler nedeniyle benzerlikleri olduğu varsayılmaktadır (Kupperschmidt, 2000:66; Mason ve Wolfinger, 2001:1). Başka bir deyişle, kuşak kohortları “aynı dönemde doğan ve birlikte yaşamaya devam eden insan gruplarıdır” (Schewe ve Meredith, 2004:51). Inglehart (1997) ve Strauss ve Howe (1991)’ye göre kuşak, belirli bir doğum kohortunda meydana gelen makro düzeydeki sosyal, politik ve ekonomik olaylar nedeniyle, o kohorta ait kişilerin oluşturduğu değerler, inançlar, beklentiler ve davranışlardan oluşan ortak kimlik, olarak tanımlanabilir (Egri ve Ralston, 2004:210; Vincent, 2005:581). Benzer şekilde Alwin ve Mc Cammon (2003)’a göre kohort kavramı, belirli bir zaman diliminde belirli olayları deneyimleyen bir grup insanı ifade eder. Bir doğum kohortunun üyeleri, yaklaşık olarak benzer yıllarda doğar, büyür ve birlikte yaşanırlar (Hughes ve O’Rand, 2004:2).

### **2.1.3.2. Kuşakların Sınıflandırılması**

McCrindle (2003:2) ve Sago (2000), kuşakları sınıflandırmada iki unsurun önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu unsurlardan ilki, doğum tarihleri (yıl aralıkları), ikincisi ise o dönemde meydana gelen olaylardır. Yıl aralıklarını temel alan

sınıflandırmada; doğum oranlarının arttığı dönemlerde yeni bir kuşak başlar, sabit kaldığı veya azaldığı dönemlerde ise devam eder (Crumpacker ve Crumpacker, 2007:351). Yazın incelendiğinde; kuşakları (*Gelenekselci, Bebek Patlaması, X, Y ve Z Kuşakları*) yıl aralıkları temel alınarak yapılan sınıflandırmada, bilim insanlarının yıl aralıklarında hemfikir olmadığı görülmektedir (Chen ve Choi, 2008:602; Berkup, 2014:219). Başka bir deyişle, kuşakların sınıflandırmasında ait olunan yıllar açısından farklılaşma söz konusudur. Bu sınıflandırma farklılıklarının nedeni, “bebek patlaması” kuşağının başlangıç yılının farklı tarihler temel alınarak kuşakların sınıflandırılmaya başlanmasıdır. Bebek patlaması kuşağının başlangıç yılı, 1943 veya 1946 yılları olarak kabul edilmektedir. 1943 yılı, bebek patlaması kuşağının biçimsel deneyimlerinin (tutum, düşünce, inanç vb.) benzer olduğunu kabul eden araştırmacılar tarafından başlangıç yılı olarak kullanılırken; 1946 yılı Amerika Birleşik Devletleri’nin nüfus sayım bürosu tarafından yapılan kuşak tanımını dikkate alarak başlangıç yılı kabul eden bilim insanları tarafından kullanılmaktadır (Hughes ve O’Rand, 2004:3; Giancola, 2006:33). Bu farklı sınıflandırmalara aşağıdaki tablo yardımıyla bakmakta fayda vardır.

**Tablo 6. Kuşakların Yıl temelli Sınıflandırılması**

<b>Bilim İnsanları</b>	<b>Kuşak Sınıflandırması</b>
Martin ve Tulgan (2006:XXII)	Geleneksel Kuşak (1946 yılı öncesi) Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964) X Kuşağı (1965-1977) Y Kuşağı (1978-1989) Z Kuşağı (1989 yılı sonrası)
Arsenault (2004)’den Aktaran Guha (2010:123)	Geleneksel Kuşak (1922-1943) Bebek Patlaması Kuşağı (1944-1960) X Kuşağı (1961-1980) Y Kuşağı (1981-2000) Z Kuşağı (2000 yılı sonrası)
Crampton ve Hodge (2009:1)	Geleneksel Kuşak (1925-1945) Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964) X Kuşağı (1965-1979) Y Kuşağı (1980-1999) Z Kuşağı (2000 yılı ve sonrası)
Twenge vd. (2010:1118)	Geleneksel Kuşak (1925-1945) Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964) X Kuşağı (1965-1981) Y Kuşağı (1982-1999) Z Kuşağı (1999 yılı ve sonrası)

Zemke vd. (2013:18)	Geleneksel Kuşak (1943 yılı ve öncesi) Bebek Patlaması Kuşağı (1943-1960) X Kuşağı (1960-1980) Y Kuşağı (1980-2000) Z Kuşağı (2000 yılı ve sonrası)
Becton vd. (2014:3)	Geleneksel Kuşak (1925-1945) Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964) X Kuşağı (1965-1979) Y Kuşağı (1980-1999) Z Kuşağı (2000 yılı ve sonrası)

Bu çalışmada, yazında sıklıkla karşılaşılan 1925-1945 (Geleneksel Kuşak), 1946-1964 (Bebek Patlaması Kuşağı), 1965-1979 (X Kuşağı), 1980-1999 (Y Kuşağı) ve 2000 yılı ve sonrası (Z Kuşağı) sınıflandırması temel alınacaktır. Mannheim (1952), yıl aralığı (doğum oranlarındaki artış veya azalış) temel alınarak sınıflandırmanın yanında; sosyal, ekonomik, ideolojik vb. değişimleri temel alarak da sınıflandırma yapmanın, kuşakları daha iyi anlamada faydalı olabileceğini belirtmiştir. Bu açıdan bakıldığında; kuşakları sınıflandırmada, aynı yaşta olan ve yaşamlarının gelişim dönemlerinde (geç çocukluk, ergenlik ve erken yetişkinlik) aynı önemli olayları deneyimleyen ve bu olaylardan etkilenen kişileri, aynı kuşak içinde değerlendirmek gerekmektedir (Costanza vd., 2012:377). Başka bir deyişle, kişilerin, erken yaşam deneyimlerinin (sosyal, politik, ekonomik, ideolojik vb.) ve rol model aldıkları önde gelen tarihsel kişiliklerin; olaylara, durumlara, işle ilgili değerlere, çalışma tercihlerine vb. belli bir bakış açısı geliştirmeyi sağladığı ve bireylerin çevreleriyle etkileşim kurma biçimini etkilediği söylenebilir (Ryder, 1965:843; Eyerman ve Turner, 1998:97; Wolf vd., 2005:186; Schullery, 2013:253). Daha öz bir ifadeyle, benzer erken yaşam deneyimleriyle şekillenen kuşakların kolektif kişilik geliştirdiği ve benzer yaşam seyrini izledikleri söylenebilir. (Howe ve Strauss, 2007:42; Chen, 2010:131-132). Yukarıdaki bilgiler ışığında, tarihsel süreç içinde kişilerin yaşamış oldukları ulusal ve uluslararası olaylar kişilerde ortak bir belleğin oluşmasında rol alarak, düşüncelerini, tercihlerini, eğilimlerini, davranışlarını, tutumlarını vb. şekillendirmekte ve onları diğer kuşaklardan farklılaştırmaktadır. Bu kapsamda, yaşanan olaylar temelinde kuşak sınıflandırmasına, aşağıdaki tablo yardımıyla bakmakta fayda vardır.



**Tablo 7. Kuşakların Yaşanan Olaylar Temelinde Sınıflandırılması**

	<b>Deneyimlenen Olaylar</b>
Geleneksel Kuşak	<ul style="list-style-type: none"><li>• Büyük Buhran</li><li>• Birinci ve İkinci Dünya Savaşları</li><li>• Atom Bombalarının Kullanımı</li><li>• Radyonun Yaygın Olarak Kullanımı</li><li>• Kore Savaşları</li></ul>
Bebek Patlaması Kuşağı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ay'a İlk Yolculuk</li><li>• Sivil ve Kadın Hakları Hareketi</li><li>• Televizyonun Yaygın Olarak Kullanılmaya Başlanması</li><li>• Savaş Karşıtı Eylemlerin Yapılması</li><li>• Soğuk Savaş Dönemi</li><li>• Vietnam Savaşı</li></ul>
X Kuşağı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Petrol Krizi</li><li>• Soğuk Savaş Dönemi</li><li>• Kişisel Bilgisayarların Kullanılmaya Başlanması</li><li>• Yüksek Boşanma Oranlarının Yaşanması</li><li>• Video Oyunlarının Yaygınlaşması</li></ul>
Y Kuşağı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Berlin Duvarının Yıkılışı</li><li>• Cep Telefonu Kullanımının Yaygınlaşması</li><li>• İnternetin Kullanılmaya Başlanması</li><li>• Terör Olaylarında Artış Yaşanması</li><li>• 11 Eylül Saldırıların Yaşanması</li><li>• Sosyal Medyanın Kullanılmaya Başlanması</li><li>• Irak ve Afganistan Savaşları</li></ul>
Z kuşağı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sosyal Medya Kullanımının Yaygınlaşması</li><li>• Mobil Bilgisayarların Yaygın Hale Gelmesi</li><li>• Online Oyunların Yaygın Hale Gelmesi</li></ul>

**Kaynaklar:** Jeffries ve Hunte (2003:43), Dries vd. (2008:910), Dwyer (2009:102), Zemke vd. (2013:24-25), Berk (2013:13), Berkup (2014:219).

Kuşakları sınıflandırma konusunda değinilmesi gereken bir diğer konu ise, ara kuşaklardır. Ara kuşaklar, birbirini takip eden kuşakların sınırında bulunan (Örneğin 1940-1944, Geleneksel Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağının sınırları) kişilerden oluşur. Ara kuşaklarda yer alan kişilerin düşünceleri, tutumları, davranışları, hayata bakış açıları vb. her iki kuşakta yaşanan olaylardan en akılda kalıcı ve etkisi büyük olan olaylar tarafından şekillendiği söylenebilir (Arsenault, 2004:125; Becton vd., 2014:2).

### **2.1.3.3. Kuşakların Özellikleri**

Kuşak kavramı ve kuşakların sınıflandırılmasını ele alırken değinildiği, gibi aynı dönemde yaşamış ve benzer deneyimleri edinmiş kişiler, kendilerine özgü karakteristik özellikler, değer yargıları, tutumlar, davranışlar, birbirleriyle iletişim kurma ve etkileşim şekilleri, iş ve çalışmaya verilen anlam, iş ile ilgili değerler vb. edinirler (Lower, 2008:80; Hansen ve Leuty, 2012:34; Berkup, 2014:218). Bu kapsamda kuşaklar arasındaki farklılıkları ve aynı kuşakta yer alan kişilerin hangi özelliklerde benzeştiğini ve farklılaştığını anlayabilmek için Geleneksel Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999) ve Z Kuşağı'nın (2000 ve sonrası) özelliklerine değinmekte fayda vardır.

#### **2.1.3.3.1. Geleneksel Kuşak (1925-1945)**

Sessiz kuşak, emektarlar (deneyimliler) ve radyo kuşağı olarak da bilinen geleneksel kuşak, I. Dünya Savaşı'nın etkilerinin devam ettiği, 1929 ekonomik bunalımının ve II. Dünya Savaşı'nın olduğu dönemde yaşayan kişilerden oluşur (Crampton ve Hodge, 2009:1; Berkup, 2014:219). Strauss ve Howe (1991)'e göre bu kuşak ismini, dönemin zor şartlarından (ekonomik darlıklar, siyasal çalkantılar gibi) ötürü kişilerin çekinik, temkinli ve sessiz özelliklerini ele alan ve 1951 yılında yayınlanan bir makaleden almıştır (Eisner, 2005:5; Hansen ve Leuty, 2012:35). Geleneksel kuşak, yukarıdaki tabloda yer alan olayların yanında ilk kredi kartının kullanımı (1946), ilk renkli televizyon (1950), ilk kişisel bilgisayarların kullanılmaya başlanması (1981), ilk cep telefonlarının kullanılmaya başlanması (1987), WWW (World Wide Web)'nin (1991) ve Google (1998)'un tanıtımını vb. deneyimlemiştir (Meister ve Willyerd, 2010).

Geleneksel kuşağa ait kişiler, bugünkü iş yaşamının temellerini atan kuşaktır (Frost, 2011:29). Geleneksel kuşak, dünya savaşları ve 1929 ekonomik buhranı gibi olumsuz etkilere (açlık, yoksulluk vb.) neden olan olayları yaşamaları nedeniyle kazandıkları paranın bir kısmını zor günler için biriktiren, verilen işlere karşı minnettar olan ve görece mütevazı bir hayat sürmeyi tercih eden kişilerden oluşur (Zemke vd., 2013:45-46; Berkup, 2014:219). Başka bir deyişle, geleneksel kuşak üyeleri, kendilerini hayatın belirsizliğinden korumak için otoriteye, liderlere ve çalıştıkları örgütlere karşı saygı göstermeye önem vermişlerdir. Ayrıca özveride bulunma, fedâkarlık yapma, düzene ve otoriteye saygı duyma gibi özelliklerinin

olduğu söylenebilir (Weingarten, 2009:27; Jain ve Pant, 2012:57; Zemke vd., 2013:46). Geleneksel kuşağa ait kişilerin, çalıştıkları örgütlere sadık oldukları, işe başladıkları yerde uzun yıllar çalıştıkları, askeri operasyonlardan kalan etkiler nedeniyle örgütlerinden komuta ve kontrol bekledikleri ve daha ziyade hiyerarşik örgüt yapılarını tercih ettikleri söylenebilir (Tolbize, 2008:2; Beekman, 2011:15).

Geleneksel kuşak, otoriteye saygı duyan, çalıştığı örgüte sadık, resmi ilişkileri benimseyen, kurallara ve hiyerarşik yapıya önem veren, dikey iletişim kanalını kullanan kişilerden oluşur (Kyles, 2005:54). Macon ve Artley (2009)'e gelenekseller, çalıştıkları örgüte ve işlerine yönelik güçlü iş ahlakı değerlere sahiptir ve başarılı olmak için performans açısından çaba gösteren bir kuşaktır (Arsenault, 2004:129; Irwin, 2014:15; Al-Asfour ve Lettau, 2014:61). Geleneksel kuşak, başarılı olmak ve performanslarını yüksek tutmak amacıyla çalıştıkları örgütün beklenti ve amaçlarını, kendi ihtiyaçlarını ve beklentilerinin önüne koymayı erken yaşlarda öğrenen bir nesil olarak ifade edilebilir (Bell ve Narz, 2007:57; Meister ve Willyerd, 2010). Crampton ve Hodge (2007)'ye göre geleneksel kuşak, adil ve uygun ücret karşılığında çalıştıkları örgütün politika ve kurallarını sorgulamadan ağır şartlarda dahi olsa çalışmayı tercih eden bir kuşak olarak sınıflandırılabilir (Marshall, 2004:18; Alexander, 2014:58). Geleneksel kuşak, eğitimi bir hayal ve boş zamanlarını çalışmak için bir fırsat olarak görmüştür (Srinivasan, 2012:51).

Geleneksel kuşağın yönetim tarzı olarak doğrudan komuta ve kontrol yöntemini ve resmi iletişim tarzını tercih ettikleri söylenebilir (Anantatmula ve Shrivastav, 2012:11). Benzer şekilde Hammill (2005)'e göre geleneksel kuşağı yönetmek için liderler, açık ve net talimatları, resmi iletişim araçları ile komuta ve kontrol yönetimi aracılığıyla kullanmalıdır (Al-Asfour ve Lettau, 2014:61).

#### **2.1.3.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)**

Bebek patlaması kuşağı, II. Dünya Savaşı sonrası 1950'li ve 1960'lı yıllarda savaş sonrası refah ve güvenlik ortamını deneyimleyen ve o dönemde sosyalleşen bir kuşaktır (Eisner, 2005:5; Jeffries ve Hunte, 2004:43). Bebek patlaması kuşağı, 1960'lı yıllarda meydana gelen medeni haklar ve kadın hakları hareketlerini deneyimlemiştir (Kapoor ve Solomon, 2011:309; Zemke vd., 2013:77). Başka bir deyişle, bu kuşak geleneksel aile rollerinin yeniden yapılandırıldığı ve kadınların iş hayatına hızlıca girmeye başladığı bir dönemde yaşamıştır (Kyles, 2005:54). Lancaster ve Stillman

(2002)'a göre televizyonun bu kuşak döneminde icat edilmesinin, bu dönemde yukarıda bahsedilen olayların (medeni haklar ve kadın hakları hareketleri vb.) hızlı bir şekilde kitleleri etkilediği ve bu kuşak üyelerinin kişiliklerini şekillendirmesinde büyük rol oynadığı, söylenebilir (Bourne, 2009:51). Ayrıca bu kuşak, ismini II. Dünya Savaşı sonrasında hızlıca artan doğum oranlarından almıştır. Bebek patlaması kuşağı dönemine ait kişiler, ekonomik genişlemenin, savaş karşıtı gösterilerin ve eğitimin niteliğinin artış gösterdiği bir dönemde büyümüştür (Kupperschmidt, 2000:68).

Bebek patlaması kuşağı, kariyer hedeflerine odaklanan, işkolik ve çalıştığı örgüte yönelik iyimser tutumları olan bir kuşaktır (Williams ve Page, 2011:5). İş yaşamında bebek patlaması kuşağı, geleneksel kuşak ile otoriteye yönelik saygı, uzun saatler boyunca çalışma, işkoliklik, çalışkanlık gibi özelliklerle büyük benzerlik gösterir (Eisner, 2005:5; Crumpacker ve Crumpacker, 2007:355; Alexander, 2014:59). Ancak bu kuşak, geleneksel kuşağa görece kendi yeteneklerine, deneyimlerine ve değerlerine daha saygılı olan bir kuşaktır (Kapoor ve Solomon, 2011:314). Geleneksel kuşak, yapılacak doğru şeyin sıkı çalışmak olduğu inancındayken; bebek patlaması kuşağı, bir zorunluluk olarak sıkı çalışmalarını gerektiğine inanır (Crampton ve Hodge, 2009:2); başka bir deyişle, sıkı çalışma ve fedakârlık yapmanın, onları başarıya götüreceğine inanırlar (Glass, 2007:100). Ayrıca bebek patlaması kuşağı, talepkâr değildir ve üstlerinin dediklerini sorgulamadan ve sıkı çalışarak iş hayatında boy göstermiştir. Bu kuşak üyeleri, çalıştıkları müddetçe iş güvencelerinin olduğuna, emekli olana kadar aynı işletmede kalabileceklerine ve emeklilikten sonrada sistemin onlara bakabileceğine inanmışlardır. (Martin ve Tulgan, 2006:24; Andert, 2011:72).

Alanyazın incelendiğinde, bebek patlaması kuşağının, “güçlü iradeli çalışanlar”, olarak nitelendirildiği görülmektedir. Ayrıca, “Tanrıya Şükür, Bugün Pazartesi” söylemi bebek patlaması kuşağıyla özdeşleşmiş ve haftalık altmış saatlik çalışma süresiyle işkolik bir kuşak olarak nitelendirilmiştir (Kupperschmidt, 2000:68; Zemke vd., 2013:20). Başka bir deyişle bu kuşak üyeleri işleri başarılı bir şekilde yapmak ve kariyerlerinde ilerlemek için zorlukları aşabileceğine inanan ve başarılarından ötürü beklenti içerisinde olan bir kuşaktır (Kyles, 2005:54). Buradan hareketle bebek patlaması kuşağı için iş yaşamında “çalışılan örgüte yönelik iyimserlik”, “kariyer odaklılık” ve “rekabet dürtüsü”nün temel özellikleri olduğu söylenebilir (Lancaster, 2004; Coulter ve Faulkner, 2014:47-48). Bu özelliklerden

ötürü “Amerikan Rüyası” olarak bilinen imgeyi içeren kuşak olduğu söylenebilir (Kyles, 2005:54-55).

### **2.1.3.3.3. X Kuşağı (1965-1979)**

X kuşağı ismi, ilk olarak, Charles Hamblett ve Jane Deverson (1964)’un dönemin gençleri ile bir dizi röportaj gerçekleştirdikleri sırada kullanılmıştır (Levickaite, 2010:172). X kuşağındaki kişiler, ebeveynlerinden her ikisinin de çalıştığı ve çocuklarını bırakmak zorunda kaldıkları bir dönemde büyümüşdür (Howe ve Strauss, 2007:52; Carley, 2008:38-39). Bu kuşak, politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimin hızlı olduğu, boşanmanın yaygın hale geldiği ve aynı işte uzun yıllar çalışmanın garanti edilmediği bir dönemi deneyimlemiştir (Weingarten, 2009:28; Beekman, 2011:15). Mengi (2009)’a göre bu kuşak üyeleri sadık, kanaat duyguları yüksek ve teknolojiyi zorunlu olarak kullanmaya başlamış bir kuşaktır (Keleş, 2011:131). Başka bir deyişle X kuşağındaki kişiler, çalışma hayatında genellikle teknolojiden yardım alan, cep telefonu ve dizüstü bilgisayar kullanan, e-postalarını kontrol eden, çeşitli araştırmalar için interneti kullanan ve her gün değişen teknolojinin imkânlarından faydalanmaya çalışan bir kuşak, olarak nitelendirilebilir (Berkup, 2014:222). Ayrıca bu kuşak, kişisel bilgisayarların yaygın hale gelmesi ve internetin kullanılmaya başlanmasıyla birlikte küresel ölçekli düşünme ve çokkültürlülükle tanışan ilk kuşaktır (Eisner, 2005:12; Crampton ve Hodge, 2007:2-3; Al-Asfour ve Lettau, 2014:63).

Yazın incelendiğinde; X kuşağının bir ara (geçiş) kuşak olduğu ve özellikleri itibariyle bu kuşaktaki kişilerin farklılaşabildiği söylenebilir (Muslu ve Öner, 2016:390; Berkup, 2014:221). Başka bir deyişle, X kuşağının bir geçiş (ara) kuşak olduğu ve bu kuşak üyelerinin ebeveynleri tarafından yetiştirilirken öğrendikleri ve deneyimlediklerinin yanında, teknolojinin hızla gelişmesi sayesinde olanakların artmasına bağlı olarak bilim insanları tarafından özellikleri itibariyle farklı açılardan değerlendirildikleri söylenebilir. Bazı yazarlar, bu kuşağı, hızla değişen (sosyal, ekonomik vb.) dünya dinamiklerine uyum sağlama çabası içinde olan, kanaatkâr, sadık, idealist, belirli çalışma süresinden sonra kademe atlayabileceklerine inanan, sabırlı, kurallara uyumlu, aidiyet duygusu güçlü, otoriteye saygılı, çalışma saatlerine uyumlu, yüksek düzeyde güdülenmiş ve çalışkan bir kuşak olarak nitelendirirken (Muslu ve Öner, 2016:390); bazıları, iş istikrarının olmadığı ve hızlı bir değişimin söz

konusu olduğu bir dönemde yaşamaları nedeniyle, örgütlere karşı şüphede duyma ve kendilerini güvensiz hissetme, bu nedenle de bağımsız hareket etme, iş değiştirme vb. tutumların geliştiği bir kuşak, olarak da görmektedir (Jenkins, 2008:20; Weingarten, 2009:28; Zopiatis vd., 2012:102; Zemke vd., 2013:104). Başka bir deyişle, X kuşağındaki kişiler, otoriteye şüphede yaklaşma, otoriteyi sorgulama, esnek çalışma düzenlemeleri ve değişiklik bekleme gibi özelliklere de sahiptir (Kupperschmidt, 2000:69-70; Adams, 2006:6; Berkup, 2014:221; Wiedmer, 2015:54). Buradan hareketle X kuşağının, iş-yaşam dengesini gözetme, esneklik, kendisini zorlayacak ve geliştirecek işleri tercih etme, performansıyla ilgili sık geri bildirim isteme gibi özelliklerinin olduğu söylenebilir (Kupperschmidt, 2000:70; Jeffries ve Hunte, 2004:47; Crumpacker ve Crumpacker, 2007:355). Ayrıca bu kuşağın önceki kuşaklara göre, örgütte daha az hiyerarşik bir yapının olmasına ve resmi ilişkilerin yanında resmi olmayan ilişkilere de önem verdiği söylenebilir (Zemke vd., 2000:98-102; Al-Asfour ve Lettau, 2014:63). X kuşağının önceki kuşaklardan farklılaştığı bir diğer konu, iş yaşam dengesidir. X kuşağı, iş dışında bir hayatın da var olduğunun ve boş zamanlarının, ailelerinin, yaşam tarzlarının, ilgi alanlarının vb. nin de iş yaşamı kadar önemli olduğunun farkına varmıştır (Wallace, 2006:138; Glass, 2007:100; Zemke vd., 2013:190). Shaul (2007) ve Deal (2007)'e göre önceki kuşaklar sıkı çalışarak para kazanmak ve ailesi için para biriktirmeye abalarırken, X kuşağının aileleri ile birlikte vakit geçirmek için para kazanmayı tercih ettiği söylenebilir (Armstrong, 2010:20).

X kuşağının, ebeveynlerinin işlerini kaybetmesine tanıklık etmeleri onların işletmelere karşı güvensizlik duymalarına ve buna bağlı olarak da girişimcilik faaliyetlerine önem vermelerine neden olmuştur (Howe ve Strauss, 2007:45; Berk, 2013:14). Bunda, teknolojinin hızla ilerlediği ve iş fırsatlarından, yenilikçi yaklaşımlardan hızlıca haberdar olunabildiği bir dönemi deneyimlemelerinin etkisinin olduğu da söylenebilir (Arroyo, 2011:13; Frost, 2011:39). Önceki kuşaklara göre, X kuşağının otoriteye daha şüphede yaklaşması ve kendi işinin sahibi olmak için girişimcilik faaliyetlerine girmesinde, düşünmesinde ekonomik durgunluk dönemine denk gelmelerinin ve toplu işten çıkarmalara şahit olmalarının etkisinin olduğu da söylenebilir (Kyles, 2005:54).

#### 2.1.3.3.4. Y Kuşığı (1980-1999)

Y kuşığı, Berlin duvarının yıkılışı, 9/11 terör saldırısı, doğal afetlerin sıklıkla yaşanması, telefon kullanımının yaygınlaşması, internetin kullanılmaya başlanması gibi deneyimleri edinen ve teknolojinin çok hızla değiştiği, anlık mesajlaşmanın ortaya çıktığı ve popüler kültürün hızla yayıldığı bir dönemde büyümüştür (Oblinger, 2003:40; Dries vd., 2008:910). Bu kuşak, hâlihazırda iş hayatına giren ve girmeye devam eden en yeni kuşaktır; genellikle X kuşağının genç şekli olarak sınıflandırılrsa da aralarında farklılıklar olduğu söylenebilir (Glass, 2007:99). Alanyazın incelendiğinde; Y kuşağının, milenyumlar, milenyum kuşağı, dijital kuşak, gelecek kuşak, google kuşağı, nintendo kuşağı, www kuşağı şeklinde de adlandırıldığı görülmektedir (Raines, 2002; Martin, 2005:40; Lower, 2008:80; Zemke vd., 2013:120). 2000 yılını yetişkin olarak görmeleri nedeniyle yazında özel bir isim olarak nitelendirilen “*milenyum*” ismi, bu kuşak için kullanılmaktadır (Frost, 2011:27). Schaffer (2012)’e göre Y ismi, İngilizcedeki “*youth*” kelimesinden gelmektedir (Andrea vd., 2016:92). Bu isim ilk kez, 1993 yılında pazarlama ve medya verilerine odaklanan “*Advertising Age*” dergisi tarafından kullanılmıştır (Schlitzkus vd., 2010:108).

Y kuşığı, onlara arkadaşları gibi davranan, destekleyici ve kibar bir ebeveynlik tarzıyla büyümüştür; ebeveynleri tarafından aşırı korumacı bir çevrede (her fırsattan ve avantajdan faydalanmalarını sağlama, her sorununun ebeveyn tarafından çözülmesi vb.) yetiştirilmiştir. Bazı araştırmacılar, “*Helikopter Ebeveynlik*” olarak adlandırılan bu durumun, Y kuşağının narsist ve bencil özelliklere sahip olmasına neden olduğunu belirtmiştir (Zemke vd., 2013:128; Gürbüz, 2015:43). Bu kuşak, sosyal farkındalık, sosyal adalet, etnik ve kültürel çeşitliliğin hızla değiştiği bir dönemde büyümüştür (Williams ve Page, 2011:8). Y kuşağı, 1990’larda ve 2000’lerin başlarında yaşanan finansal skandallardan (Lehman Brothers, Enron vb.) etkilenmiş bir kuşaktır. Bu nedenle çalıştıkları örgütlerde etik ve ahlâk kurallarını önemseyen ve örgüt içinde adaletli davranılması gerektiğine inanan bir kuşaktır (Yeaton, 2008:69-70; Arroyo, 2011:14). Y kuşağı, bu inançlarını çalıştıkları örgütle sınırlandırmamış, toplumun yararına olan gönüllü kuruluşlarda yer alarak bu inançlarını savunmuşlardır (Bourne, 2009:55).



Y kuşağı, Dijital neslin ilk dalgası olarak bilinen kuşaktır. Bu kuşak, dijital bilgi açısından çok yetenekli ve donanımlı bir kuşaktır. Bu nedenle yeni program, yazılım, cihaz, teknoloji vb. değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilir (Andrea vd., 2016:92). Ayrıca Krishnan vd., (2012)'ne göre Y kuşağı, sanal arkadaşlıkları ve bu arkadaşlıklar sayesinde sosyalleşmeyi seven bir kuşaktır (Andrea vd., 2016:92-93). Bu kuşak, internet çağının hızlı bir yükseliş gösterdiği bir dönemi deneyimlemeleri nedeniyle, yüz yüze iletişim yerine sosyal ağlar aracılığıyla iletişim kurmayı tercih etmektedir (Dent vd., 2011:1-2; Kian vd., 2013:56; Coulter ve Faulkner, 2014:50). Başka bir deyişle, web siteleri ve bloglar sayesinde edindikleri bilgileri paylaşabilir, bilgi edinebilir ve seslerini dünyanın dört bir yanındaki insanlara duyurabilirler (Martin ve Tulgan, 2006:56).

İş yaşamındaki özelliklerine bakacak olursak; Y kuşağı, yaptıkları işlerle ilgili kararları alma konusunda isteklidir. Başka bir deyişle, esnek çalışma şartları, kararlara katılım, fikirlerini belirtme ve seçenekleri değerlendirmeyi ister (Zemke vd., 2013:138, 140). Bu kuşak, dar denetim alanına sahip örgütlerden çok kendisini destekleyen, davranışsal ve psikolojik açıdan güçlendiren ve ilham veren örgütlerde çalışmayı tercih eder. Ayrıca bu kuşağın, iş hayatının ve ev hayatının birbirine karıştığı evden çalışma gibi yeni çalışma şartlarını tercih ettiği söylenebilir (Meister ve Willyerd, 2010). Y kuşağı, yaptığı işi anlamlı bulmayı uman, çoklu görev içeren işleri tercih eden, örgüte yaptığı katkıların farkında olunmasını bekleyen ve içsel tatmin unsurlarına önem veren bir kuşaktır; dolayısıyla beklentilerini karşılayamayan örgütlerdense onları karşılayabilecek başka bir örgüte gitmeyi tercih eder (Kyles, 2005:55; Bourne, 2009:56). Başka bir deyişle bu kuşak, bencil, kendine aşırı güvenen, bağımsızlık ve özerk davranışlar sergileyen bir kuşaktır (Williams ve Page, 2011:8). Verrent (2000) ve Allen (2004)'e göre bu kuşağı yönetmek için, esnek ve yaratıcı çalışma şartları, örgütün ve işlerin eğlenceli bir hale getirilmesi, güçlendirici davranışlarda bulunulması, işlev temelli çalışmaktan çok proje temelli çalışma şartlarının oluşturulması ve yöneticilerin otokratik davranışlardan çok arkadaşça davranışlar göstermesi vb. gereklidir (Lipkin ve Perrymore, 2009:57-68; Balda ve Mora, 2011:14; Arroyo, 2011:13; Al-Asfour ve Lettau, 2014:65). Başka bir deyişle bu kuşak, yöneticilerinden emir komuta sistemi yerine koçluk ve mentörlük gibi uygulamaları bekleyen bir kuşaktır (Meister ve Willyerd, 2010).



Ayrıca bu kuşak, bilgisayarları teknolojik bir makineden çok işin bir parçası olarak görmekte ve işlerini yaparken en son teknoloji cihazları, makineleri vb. isteyen ve podcastler, bloglar, sosyal ağlar, çevrimiçi uygulamalar yardımıyla yaratıcılıklarını kullanabilecekleri işletmeleri tercih etmektedir (Oblinger, 2003:40; Zemke vd., 2013:142). Y kuşağı, başarının anahtarının eğitim olduğuna inanır. Ancak birçok alanda eğitimlerini geleneksel yöntemlerden farklı olarak çevrimiçi kurslar, katıldıkları stajlar, yarı zamanlı çalışılan işler vb. yöntemlerle alabildikleri söylenebilir (Martin, 2005:39; Berkup, 2014:222). Bunun yanında Y kuşağı, çalıştıkları örgütte edindikleri bilgileri, becerileri, deneyimleri vb. eğitim olarak görür ve bir sonraki adım için kendilerini hazırlar (Zemke vd., 2013:140). Bu açıdan bakıldığında Y kuşağının, kariyer konusunda kendisinden önceki kuşaklardan farklılaştığı ve bir örgütte uzun yıllar çalışmak yerine, deneyim elde ettikçe kendilerine daha iyi olanaklar sunan örgütlere geçerek kariyerlerine orada devam etmeyi tercih ettikleri görülür (Sayers, 2007:9; Weingarten, 2009:29). Başka bir deyişle, Y kuşağı üyeleri, kendilerini zorlayacak, terfi etmelerini sağlayacak, kendilerine deneyim kazandıracak ve gelişim sağlayacak işlerin olmadığı ortamlardan sıkılarak, hızla kendilerine bu olanakları sağlayabilecek örgütleri arayacaklardır (Westerman ve Yamamura, 2007:153; Schlitzkus vd., 2010:111).

Yukarıdaki nedenlerden ötürü Y kuşağı, önceki kuşaklara göre örgütlerine ve liderlerine daha az sadık olan bir kuşak olarak değerlendirilebilir (Smola ve Sutton, 2002:378; Murray, 2007:1). Y kuşağı üyeleri, çabuk sıkılmalarından ötürü çoklu görevler ve esnek çalışma şartları arayan, otoriteyi sorgulayan, lider rolünün koç ve mentor gibi olması gerektiğini düşünen ve işbirliğine açık kişilerden oluşur (Sessa vd., 2007:60; Yeaton, 2008:69; Zemke vd., 2013:146). Başka bir deyişle Y kuşağı, yöneticilerin emir ve kurallarının yerine, yönetsel açıdan desteği tercih eder ve işi kendi seçtiği yöntemlerle ve esnek çalışma şartları altında yapmayı arzular (Martin, 2005:40; Maxwell vd., 2010:54). Çoğunlukla otoriteye meydan okuyan Y kuşağının, emirleri ve hiyerarşiyi sevmediği, unvan ve pozisyondan etkilenmediği, onlara inanan ve onları destekleyen bir yöneticiyi tercih ettiği söylenebilir (Broadbridge vd., 2007:526; Berkup, 2014:223).

Yukarıdaki bilgiler ışığında Y kuşağının kendisinden önceki kuşaklardan farklılaşmasında ve zaman, mekân, kurallar vb. konularda esneklik talep etmesinde,

internet kullanımının yaygınlaşması, ev-işyeri ayrımının ortadan kalkması ve ev ortamında da bazı işlerin internet aracılığı ile yapılabilmesinin etkisinin olduğu söylenebilir.

#### **2.1.3.3.5. Z Kuşağı (2000 Yılı ve Sonrası)**

“Dijital kuşak”, “internetin kuşağı”, “medya kuşağı”, “.com kuşağı” ve “net kuşağı” olarak da bilinen Z kuşağı, küresel durgunluğun ve küresel ısınma sorunlarının yaşandığı, mobil cihazlar ve bulut bilişim teknolojilerinin yaygınlaştığı, Facebook, Instagram, Twitter vb. aracılığı ile 7/24 çevrimiçi olunabildiği, kitap veya makalelerin okunmasından çok Youtube’dan videolar sayesinde öğrenmenin yaygınlaştığı bir dönemde büyümektedir (Levickaite, 2010:173; Rothman, 2016). Z kuşağı, aralıksız herhangi bir sosyal uygulamada çevrimiçi olan bir kuşaktır. The Forbes dergisine göre, internet ve sosyal medyanın bu kadar yaygın olmasına bağlı olarak, Z kuşağının ilk gerçek küresel kuşak olduğu söylenebilir (Andrea vd., 2016:93). Özgürlük, bireycilik, teknoloji ve internet bağımlılığı, dijital iletişim, hız vb. nin Z kuşağının en ayırt edici özellikleri olduğu söylenebilir (Levickaite, 2010:173; Berkup, 2014:223). Z kuşağı, oldukça yaratıcı bir kuşak olması ve içsel güdüleme özelliğine bağlı olarak dünyayı etkileyebilecek değişimleri yapabileceğine inanan bir kuşaktır (Williams ve Page, 2011:10-11; Andrea vd., 2016:93-94). Buradan hareketle, Z kuşağının etik, ahlak, sosyal sorumluluk anlayışı açısından Y kuşağına benzediği ve daha yaşanabilir bir dünya için gönüllü faaliyetlerde yer almalarının sebebi açıklanabilir (Kuran, 2019:99).

Teknoloji meraklısı olan Z kuşağı, iletişim kurmak için sosyal medyayı yüz yüze görüşmeye tercih eden bir kuşaktır. İnternetin her zaman erişilebilir olduğu, bütünleşmiş ve küresel bağlantılı bir dünyada var olan ilk kuşaktır (Rothman, 2016). Yakın zamanda dünyaya gelmiş olmaları ve henüz iş hayatına girmemiş olmaları nedeniyle, alanyazında bu kuşakla ilgili yeterli çalışmanın olmadığı söylenebilir (Churchill, 2018:39). Ancak Z kuşağının, Y kuşağı gibi çabuk sıkılabilir olmasından ötürü, rutin işlerden çok birden fazla görevi içeren ve eğlenceli işleri tercih edebilecekleri söylenebilir (Levickaite, 2010:173; Rothman, 2016). Ayrıca Z kuşağı, Y kuşağına kariyer planlaması beklentileri, farklı öğrenme tarzları, kısıtlanmayı ve formaliteyi sevmemesi gibi özellikler açısından benzerlik göstermesi sebebiyle Y kuşağı için kullanılan yönetim ve örgüt yapılarının Z kuşağı için de etkili olabileceği söylenebilir (Al-Asfour ve Lettau, 2014:65; Bencsik ve Machova, 2016:45). Ayrıca Z

kuşağına kariyer açısından bakıldığında, çokulusçulukta önceki kuşaklara göre daha önde olduğu söylenebilir (Kuran, 2019:99).

Z kuşağı, önceki kuşaklara görece daha esnek ve yeni dürtüler arayan sabırsız bir kuşaktır (Andrea vd., 2016:93). Kuran (2019:99)'a göre, günümüzde başarılı olmak için en önemli yetkinlikler haline gelen belirli durumlara uyum sağlayabilme, bir düşünceden başka bir düşünceye geçme ve değişik problemlere çok yönlü stratejilerle yaklaşma gibi özelliklerin işe alımlarda temel ölçüt haline getirilmesi gerekmektedir. Öte yandan, Z kuşağının, kendi kendini yönetmek istemesi, buna bağlı olarak örgütlerden daha fazla özgürlük talep edebileceği; daha girişimci olması, buna bağlı olarak daha fazla iç girişimcilik fırsatları talep edebilecek bir kuşak olduğu söylenebilir (Kuran, 2019:104-105). Z kuşağının çoklu görev talebi, verimli teknoloji kullanımı, bireycilik (takım çalışmasını sevmemek), yaratıcılık, küresel bakış açısı ve standart dışı ve kişiselleştirilmiş çalışmaların tercihi gibi özelliklerden ötürü örgütlerin bu kuşağa yakın zamanda hazırlık yapmak zorunda kalacakları söylenebilir (Berkup, 2014:218, 224).

Yukarıda *Geleneksel Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X, Y ve Z Kuşakları* özellikleri itibariyle ele alınmıştır. Ancak yukarıdaki özelliklere dayanarak bir kuşaktaki herkesin o özelliklere sahip olduğunu söylemek hatalı olur. Örneğin, Y kuşağındaki herkesin çalışkan ve iyimser olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Kuşakların özelliklerinin kişisel olarak ele alınmadığını, o kuşağa ait kişilerin bütünü olarak ele alındığını bilmenin ve bu şekilde değerlendirmenin daha doğru olacağı söylenebilir (Zemke vd., 2013:5). Ancak, toplumların teknolojik, ekonomik, sosyolojik, politik vb. açılardan farklı olaylara tanık olmaları ve bu farklı olayları deneyimlemeleri nedeniyle, kuşakların özellikleri itibariyle birbirlerinden farklılaşabilecekleri söylenebilir. Başka bir ifadeyle, toplumların deneyimledikleri olayların kişilerin yaşamına zaman ve mekân olarak yakınlığı, toplumların kuşaklar açısından farklılaşmasını etkileyebileceği söylenebilir.

Günümüzde, özellikleri itibariyle farklılaşan dört kuşağında iş yaşamında yer aldığı söylenebilir. Daha önceki dönemlere göre kuşaklar açısından çeşitliliğin günümüzde daha fazla olması, araştırmacıları kuşaklarla ilgili çalışmalara yöneltmektedir (Swearingen ve Liberman, 2004:54; Meister ve Willyerd, 2010; Brick, 2011:43). Yazın incelendiğinde, araştırmacıların birbirlerinden farklı tutumlara,

değerlere, güdülenme kaynaklarına, öğrenme tarzlarına, örgüte ve çalışmaya verilen anlamlara vb. sahip kuşakların hangi liderlik tarzıyla, hangi örgüt kültürü tipiyle yönetilmesi gerektiğine yönelik çalışmalara yoğunlaşıldığı görülmektedir (Cekada, 2012:40; Al-Asfour ve Lettau, 2014:58; Bencsik ve Machova, 2016:45; Solaja ve Ogunola, 2016:52). Ayrıca, farklı kuşaklara ait kişilerin birbirine bakış açısına (eski kuşakların yeni kuşaklara ve yeni kuşakların eski kuşaklara), olası kuşak çatışmalarının nelerden ötürü ortaya çıkabileceğine ve insan kaynaklarının bu çatışmaları önleyici faaliyetlerinin neler olabileceğine yönelik çalışmaların da odaklanılan konular arasında olduğu söylenebilir (Andrea vd., 2016:92). Benzer şekilde, farklı kuşak üyelerinin liderlere ve yöneticilere yönelik bakış açısına ve iletişim tarzları açısından kuşakların farklılıkları üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir (Coulter ve Faulkner, 2014:46-48); kuşakların iş etiği açısından farklılıkları ve bu farklılıkların örgüte nasıl yansiyabileceği konusunda da çalışıldığı görülmektedir (Jobe, 2013:10; Brown, 2012:29). Ayrıca, günümüzde eskiye oranla daha fazla kuşak üyesinin bir arada çalışmasından ötürü, aralarında eşgüdümleme sorunlarının olabileceğine ve bu sorunların nasıl çözülebileceğine yönelik çalışmalarda odaklanılmaktadır (Holtz, 2007:32).

Kuşaklarla ilgili çalışmaları birtakım önemli noktalara işaret etmektedir. Öncelikle, örgütlerde çalışan farklı kuşakların artması, yöneticiler ve liderler açısından bu farklılıklara sahip kişileri yönetmek açısından daha fazla çaba gerektirmekte ve farklı kuşak üyelerini aynı tarzla yönetmek mümkün olmamaktadır (Jones, 2014:34). Buradan hareketle, özellikle Y ve Z kuşağına yönelik yönetim tarzları ve değişimleri örgütlerin başarı sağlamasında ve rekabet gücü elde etmesinde önemli bir rol oynayabilecektir (Andrea vd., 2016:90). Başka bir deyişle, örgütte çalışan farklı kuşak üyelerinin iş ve çalışmaya yönelik tutumlarını, güdüleme kaynaklarının neler olduğunu, örgüte yönelik beklentilerinin neler olduğunu vb. bilmek ve farklı kuşakların bu özelliklerine göre yönetmek gerektiği, yazında değinilen önemli noktalardan biri olmuştur (Jeffries ve Hunte, 2004:37). Geleneksel kuşak ve bebek patlaması kuşağının, emir komuta (hierarchy temelli) yönetim tarzıyla, X kuşağının, danışmacı yönetim tarzıyla, Y ve Z kuşaklarının ise, koçluk ve takım odaklı yönetim tarzıyla yönetilmeyi tercih ettikleri söylenebilir (Cogin, 2012:2272-2278; Churchill, 2018:45).

Ballone (2007:9)'a göre kuşaklar arasındaki farklılıkların önemsenmemesi, örgütte kuşakların çatışmasına, işgücü verimliliğinin düşmesine, işgücü devir oranının artmasına vb. neden olabilir. Bu farklılıkları bilmenin yanında, etkili bir iletişim için örgütte yer alan yönetici ve liderlerin farklı kuşaklara ait kişilere yönelik birden fazla iletişim kanalını kullanması gerektiğinin farkında olması gerekmektedir (Holtz, 2007:30-31). Geleneksel kuşak ve bebek patlaması kuşağının yüz yüze iletişim kurmayı tercih ettiği; X, Y ve Z kuşaklarının ise sosyal medya aracılığıyla iletişim kurmayı tercih ettikleri yazında vurgulanmaktadır (Coulter ve Faulkner, 2014:50). Ayrıca, Y ve Z kuşaklarının yönetici ve liderlerinden daha kişisel ve samimi bir iletişim beklediği, öte yandan daha eski kuşakların kişisel sınırları gözeterek daha resmi bir iletişim bekledikleri söylenebilir (Lipkin ve Perrymore, 2009:57-68; Frost, 2011:43).

Yazında eskiye oranla daha fazla kuşağın örgütlerde birlikte çalışıyor olmasında ötürü kuşaklara uygun çalışma şartlarının oluşturulmasında insan kaynakları bölümüne, görece daha fazla görevin düştüğü vurgulanmaktadır (Brick, 2011:52). İşe alım, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödeme sistemleri vb. konularda insan kaynakları bölümü tarafından yeni kuşaklar için düzenlemeler ve değişiklikler yapılması gerektiği, işaret edilen önemli noktalardan biridir (Andrea vd., 2016:96).

Kuşakların tarihleri ve kaç yılda bir yeni bir kuşağın meydana geldiği konularında, çalışmacılar tarafından yazınsal bir uzlaşma olmadığı görülmektedir (Kuran, 2019:20). Örneğin kuşaklar, Zemke vd. (2013:18)'ne göre Geleneksel Kuşak (1943 yılı ve öncesi), Bebek Patlaması Kuşağı (1943-1960), X Kuşağı (1960-1980), Y Kuşağı (1980-2000) ve Z Kuşağı (2000 yılı ve sonrası) olarak sınıflandırılırken; Martin ve Tulgan (2006:XXII)'a göre Geleneksel Kuşak (1946 yılı öncesi), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1977), Y Kuşağı (1978-1989) ve Z Kuşağı (1989 yılı sonrası) şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma farkı, kuşakları değerlendirmede de farklılıklara yol açabilmektedir. Sözkonusu farklılığın nedeninin, bebek patlaması kuşağının başlangıç yılının 1943 veya 1946 olarak alınmasından kaynaklandığı söylenebilir (Hughes ve O'Rand, 2004:3; Giancola, 2006:33). Ayrıca yazında kuşak farklılıklarının evrensel olarak kabul edilmemesi gerektiğini savunan araştırmacılar da vardır (Crumpacker ve Crumpacker, 2007:361). Buradan hareketle,

kuşakları sınıflandırırken sosyo-ekonomik, kültürel, demografik ve ekonomik bağlamın da dikkate alınması gerekmektedir. Ayrıca kuşakların özellikleri, Hofstede'in ulusal kültür boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk, kısa-uzun dönem odaklı olma, eril-dişil toplum ve serbestlik-kısıtlılık) bağlamında değerlendirildiğinde; kuşakların ulusal boyutta özelliklerinin daha anlaşılabilir olabileceğini söylemekte fayda vardır.

Alanyazında internet, iletişim ve haberleşme alanındaki teknolojik ilerlemelerin kuşaklar üzerindeki etkisi hakkında çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Alexander, 2014:54-55). Başka bir deyişle, günümüzde internet aracılığıyla dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan olayların canlı ve eşzamanlı bir şekilde izlenmesi veya olaylardan haberdar olunması söz konusudur. Bu durumun, kuşakların düşünce, inanç, tutum vb. konularda birbirine benzemelerini ve kaynaşmalarını sağlayıp sağlamadığı konusunda da sınırlı çalışma olduğu söylenebilir. Ayrıca, aynı kuşak üyesi olan kişilerin benzer tutumlara ve davranışlara sahip olmaları, o kuşaktaki herkesin aynı yönetim tarzıyla yönetilebileceği anlamına gelmez (Patota vd., 2007:2; Alexander, 2014:55). Buradan hareketle kuşakların özelliklerinin yanında kişilik özelliklerine ve kültürel özelliklere bakmanın da kuşakları daha iyi anlamada etkili olabileceğini söylemekte fayda vardır. Yazında, kuşak farklılıkları ve örgüt kültürü tipleri hakkında sınırlı çalışma vardır. Buradan hareketle, farklı kuşakların hangi örgüt kültürü tipine daha uygun olduğu ve hangi örgüt kültürü tipinde daha başarılı olabileceklerini bilmenin faydası olabileceğini söylemekte fayda vardır.

Yazın incelendiğinde, örgütlerde Z kuşağını işe alma, eğitme, kariyer planlaması yapma, performans değerlendirme vb. konularda yeterli çalışmanın olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle işletmelerin Z kuşağına hazırlanma süreci ve faaliyetleri hakkında sınırlı kaynak olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, günümüzde yaygın hale gelen sanal örgütlere, hücre tipi örgütlere, şebeke örgütlere vb. önceki kuşakların bakış açısı ve bu örgüt yapılarında çalışmaya yönelik tutumları hakkında da sınırlı kaynak bulunduğu görülmektedir.

## 2.1.4. İş Tatmini

Bu bölümde iş tatmini kavramına, iş tatminini etkileyen unsurlara, iş tatmininin tarihsel gelişimine ve iş tatminini daha iyi anlayabilmek için ilgili kuramlara değinilmiştir.

### 2.1.4.1. İş Tatmini Kavramının Anlamı ve Önemi

Genel anlamda tatmin, Türk Dil Kurumu (TDK, 2019) tarafından istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme ve doyum, şeklinde tanımlanmıştır. İş tatmini ise, bir örgüt üyesinin işine yönelik beklentileri ile kendisine sunulan arasındaki ilişki, olarak tanımlanabilir (Locke, 1969:316-317; Kemelgor, 1982:147). Cranny vd. (1992)'nin yaptığı başka bir tanıma göre iş tatmini, bir örgüt üyesinin işinden beklediği ve hak ettiğine inandığı ile elde ettiği sonuçları karşılaştırması sonucu işine yönelik verdiği duygusal tepkidir (Hellman, 1997:678; Weiss, 2002:174). Hoppock (1935) ise iş tatminini, işle ilgili psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların etkisine bağlı olarak, bir kişinin “işimden memnunum” ifadesi ile tanımlanabileceğini belirtmiştir (Munira ve Rahman, 2015:490). Daha öz bir tanımla ifade etmek gerekirse iş tatmini, bir kişinin işine karşı memnuniyet durumudur (Daft, 2008:457; Robbins ve Judge, 2013:74). Bu durumun zıttı olarak bir kişinin işine yönelik memnuniyetsizlik durumu ve olumsuz tutumları, “iş tatminsizliği” olarak ifade edilebilir (Armstrong, 2006:264; Robbins ve Judge, 2013:74). Schultz ve Schultz (1990)'a göre iş tatmini, örgüt üyelerinin çalıştıkları mevcut işler hakkında sahip oldukları olumlu duygu ve tutumlardır. Ayrıca, bu olumlu duygular ve tutumlar genel anlamda işin bütününe, işin türüne, çalışma arkadaşlarına, yöneticilere, içsel veya dışsal ödüllere vb. yönelik olabilir. Başka bir deyişle, örgüt üyeleri işle ilgili bazı unsurlardan memnuniyet duyarken, bazı unsurlardan memnuniyetsizlik duyabilirler. Örneğin, bir örgüt üyesi çalışma şartlarından memnuniyet duyarken; yöneticilerinden, iş arkadaşlarından veya işle ilgili kurallardan dolayı memnuniyetsizlik duyabilir (Şahal, 2005:62).

Günümüzde örgütlerde, işgörenlerin istekleri, ihtiyaçları, beklentileri ve kişisel talepleri eskiye görece daha önemli hale gelmiştir. Bu kapsamda, beklentileri, istekleri, ihtiyaçları vb. karşılanan işgörenlerin daha mutlu olacağı ve işlerine yönelik tutumlarının olumlu olacağı söylenebilir. Başka bir deyişle, günümüzde işletmelerin iş tatminini görece daha fazla önemsedikleri söylenebilir (Aziri, 2011:78-79). Alanyazın

incelendiğinde, iş tatmini; verimlilik, performans, üretkenlik, stres, iş yaşam dengesi, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, işe yabancılaşma gibi birçok kavramı etkilemesi nedeniyle günümüzde örgütlerin önemseydiği en önemli konulardan biridir (Gruneberg, 1979:105-112; Mullins, 2005:700, 731; Luthans, 2011:141; Robbins ve Judge, 2013:84). Ayrıca, kişilerin gününün büyük bir kısmını çalıştıkları örgütte geçirmelerinden ötürü, iş yaşamı dışında geri kalan zamanlarına da işe yönelik tutumlarının yansıdığı ve iş tatmininin, kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkileyebilen hayat tatmini ile ilişkili bir kavram olduğu, söylenebilir (Gruneberg, 1979:1-2; Taş, 2017:422; Sevimli ve İşcan, 2005:55). Başka bir deyişle iş tatmini, sadece verimlilik ve performans gibi işle ilgili kavramlarla değil, yaşamın diğer noktalarını da etkilemesi sebebiyle önemli ve ilgi odağı olmuş bir konudur.

İş tatmini, işe yönelik bir tutum olması sebebiyle karmaşık ve nesnel olarak ölçülmesi zor olan bir kavramdır. Ayrıca bireysel, sosyal, örgütsel, kültürel vb. özelliklerden etkilenebilen bir kavramdır (Mullins, 2005:731). Bu kapsamda, söz konusu özelliklerin küreselleşmenin etkisiyle günümüzde görece daha hızlı değişmesi, iş tatmininin önemini artırdığı söylenebilir.

İşgörenlerin eğitim düzeylerinin yükselmesi ve buna bağlı olarak örgütlerden beklentilerinin artması, yeni kuşakların eski kuşaklara göre daha bireyci, kolay tatmin olmayan vb. özelliklere sahip olması, iş dünyasında küresel bir rekabetin söz konusu olması ve değişimin, belirsizliğin, istikrarsızlığın işgörenleri etkilemesi gibi nedenlerden ötürü günümüzde örgütlerde işgörenlerin iş tatminini sağlamak geçmiş yıllara göre daha zor bir hale gelmiştir (Zencirkıran ve Keser, 2018:102). Buradan hareketle iş tatmininin günümüzde örgütlerin odaklandığı en önemli kavramlardan biri olduğu söylenebilir.

#### **2.1.4.2. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar**

Alanyazın incelendiğinde, iş tatminini etkileyen unsurların farklı bilim insanları tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmaları, aşağıdaki gibi tablo şeklinde göstermekte fayda vardır.



**Tablo 8. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar**

Smith vd. (1969)'ne göre Luthans (2011:141)	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşin kendisi</li><li>• Ücret</li><li>• Terfi fırsatları</li><li>• Yönetimin tutumu</li><li>• Çalışma arkadaşları</li></ul>
Gruneberg (1979:55)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ücret</li><li>• İş güvencesi</li><li>• Çalışma arkadaşları</li><li>• Yönetimin tutumu</li><li>• Kararlara katılım</li><li>• Rol çatışması ve rol belirsizliği</li><li>• Örgüt yapısı</li><li>• Örgüt İklimi</li></ul>
Mullins (2005:704)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel özellikler</li><li>• Sosyal unsurlar</li><li>• Kültürel unsurlar</li><li>• Örgütsel unsurlar</li><li>• Çevresel unsurlar</li></ul>
Burrow vd. (2008:304)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel özellikler</li><li>• Yönetimin tutumu</li><li>• İşin kendisi</li><li>• Bireysel ihtiyaçlar</li><li>• Çalışma arkadaşları</li></ul>
Daft ve Marcic (2009:376)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişi iş uyumu</li><li>• Kişinin ilgi alanları</li><li>• Çalışma Şartları</li><li>• Ücret ve ödüller</li><li>• Çalışma arkadaşları</li><li>• Yönetimin tutumu</li></ul>
Luthans (2011:142-143)	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşin kendisi</li><li>• Ücret ve ödüller</li><li>• Terfi imkânları</li><li>• Yönetimin tutumu</li><li>• Çalışma arkadaşları</li><li>• Çalışma Şartları</li></ul>
Spector (2012:223)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çevresel unsurlar</li><li>• Kişisel unsurlar</li></ul>
George ve Jones (2012:76)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel özellikler</li><li>• İş ortamı</li><li>• Sosyal Çevre</li><li>• Kişinin işle ilgili değerleri</li></ul>

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; iş tatmini örgütsel (işin kendisi, ücret, yöneticilerin tutumu, terfi fırsatları, çalışma şartları, iş ortamı, çalışma arkadaşları vb.) ve kişisel (kişilik, eğitim seviyesi, zihinsel ve fiziksel sağlık, sosyal beceri vb.) özelliklere bağlı olduğu görülmektedir. Bu özelliklere aşağıdaki şekilde değinmekte fayda vardır.

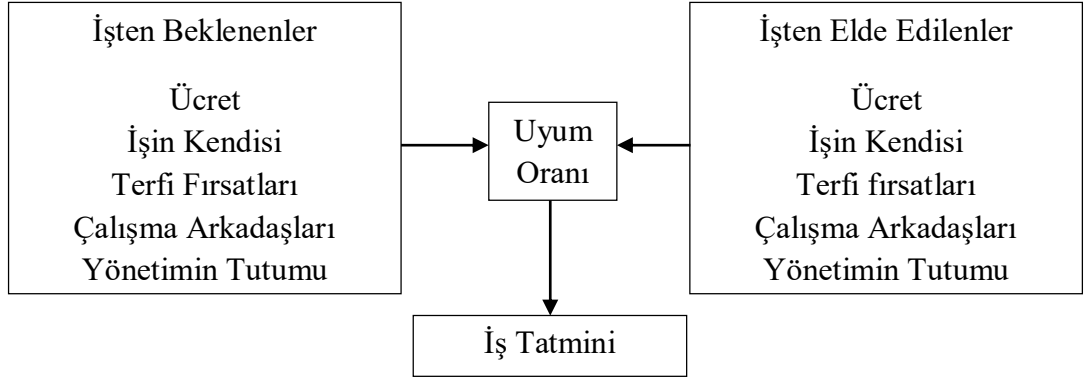
*İşin Kendisi*, işin örgüt üyesinin kişisel özelliklerine uyum gösterip göstermemesi ve işgörene ilgisini çeken görevler, öğrenme fırsatları ve sorumluluk alma şansı sağlama derecesi, olarak açıklanabilir. *Ücret*, işgörenin emeği karşılığında uygun ve adil bir şekilde parasal gelir etme derecesi, olarak açıklanabilir. *Terfi fırsatları*, örgütte kariyeri açısından ilerleme fırsatlarının olup olmaması durumu, olarak açıklanabilir. *Çalışma arkadaşları*, örgüt üyesinin, çalışma arkadaşlarını teknik açıdan yeterli ve sosyal olarak destekleyici olarak görüp görmemesi ile ilgilidir. *Yönetimin tutumu*, örgüt üyesine nasıl davranışlar sergilendiği, amirleri tarafından destek sağlanıp sağlanmadığı, şeklinde açıklanabilir. *Çalışma arkadaşları* ise, işgörenin örgütte sosyal destek sağlamaya yönelik bir ortamının olması ile ilgili bir kavramdır (Smith vd., 1969'dan Aktaran Luthans, 2010:141; Mottaz, 1985:366; Burrow vd., 2008:304; Oldham ve Hackman, 1978:1). Ayrıca, *iş güvencesi*, işgörenin işinin ve işe devamının güvence altında olması ile ilgili bir kavramdır. Başka bir deyişle iş güvencesi iş tatminini olumlu etkilemektedir. *Kararlara katılım*, işgörenin örgütte alınan kararlarda ne derece rol aldığıdır. Kararlara katılım derecesinin iş tatminini olumlu bir şekilde etkilediği söylenebilir. *Rol çatışması ve rol belirsizliği*, işgörenin örgütte kendisinden beklenenler hakkında ne derece bilgisi olduğu ve birden fazla rolü olması durumunda beklentiler açısından çatışma yaşamaması, durumu olarak açıklanabilir. Bu kapsamda rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatminini olumsuz bir şekilde etkilediği söylenebilir. *Örgüt yapısı*, mekanik ve organik örgüt yapılarının kişi-örgüt açısından değerlendirilmesi ile ilgili bir unsurdur. Başka bir deyişle işgörenini kişilik özelliği gereği mekanik örgüt yapısına veya organik örgüt yapısına uygunluğu iş tatminini etkileyen bir unsurdur. *Örgüt iklimi*, sosyal ve kişilerarası ilişkiler, birlikte hareket etme, örgüt ortamının niteliği vb. olarak açıklanabilir. Örgüt ikliminin kişiye olumlu yansımalarının iş tatminini de olumlu etkileyeceği düşünülebilir (Gruneberg, 1979:63, 75, 80, 81, 86). *Kültürel unsurlar*, işgörenin inançları, tutumları, değerleri vb. unsurlardan oluşur (Mullins, 2005:704). Kişinin kültürel unsurlar açısından beklentileri ve deneyimledikleri arasındaki uyum iş tatminini etkileyebilir. *Bireysel*

*ihtiyaçlar*, işgörenin örgütten beklentileri ile ilgili bir kavramdır (Burrow vd., 2008:304). Maslow (1954)'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden hareketle, işgörenin temel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygı ve itibar ihtiyacı, başarıma ihtiyacı açısından beklentileri ve bu ihtiyaçları giderme düzeyi iş tatminini etkileyebilir. *Kiş-iş uyumu*, bir kişinin bilgi, beceri, yetenek vb. ile örgütteki iş gereklerinin uyuşma ve uyuşmama durumudur (Kristof, 1996:1-2; Lauver ve Kristof-Brown, 2001:455). Buna göre kişi ve iş arasındaki uyumun iyi olması, iş tatminini olumlu etkileyebilir. *Çalışma şartları*, çalışma ortamını temiz, düzenli, hijyenik, sıcak, soğuk, gürültülü gibi özellikleri ile ilgilidir (Luthans, 2010:143). Diğer bir deyişle, çalışma şartlarının işgörene uygun olması, iş tatminini olumlu etkileyebilir. *Kişisel özellikler*, kişilik tipi, kişinin eğitim durumu, nitelikleri, zekâsı, yetenekleri ve becerileri gibi unsurlardan oluşur (Mullins, 2010:282). Başka bir ifadeyle, işgörenin eğitim durumu, nitelikleri, zekâsı vb.'nin yaptığı işe uygun olması, iş tatminini olumlu etkileyebilir. *Kişinin işle ilgili değerleri* ise, örgütte nasıl davranılması gerektiğine yönelik ipuçları veren niteliklerdir. Başka bir deyişle, işgörenin etik vb. açılardan düşünceleri ve örgütün buna uygunluğu iş tatminini etkileyen unsurlar arasındadır (George ve Jones, 2012:76-78).

#### **2.1.4.3. İş Tatminini Açıklamaya Yönelik Modeller**

Alanyazında, iş tatminini açıklamaya yönelik birden fazla modelin olduğu görülmektedir. Aşağıda bu modellere sırasıyla yer verilmektedir:

Arnold ve Feldman (1983), bir önceki kısımda belirtilen unsurlar (ücret, işin kendisi, terfi fırsatları, çalışma arkadaşları ve yönetimin tutumu) ışığında iş tatminini aşağıdaki model yardımıyla açıklamıştır (Şahal, 2005:62).

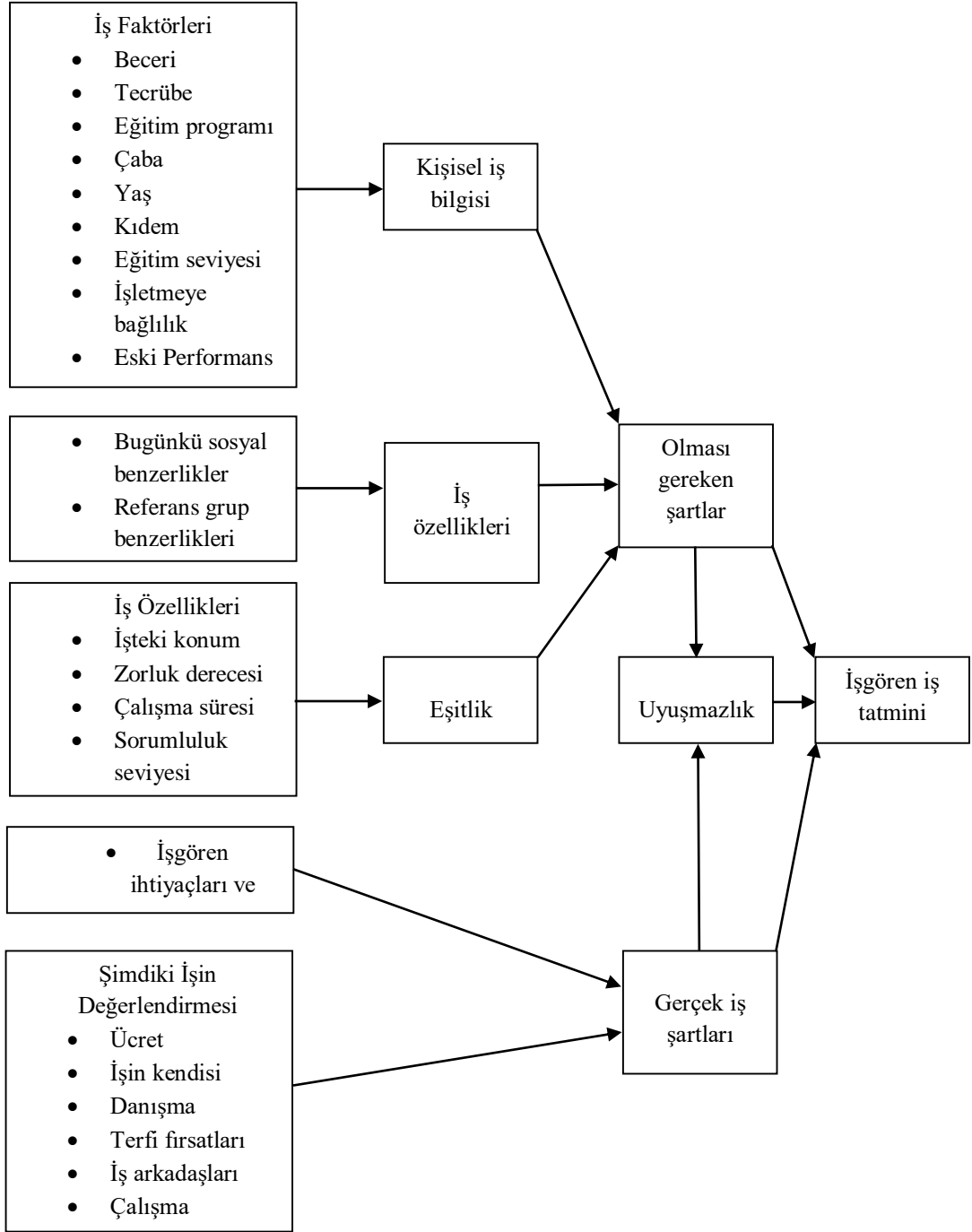


**Şekil 7. Arnold ve Feldman (1983)'ın İş Tatmini Modeli**

**Kaynak:** Arnold ve Feldman (1983)'dan Aktaran Şahal (2005:62)

Şekilde de görüldüğü gibi, modelde örgüt üyelerinin çalıştığı örgütteki ücret, işin kendinden kaynaklanan özellikler, terfi fırsatları, çalışma arkadaşları ve yönetimin tutumu, konusundaki beklentileri ile gerçekte elde ettikleri arasındaki uyum, işgörenin iş tatminini belirleyen unsurlar olarak ele alınmıştır.

Feldman ve Arnold (1983) iş faktörleri, sosyal ve referans grup benzerlikleri, iş özellikleri, işgören ihtiyaçları ve değerleri, işin değerlendirilmesi gibi unsurlar yardımıyla iş tanımı aşağıdaki model yardımıyla açıklanmıştır (Öztekin, 2008:8).



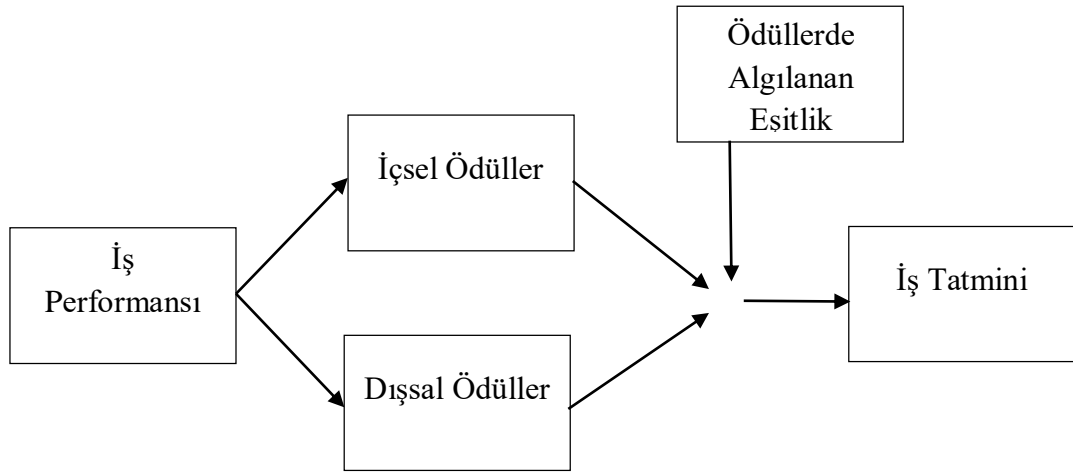
**Şekil 8. Arnold ve Feldman (1983) İş Tatmini Modeli**

**Kaynak:** Arnold ve Feldman (1983)'dan Aktaran Öztekin (2008:8).

Yukarıdaki modelde, *iş faktörleri*, *sosyal ve referans grup benzerlikleri*, *iş özellikleri*, *işgören ihtiyaçları ve değerleri*, *şimdiki işin değerlendirilmesi* unsurlarından hareketle *kişisel iş bilgisi*, *iş özellikleri* ve *örgütteki eşitlik algısı* temelinde olması gereken şartlar ile gerçek iş şartları arasındaki uyum/uyumsuzluk iş

tatminini belirleyen etkenlerdir. Başka bir deyişle, iş tatmininin unsurlarına (örgütsel ve kişisel) ve eşitliğe bağlı olarak beklenen ve gerçekleşen iş şartlarının uyum derecesi, iş tatmininin/tatminsizliğinin ortaya çıkmasını sağlayabilir

Lawler ve Porter (1967:23)'in güdüleme kuramı kapsamında iş tatminini açıklamaya yönelik bir diğer model aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

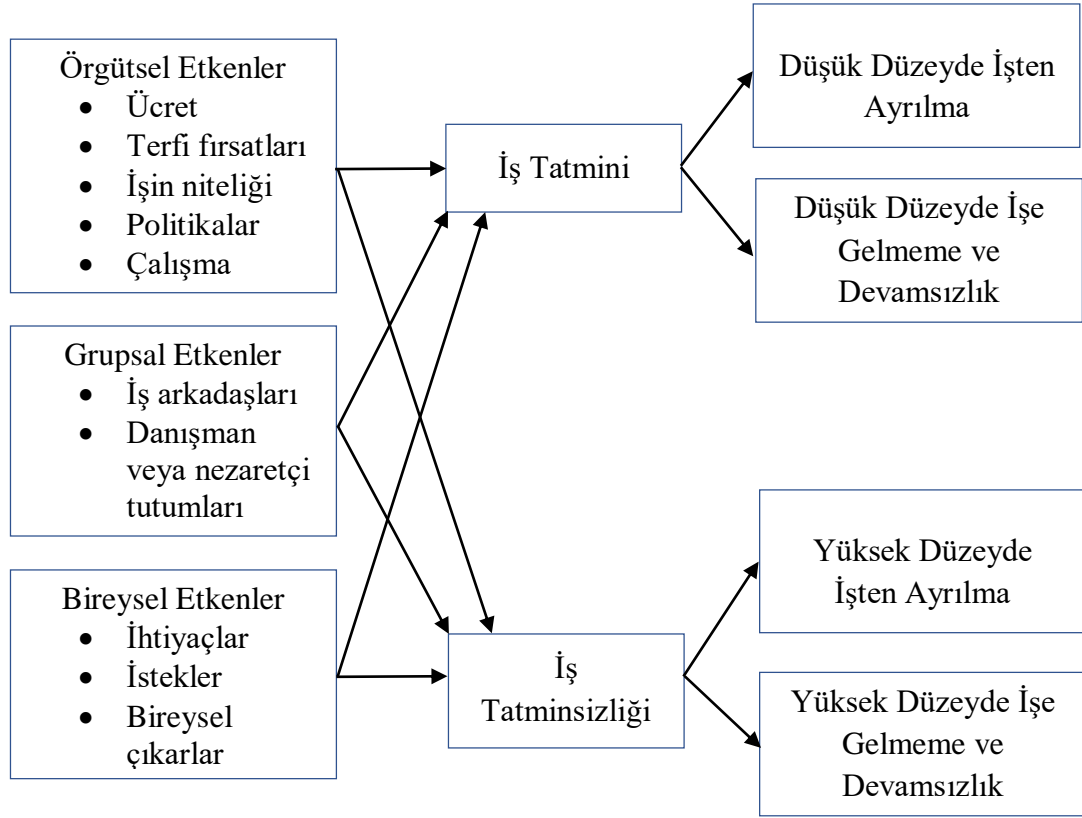


**Şekil 9. Lawler ve Porter (1967) İş Tatmini Modeli**

**Kaynak:** Lawler ve Porter (1967:23)

Lawler ve Porter (1967:23), performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamak için güdüleme kuramlarından biri olan Lawler ve Porter modelinden hareketle hazırlanan yukarıdaki iş tatmini modelinde, işgörenini performansı karşılığında elde edeceği içsel ödüller (mutluluk, başarı hissi vb.) ve dışsal ödüller (ücret, terfi vb.) ve bu ödüllerin dağıtımındaki eşitlik algısının iş tatminini etkileyen unsurlar olduğu vurgulanmaktadır. Başka bir ifadeyle modele göre, içsel ve dışsal ödüllerin uygun olması ve adil bir şekilde dağıtılması iş tatmininin belirleyicileri olduğu söylenebilir.

Moorhead ve Griffin (1989)'in iş tatminine veya tatminsizliğine neden olan etkenler ve sonuçları ile ilgili bir diğer iş tatmini modeli aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanabilir (Özkalp ve Kirel, 2005:129).



**Şekil 10. Moorhead ve Griffin (1989) İş Tatmini Modeli**

**Kaynak:** Moorhead ve Griffin (1989)'den Aktaran Özkalp ve Kirel (2005:129)

Yukarıdaki modelde, örgütsel, grupsal ve bireysel etkenlerden hareketle iş tatmini veya tatminsizliğinin ortaya çıkabileceğini görülmektedir. Ayrıca modelde, iş tatminine bağlı olarak düşük düzeyde işten ayrılma, işe gelmeme ve devamsızlık; iş tatminsizliğine bağlı olarak ise yüksek düzeyde işten ayrılma, işe gelmeme ve devamsızlık sonuçları yaşanabileceği söylenebilir.

#### **2.1.4.4. İş Tatmini Kavramının Tarihsel Gelişimi**

İş tatmini kavramı, Hawthorne araştırmalarına kadar dayandırılabilmesinin yanında, 1930'lu yıllarda Roethlisberger ve Dickson'un "*Management and the Worker*" ve Hoppock'un iş tatmini ile ilgili yazılarının yayınlanması ile birlikte çalışılan yaygın konulardan biri haline gelmiştir (Locke, 1969:309). Munir ve Rahman (2016:490)'a göre iş tatmini kavramı, Hoppock (1935) tarafından ilgi çeken konulardan biri haline getirilmiştir. Fisher ve Hanna (1931)'ya göre iş tatminsizliğinin (memnuniyetsizliğin) örgüt üyelerinin işlerine yönelik duygusal uyumsuzluktan kaynaklandığı ve Hoppock (1935)'un, örgüt üyelerini işlerine yönelik duygusal

uyumları ile işlerine yönelik olumlu tutumları arasında güçlü bir ilişki olduğu yönündeki çalışmalarla, iş tatmini alanyazına kazandırılmıştır (Judge vd., 2002:530).

İş tatmini kavramının tarihsel süreç içinde güdüleme kuramları ile birlikte ele alındığı görülmektedir (Gruneberg, 1979:9). Diğer bir deyişle iş tatmininin sistematik olarak incelenmesi güdüleme kuramları ile birlikte ele alınmasıyla başlamıştır (Taş, 2017:425). Alanyazın incelendiğinde, bu kuramların 1900'lü yılların başından itibaren *kapsam kuramları ve süreç kuramları* olarak ele alındığı görülmektedir (Luthans, 2011:162). Kapsam kuramları, bilimsel yönetim yaklaşımı, insan ilişkileri yaklaşımı, Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg (1959)'in çift faktör kuramı ve Alderfer (1967)'in ERG kuramı'ndan oluşmaktadır. Süreç kuramları ise, Lewin ve Tolman (1959)'in bekleyiş kuramı, Vroom (1964)'un valens ve bekleyiş kuramı, Lawler ve Porter (1967)'in güdüleme kuramı ve Adams (1965)'in eşitlik kuramından oluşmuştur (Luthans, 2011:162). *Bilimsel yönetim yaklaşımı*, Taylor (1912)'un destekçisi olduğu "ekonomik adam" yaklaşımı temelinde paranın (ücretin) insanları çalıştırmak ve mutlu etmek için var olan tek etken olarak düşünüldüğü yaklaşım, olarak açıklanabilir (Gruneberg, 1979:5; Walker ve Miller, 2009:180). Diğer bir deyişle, Taylor (1912)'un primli ücret sistemi, o dönemde çalışanların iş tatminini sağlamak için kullanılabilir tek araçtır. *İnsan ilişkileri yaklaşımı*, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yürütülen Hawthorne araştırmaları (1924-1932)'na dayanır. İnsan ilişkileri yaklaşımı döneminde, örgüt üyelerini güdülemek için ücretin bir noktaya kadar etkili olduğu ve güdülemede psikolojik özelliklerin ve sosyal ilişkilerinde de etkili olabildiğinin farkına varılmıştır (Saari ve Judge, 2004:398; Daft, 2008: 46-47; Robbins vd., 2013:23). Maslow (1943), kişilerin ihtiyaçlarını beş kademe olarak bir piramit şeklinde ele almıştır. Bu ihtiyaçlar temel (fizyolojik) ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygı ve itibar ihtiyacı ve başarıma (kendini gerçekleştirme) ihtiyacı olarak sıralanabilir. Temel ihtiyaçlar, kişinin hayatını sürdürmesi için karşılaması gereken açlık, susuzluk, uyku, cinsellik gibi ihtiyaçları içerir. Güvenlik ihtiyacı, kişinin kendisini fiziksel ve psikolojik açıdan güven içinde hissetmesi ile ilgili ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlara, işçi sağlığı ve güvenliği, iş güvencesi, sigorta hizmetleri gibi ihtiyaçları örnek gösterilebilir. Sevgi ve ait olma ihtiyacı, kişinin sosyal anlamda arkadaş guruplarına sahip olma, kendini guruplara dâhil hissetme ile ilgili bir ihtiyaçtır. Saygı ve itibar ihtiyacı, kendini gösterme olarak da bilinen bu ihtiyaç kişinin değer görmesi, başarılarından ötürü takdir edilmesi gibi



ihtiyaçları içerir. Son olarak başarıma ihtiyacı ise, kişinin kendi potansiyelinin farkına varması ve bu potansiyeli kullanma isteği duyması ile ilgili bir ihtiyaçtır (Maslow, 1943:371-372, Luthans, 2011:163; Bolat vd., 2014:233-235). Herzberg (1959), güdüleyici faktörleri, hijyen faktörleri (ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları vb.) ve güdüleyici faktörler (terfi fırsatları, başarıma duygusu vb.) olarak iki farklı başlıkta ele almıştır. Hijyen faktörleri, örgütte yoksa güdülenme yoktur, varsa güdülenme olabilir; güdüleyici faktörler yoksa güdülenme yoktur, varsa güdülenme olur (Herzberg, 1968:56; Mullins, 2005:485; Bolat vd., 2014:233-235). Başka bir deyişle, çift faktör kuramına göre örgütte güdüleyici faktörler varsa, iş tatminini olumlu etkileyebileceği söylenebilir (Zencirkıran ve Keser, 2018:102). Alderfer (1967)'in ERG kuramı, ismini İngilizce, var olma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyaçlarından alan bir kuramdır. Var olma, temel ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları; ilişki kurma, bireylerarası ilişki ve sosyalleşme ihtiyaçları; gelişme ise, kişisel gelişme ve potansiyelini ortaya çıkarma ile ilgili ihtiyaçlardır (Luthans, 2011:162; Bolat vd., 2014:237). Buradan hareketle, işgörenlerin bu ihtiyaçlarını karşılama derecesi iş tatminlerini belirleyeceği söylenebilir.

Lewin ve Tolman (1959)'ın bekleyiş kuramına göre, kişilerin davranışları bilinçli beklentiler tarafından yönlendirilir. Diğer bir deyişle, kişiler davranışlarının kendilerini arzu ettikleri hedeflere ulaştırıp ulaştırmayacağına yönelik beklentiler ile karar verirler. Vroom (1964)'un bekleyiş kuramına göre güdüsel güç, valens ve bekleyişe bağlıdır. Valens, bir kişinin elde edeceği sonucu arzulama derecesi, bekleyiş ise belirli bir çabanın kişiyi sonuçlara götüreceğine olan inancı, olarak açıklanabilir (Latham, 2007:45; Aziri, 2011:77). Lawler ve Porter (1967)'in güdüleme kuramında ise, Vroom (1964)'un valens ve bekleyişine ek olarak, kişinin davranış için harekete geçmek ve tatmin olmak için bilgi ve yeteneklerini yeterli görmesi, rolü gereği davranışı sergileyip sergileyemeyeceği, içsel ve dışsal ödüllerin kişiye cazip gelmesi ve ödüllerin dağıtımına yönelik eşitlik algısının olması gerekmektedir (Lawler ve Porter, 1967:125; Bolat vd., 2014:241-241). Adams (1965)'in eşitlik kuramı, sosyal karşılaştırmalara dayanan bir kuramdır. Diğer bir deyişle, kişiler kendi çabaları ve elde ettikleri sonuçlarla başkalarının çabaları ve elde ettikleri sonuçları kıyaslar. Kurama göre, kişilerin bu karşılaştırmalarda eşitsizlik algılamaları, güdü eksikliğine, tatminsizliğe ve kişilerin eşitsizliği düzeltici davranışlara yönelmesine yol açar (Adams, 1965:273).

Yukarıda bilimsel yönetim yaklaşımı döneminde ve insan ilişkileri yaklaşımı döneminde güdüleme kavramına ve iş tatmini ile birlikte değerlendirilmesine değinilmiştir. Ayrıca, kapsam ve süreç kuramları olarak ayrılan güdüleme kuramları ve iş tatmini ile ilişkileri kısaca açıklanmıştır. Yazın incelendiğinde, iş tatminini açıklamaya yardımcı olan bu kuramların yanında Smith vd. (1969) tarafından yazına kazandırılan *Cornell Modeli* ve Hackman ve Oldham (1975)'ın *İş Özellikleri Modeli*'nin de iş tatminini açıklamaya yönelik sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Bu kapsamda, bu modellere değinmekte fayda vardır.

#### **2.1.4.5. İş Tatminine Yönelik Modeller**

Yukarıda da belirtildiği gibi iş tatmininin tarihsel süreç içinde güdüleme kuramları ile birlikte alınması ve açıklanmasının yanında Smith vd. (1969)'nin *Cornell Modeli* ve Hackman ve Oldham (1975)'ın *İş Özellikleri Modeli* yardımıyla da açıklanabildiği görülmektedir.

##### **2.1.4.5.1. Cornell Modeli**

Smith vd. (1969), tarafından iş tatminini açıklamak için geliştirilen "*Cornell Modeli*"ne göre, işgörenlerin tatminleri işin farklı yönlerine göre değerlendirilmelidir. Modele göre iş tatmini, işgörenlerin istedikleri ile elde ettikleri değerler arasındaki uyumla ilgilidir. Başka bir deyişle, işgörenler için iş tatmini ile ilgili en önemli olarak görülen beş temel unsur (işin kendisi, ücret, terfi sistemi, iş ve grup arkadaşları ve yönetimin tutumu) açısından, işgörenin beklentileri ve elde ettikleri arasındaki uyumun iş tatminini belirlediği söylenebilir. Ayrıca, modelde işgören için beş temel unsurdan hangisi veya hangilerinin öncelikli ve değerli olduğu da önemlidir. Örneğin, işgörenin aldığı ücrete verdiği değer diğer unsurlara göre daha fazla ve çalıştığı örgütten aldığı ücret beklediği ücretten düşükse işgören iş tatminsizliği yaşayacaktır (Sun, 2002:20-21; Toker, 2007:595; Özkalp, 2013:74-76).

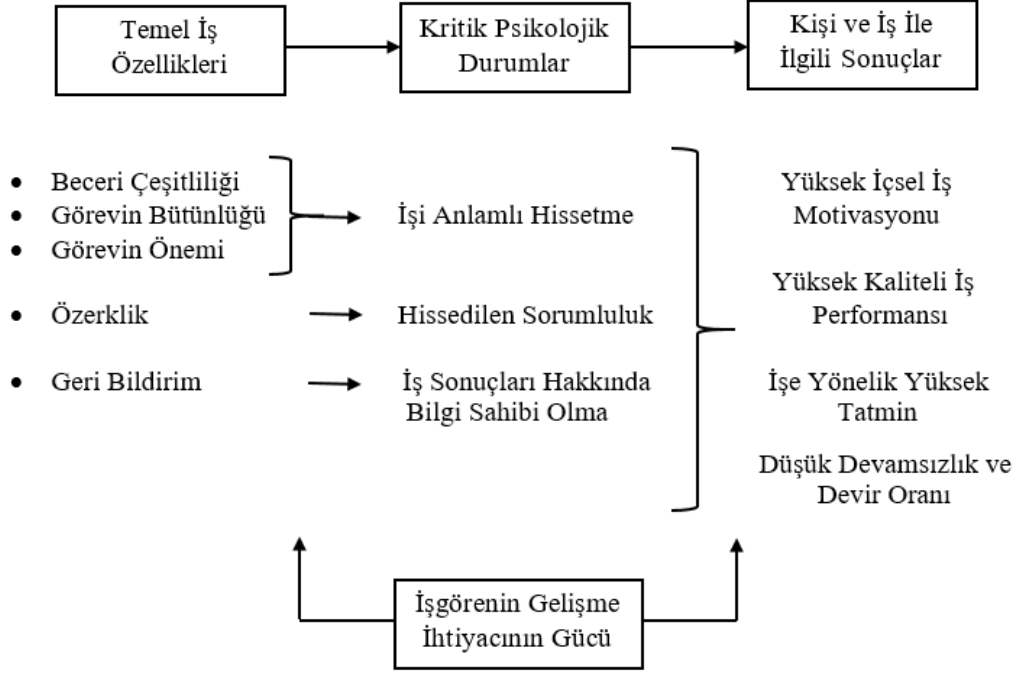
Smith vd. (1969) referans çerçevesi kavramına da değinmişlerdir. Kavram yukarıda bahsedilen beş unsurdan (işin kendisi, ücret, terfi sistemi, iş ve grup arkadaşları ve yönetimin tutumu) işgörenin tatmin olması için hangisi veya hangilerinin önemli ve öncelikli olduğunun, işgörenin içsel standartları (deneyimler, beklentiler, eğitim düzeyi vb.) tarafından belirlenmesi ile ilgili bir kavramdır (Sun, 2002:20-21; Taş, 2017:426). Smith (1969) vd. referans çerçevesi kavramından

hareketle yazında yaygın bir şekilde kullanılan *iş tanımlama ölçeği*'ni geliştirmişlerdir (Spector, 2012:219). Ancak, ölçeğin yukarıda bahsedilen beş unsurdan oluşması, başka bir ifadeyle ölçekte işin diğer unsurlarını dikkate alınmamış olması, ölçeğin kısıtlılık açısından dikkat çekmesine neden olabilmektedir (Spector, 2012:221).

#### **2.1.4.5.2. İş Özellikleri Modeli**

Hackman ve Oldham (1975:58-59) tarafından geliştirilen "*İş Özellikleri Modeli*", güdüleme ve iş tatminini birlikte ele alan ve endüstri ve örgüt psikolojisi alanlarında yaygın bir şekilde kullanılan bir modeldir. Model, 1950 ve 60'larda ortaya çıkan iş genişletme ve iş zenginleştirme programlarının, işgörenlerin üzerindeki etkisini açıklamak üzere geliştirilmiştir (Bilgiç, 2008:67). Model, iş ve kişi ile ilgili istenen "sonuçlara" ulaşılması için kişinin "psikolojik durumları" ve bu durumları yaratacak "işin özellikleri" üzerine ve bunlar arasındaki ilişkiye odaklanır. Model, ayrıca, bu ilişkiyi güçlendiren moderatörlere (iş anlamlı hissetme gibi) de dikkat çeker. Modelin önemi, işgörenin işini anlamlı bulduğu, sorumluluk hissi yaşadığı ve sonuçlarını öğrendiği ve farkında olduğu işlerde içsel ödüllerle tatmin olduğunu, açıklamasından kaynaklanır (Hackman ve Oldham, 1976:256-257; Can, vd., 2015:132).

Model (Şekil 11'de görüldüğü gibi), iş ile ilgili belirli özelliklerin örgüt üyelerinin psikolojik durumlarını etkilediğini ve bununda örgüt üyelerinin güdülenmesini, performansını, tatminini (memnuniyet durumunu) ve devamsızlık-devir oranını etkilediğini açıklamaktadır (Hackman ve Oldham, 1975:161; Loher vd., 1985:281; Bolat, 2003:209).



Şekil 11. İş Özellikleri Modeli

**Kaynak:** Hackman ve Oldham (1975:161)

Model incelendiğinde; *Temel İş Özellikleri* kısmında yer alan *Beceri Çeşitliliği*, örgüt üyesinin bir işi yürütmekle ilgili farklı faaliyetleri yaparken kullanabileceği beceriler ve yeteneklerle, başka bir deyişle, bir işin ne derecede farklı beceri ve yetenek gerektirdiği ile ilgilidir. Ayrıca beceri çeşitliliği gerektiren işlerin, örgüt üyelerinin farklı beceriler geliştirmesini sağlayabileceği söylenebilir (Hackman ve Oldham, 1976:257; Cheser, 1998:199). *Görevin Bütünlüğü*, örgütte yürütülen işlerin birini veya birkaçını yapan ve o iş veya işlerden sorumlu olan örgüt üyelerinin, işin hangi kısmını yaptığını ve yaptığı kısmın işin tamamına nasıl katkı sağladığını bilmesi ile ilgili bir kavramdır. Görev bütünlüğünün olması, örgüt üyelerinin sorumluluk duygusu hissetmesine ve işlerle ilgili bütünlüğün farkına varmasına katkı sağlayabilir (Bolat, 2003:209-210; Mullins, 2010:287). *Görevin Önemi*, yapılan işin örgütteki veya örgüt dışındaki kişiler ve/veya örgütler üzerinde önemli ve algılanabilir bir etkisinin olup olmadığı ile ilgili kavramdır (Oldham, 1976:2). Burada önemli olan, yaratılan etkiyi örgüt üyelerinin nasıl algıladıklarıdır; başka bir deyişle, örgüt üyelerinin, örgüt için veya toplum için önemli işler yaptıklarına inanıp inanmadıklarıdır (Bolat, 2003:210). Örneğin bir beyin cerrahının yaptığı iş, küçük bir hata nedeniyle kritik durumlara yol açabileceğinden (yüksek risk taşıması), kişiler ve toplum açısından büyük önem taşır. *Özerklik*, örgüt üyelerinin işlerini yaparken kontrolün ne kadar kendilerinde olduğu ile

ilgili bir kavramdır. Bu işgörenin zaman kullanımı, karar verme yetkisi, hedeflere ulaşma yollarını belirleme yetkisi vb. konularda ne kadar bağımsız davranıp davranmadığı, şeklinde açıklanabilir (Luthans, 2011:191). *Geri Bildirim ise*, örgüt üyelerine işin gerektirdiği iş faaliyetlerini gerçekleştirme derecesi, performansı, kaydettiği ilerleme vb. konularda ne derecede geri dönüş (bilgi verme) sağlandığı ile ilgili kavramdır (Hackman ve Oldham, 1975:162). Örgüt üyeleri, hayatlarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirdikleri için, işlerini ne ölçüde iyi yaptıkları konusunda bilgi edinme ihtiyacı hisseder (Bolat, 2003:210).

Model incelendiğinde; Kritik Psikolojik Durumların, “*Temel İş Özellikleri*” ile “*Kişi ve İş İle İlgili Sonuçlar*” arasında aracılık ettiği söylenebilir (Hackman ve Oldham, 1975:162). Modelde yer alan “*Kritik Psikolojik Durumlar*”, *işini anlamlı hissetme*, *hissedilen sorumluluk* ve *işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olma* başlıklarından oluşmaktadır. *İşini anlamlı hissetme*, örgüt üyelerinin işini anlamlı ve değerli bulma derecesi; *hissedilen sorumluluk*, örgüt üyelerinin yaptığı iş ve işin sonuçları hakkında sorumluluk hissine sahip olma derecesi; *işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olma*, işgörenin işi ne kadar etkili yaptığı ve ulaştığı performans hakkında ne derece bilgilendirildiği, şeklinde açıklanabilir (Hackman ve Oldham, 1975:162; Hackman ve Oldham, 1976:258). Ayrıca, modelin alt kısmında yer alan “*İşgörenin Gelişme İhtiyacının Gücü*” kişilerin ilerleme ve gelişme konusunda farklı ihtiyaçları karşılamak istemesiyle ilgilidir. Kişi, güvenlik ve aidiyet gibi alt kademe ihtiyaçları karşılamak istiyorsa, iş özellikleri modeli daha az etkiye sahiptir. Öte yandan kişi saygı ve itibar, başarı vb. üst kademe ihtiyaçları karşılamak istiyorsa, iş özellikleri modelinin daha fazla etkiye sahip olacağı söylenebilir (Hackman ve Oldham, 1975:162-163; Daft ve Marcic, 2009:467).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, yaptığı işi anlamlı bulan ve işinin değerli olduğunu düşünen, işiyle ilgili sorumluluk duygusuna sahip ve yaptığı işle ilgili geri dönüş sağlayabilen ve bu sayede eksik yönlerinin farkına vararak tamamlama gayreti içinde bulunan işgörende işe yönelik yüksek tatmin olduğu söylenebilir. Modelin üstün yönü, temel iş özelliklerine bağlı olarak yüksek içsel iş motivasyonu, yüksek kaliteli iş performansı, işe yönelik yüksek tatmin ve düşük devamsızlık ve devir oranını açıklamasıdır. Ancak, bu sonuçlara ulaşma yönünde sadece temel iş özelliklerini temel alması sakıncalı yönünün de olduğunu göstermektedir.

## **2.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin dayanağını oluşturan kuramlar üzerinde durulmakta, daha sonra örgüt kültürü, rol belirsizliği, kuşak farklılıkları ve iş tatmini arasındaki ilişkiler bu kuramlara dayandırılarak açıklanmaktadır.

### **2.2.1. Örgüt Kültürü, Rol Belirsizliği, Kuşak Farklılıkları ve İş Tamini İlişkisinin Kuramsal Dayanakları**

Örgütü kültürü ile rol belirsizliği, örgüt kültürü ile iş tatmini ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiler Rol Kuramı ve İş Özellikleri Modeli'nden; kuşak farklılıkları ile örgüt kültürü, rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisi Çoklu Kuşak Kuramı'ndan yararlanılarak açıklanabilir.

#### **2.2.1.1. Rol Kuramı**

Rol kuramı, kültür, toplum ve kişilik ile ilgili çalışmaları temel alan disiplinlerarası bir kuramdır (Sarbin, 1954:223). Kuram, Linton (1945) (antropolog) tarafından kültür birimi olarak; Mead (1934) (Sosyolog) ve Moreno (1934) (Sosyolog) tarafından sosyalleşmenin aracı olarak, ele alınmıştır (Broderick, 1999:118-119). Ayrıca yazın incelendiğinde rol kuramı, yapısal işlevselci paradigmaya (Durkheim, Parsons, Goffman, Turner gibi bilim insanlarının çalışmalarına) dayandırılabilir. Yapısal işlevselci paradigma, sosyoloji ve antropoloji bilimlerinde sıklıkla kullanılan yaklaşımlardan biridir. Yapısal işlevselci yaklaşım, toplumu canlı bir organizma olarak görür ve üyelerin toplumsallaşma süreci sırasında kültürel norm ve değerleri içselleştirmesiyle birlikte rol beklentilerini yerine getirdiğini öne sürer (Aydın, 2014:214; Tan, 2019:560). Buradan hareketle Levy (1952) ve Hollander (1958)'e göre rol, bir kişiden beklenen normatif kurallara uygun davranışlardır (Biddle, 1979:14). Başka bir deyişle rol, bir kişinin toplumsal statükosuna (doktor, baba, öğrenci vb.) uygun olduğu düşünülen ve kendisinden beklenen davranış kalıplarıdır (Parsons, 1940:849; Turner, 1956:316).

Rol kuramı, kişilerden beklenen davranışları temel alarak bireysel davranışları ve sosyal etkileşimleri açıklayan; antropoloji, psikoloji ve sosyoloji alanında yaygın bir şekilde kullanılan bir kuramdır (Biddle, 1979:12). Başka bir ifadeyle rol kuramı,

kişilerin davranışlarını sosyal bağlamda açıklayan bir kuramdır (Turner, 1956:316). Rol kuramı, kişilerin ilgili sosyal kimliklerine ve durumlarına bağlı olarak kendilerinden beklenen farklı ve öngörülebilir davranış kalıpları, olarak açıklanabilir (Biddle, 1986:68).

Roller, mesleki roller ve toplumsal roller olmak üzere ikiye ayrılır. Polislik, öğretim üyeliği, avukatlık vb. birer mesleki rol; annelik, akrabalık, komşuluk, kardeşlik vb. ise toplumsal rollerdir. Mesleki ve toplumsal rollere ilişkin haklar ve ödevlere bağlı olarak bireyin yapması gereken davranışlara, rol beklentileri denir (Doğan, 2014:148). Başarılı olmak ve içinde bulunduğu grupta kabul görmek isteyen bir kişinin sahip olduğu rollere uygun davranması, diğer bir deyişle rol beklentilerini karşılama gerekir (Biddle, 1979:4). Yeni bir rol üstlenen kişi, rolü gereği kendisinden nelerin beklendiğini bilmesi ve beklentilere uygun davranışlar göstermesi gerekir (Myers, 2009:132). Rol beklentilerini yerine getirmeyi ihmal eden veya gerektiği gibi yerine getirmeyen kişiler, grubun diğer üyeleri tarafından dışlanma, gruptan ayrılma baskısı vb. durumlarla karşılaşabilir (Marques vd., 2006:158-160). Başka bir ifadeyle, rolü gereği kendisinden beklenen davranışları uygun bir şekilde karşılayamayan kişi söz konusu rolüne bağlı olarak toplum veya örgüt tarafından değişik oranlarda cezalandırılması söz konusudur (Zencirkıran, 2017:126). Örneğin, toplulukçu davranışların ve ekip çalışmasının olduğu bir örgütte çalışmaya başlayan bir kişinin rekabet, hırs gibi özellikler göstererek aşırı bireyci davranışlarda bulunması, kişinin örgütte izole edilmeden, ayrılmaya kadar farklı yaptırımlarla karşılaşmasına neden olabilecektir (Zencirkıran, 2017:86-87).

### **2.5.1.2. Çoklu Kuşak Kuramı**

Birçok örgütte birden fazla kuşağa ait ve fikirleri, değerleri, deneyimleri açısından farklılıklara ve benzerliklere sahip örgüt üyeleri bulunmaktadır. Kuşakların otoriteye, sadakate, liderliğe, uygun çalışma ortamına bakış açıları, beklentileri, değerleri, güdülenme tarzları, düşünceleri, vb. farklı özellikleri içerebilmektedir (Hu vd., 2004:335; Stanley, 2010:849; Cekada, 2012:40). Buradan hareketle çoklu kuşak kuramını açıklamakta fayda vardır.

Çoklu kuşak kuramı, yazına Alman sosyolog Mannheim tarafından 1928 yılında yazılan ve 1952 yılında İngilizceye çevrilerek “*On the Problem of Generations*” adıyla basılan makale ile kazandırılmıştır (Taylor, 2008:4). Ancak

kuram, Inglehart (1977) ve Strauss ve Howe (1991)'nin çalışmaları ile bilinir hale gelmiştir (Gürbüz, 2015:41). Kuram, farklı kuşakların çeşitli tarihsel, sosyal, kültürel, ekonomik, politik vb. olayları deneyimlemelerinden ötürü farklı inançlara, düşünce kalıplarına, değerlere, tutumlara, zaman algısına, beklentilere vb. sahip olmaları ve bu farklılıkların aynı örgütte iş davranışları üzerinde etkili olabileceği düşüncesine, dayanır (Egri ve Ralston, 2004:211; Glass, 2007:98; Cogin, 2012:2270). Başka bir ifadeyle çoklu kuşak kuramı, aynı örgütte bulunan farklı kuşakların olaylara, durumlara, örgüt ortamına vb. bakış açıları, beklentileri ve düşünceleri açısından farklılaşmaları ve bunun birbirleriyle olan etkileşime ve örgüte olan etkileri ile ilgili bir kuramdır (Simirenko, 1966:292). Örneğin savaş ve güvenlikle ilgili sorunların olduğu dönemlerde büyüyen kuşaklar ekonomik unsurlara ve kurallara bağlılık, otoriteye saygı gibi özelliklerle dikkat çekerken; sosyo-ekonomik güvenliğin olduğu dönemlerinde büyüyen kuşaklar, sosyal haklar, esneklik, otoriteyi sorgulama, hoşgörü gibi özelliklerle dikkat çektiği söylenebilir (Egri ve Ralston, 2004:211; Cogin, 2012:2270).

#### **2.2.1.2. İş Özellikleri Modeli**

İş özellikleri modeli, iş tatminine yönelik modeller başlığı altında detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Öz bir açıklamayla modeli, *temel iş özellikleri* (beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim), *kritik psikolojik durumlar* (iş anlamlı hissetme, hissedilen sorumluluk ve iş sonuçları hakkında bilgi sahibi olma) ve *kişi ve iş ile ilgili sonuçlar* (yüksek içsel iş motivasyonu, yüksek kaliteli iş performansı, işe yönelik yüksek tatmin ve düşük devamsızlık ve devir oranı) olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır. Modelde, kritik psikolojik durumların, temel iş özellikleri ile kişi ve iş ile ilgili sonuçlar arasında aracılık ettiği söylenebilir (Hackman ve Oldham, 1975:161-162).

#### **2.2.2. Örgüt Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisi**

Bu başlıkta, örgüt kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve Pazar) ile rol belirsizliği ilişkisi incelenmektedir. İlişkiler, rol kuramı ile temellendirilebilir. Rol kuramı kapsamında örgüt kültürü tipleri olan klan kültürü (katılımcılık, birleştiricilik, aile bilinci vb.), adhokrasi kültürü (girişimcilik, yaratıcılık, risk alma vb.), hiyerarşi kültürü (düzen, kurallara uyma, ayrıntılı prosedürler vb.) ve pazar kültürü (rekabet, sonuç odaklılık vb.) işgörenlerden farklı davranışlar beklenir. Bu davranış



beklentilerine bağılı olarak işgörenler rol belirsizliğı yaşama konusunda farklılaşabilir. Bu bilgiler ışığında, aşağıdaki ana hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 1:** Örgüt kültürünün rol belirsizliğı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

### 2.2.2.1. Klan Kültürü ve Rol Belirsizliğı İlişkisi

Klan kültürü ve rol belirsizliğı ilişkisini açıklarken öncelikle rol belirsizliğı kavramına değinmekte fayda vardır. Rol belirsizliğı, işgörenlerin iş tanımları, işin öncelikleri, davranışlarının sonuçları gibi konularda bilgi eksikliğı yaşamaları ve buna bağılı olarak neyi yapıp neyi yapmayacakları konusunda tereddüt içinde olmaları, şeklinde tanımlanabilir (Carron ve Hausenblas, 1998:160-162). Daha öz bir tanımla rol belirsizliğı, kişinin rolü gereğı kendisinden beklenenler hakkında yeterli, açık ve tutarlı bilgiye sahip olmaması, şeklinde tanımlanabilir (Schwab ve Iwanicki, 1982:61-62).

Klan kültürünün baskın olduğı örgütlerde, değerler ve amaçların paylaşımı, tutarlılık, katılımcılık, birlikte hareket etme, takım çalışması ve “biz” duygusu egemendir (Cameron ve Quinn, 2006:37). Klan kültürü, çalışanlarının uzun vadeli ilişkiler içinde, birbirlerini destekledikleri ve sağlam bağlar geliştirdikleri bir kültür tipidir (Ouchi, 1984:199). Bu kültür tipinde örgütler, ekonomik bir oluşumdan çok geniş bir aile gibi hareket eder (Cameron ve Quinn, 2006:37). Bu bilgiler ışığında, klan kültürünün özellikleri olan katılımcılık, paylaşımcılık, birlikte hareket etme, birbirlerini destekleme, sinerji etkisini gözetme gibi özelliklere bağılı olarak kişilerin sosyal referans grupları aracılığıyla kendilerinden rolleri gereğı nelerin beklenip nelerin beklenmediğı konusunda bilgi sahibi olmaları mümkündür. Başka bir deyişle, klan kültürünün katılımcılık, birlikte hareket etme, paylaşımcılık, birbirlerine destek olma gibi özelliklerine bağılı olarak kişilerin rolleri gereğı kendilerinden nelerin beklendiğı, nelere dikkat etmeleri gerektiğı, davranışlarının sonuçları gibi konularda bilgi sahibi olmalarını sağlar. Dolayısıyla, klan kültürünün kişilerin rol belirsizliğı yaşamalarının önüne geçtiğı söylenebilir. Yapılan görgül çalışmalar da klan kültürü ve rol belirsizliğı ilişkisini destekler niteliktedir. Bolat vd. (2011)'nin otel, maden, inşaat, otomotiv vb. sektörlerde çalışan 484 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.47, p < 0.05$ ); Schulz (2013)'un Russell Group Üniversitelerinde 448 personel ile yaptığı çalışmada ( $\beta = -0.22, p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif bir ilişkiler tespit edilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 1a:** Klan kültürünün rol belirsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

#### 2.2.2.2. Adhokrasi Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisi

Rol belirsizliği, klan kültürü ve rol belirsizliği başlığı altında da açıklandığı gibi kişinin çalıştığı örgütte rolü gereği kendisinden beklenenler hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olmaması ve rol davranışları konusunda kararsızlık yaşaması, olarak açıklanabilir. Adhokrasi kültüründe, yenilikçilik, öncü girişimler, yaratıcı düşünme, esneklik, risk alma, girişimcilik gibi özellikler baskındır (Miles vd., 1978:547; Cameron ve Quinn, 2006:43). Diğer bir ifadeyle, kapsamlı kurallara, talimatlara, prosedürlere, yönetmeliklere göre hareket etmek yerine örgüt üyelerinden risk üstlenmeleri, sorumluluk almaları, öncü girişimlerde bulunmaları vb. beklenir. Rol kuramı kapsamında, adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde, örgüt üyelerini yönlendirecek, neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğini bilmesini sağlayacak ayrıntılı kurallar, prosedürler, talimatlar vb. yer almaz. Bu nedenle, bu örgüt kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışan kişiler rolleri gereği kendilerinden beklenen davranışlar konusunda bilgi eksikliği yaşayabilir, diğer bir deyişle rol belirsizliği yaşayabilirler. Görgül çalışmalara bakıldığında, Schulz (2013)'un Russell Group Üniversitelerinde 448 personel ile yaptığı çalışmada adhokrasi kültürü ve rol belirsizliği arasında ( $\beta = -0.17, p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki; Bolat vd. (2011)'nin otel, maden, inşaat, otomotiv vb. sektörlerde çalışan 484 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.43, p < 0.05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 1b:** Adhokrasi kültürünün rol belirsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

#### 2.2.2.3. Hiyerarşi Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisi

Hiyerarşi kültürü ve rol belirsizliği ilişkisi de diğer kültür tiplerinde olduğu gibi rol kuramı yardımıyla açıklanabilir. Rol, bir kişiden beklenen normatif kurallara uygun davranış, şeklinde tanımlanabilir (Biddle, 1979:14). Rol belirsizliği ise, bir kişinin üstlendiği bir rol gereği o rolü yerine getirirken yapması veya yapmaması gereken

davranışlar vb. konularda yeterli bilgisinin olmaması, olarak açıklanabilir (Kahn vd., 1964:2-16).

Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde, faaliyetleri sorunsuz bir şekilde sürdürmek için resmi kurallara, prosedürlere, talimatlara vb. önem verilir. Başka bir deyişle, bu kültür tipinin temel değerleri istikrarlı olma, verimliliği koruma, sorunsuz üretim yapma ve merkezileşmiş bir yapı sağlamaktır (Ouchi, 1979:835; Quinn ve Cameron, 1983:44). Hiyerarşi kültüründe, standart kurallar, otorite, ileri düzeyde biçimsellik, ayrıntılı prosedürler vb. örgütü bir arada tutan unsurlardır (Hooijberg ve Petrock, 1993:31). Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde, örgüt üyelerini yönlendirecek ayrıntılı kurallar, prosedürler, talimatlar vb. aracılığıyla örgüt üyelerinin rolleri gereği kendilerinden nelerin beklendiği, sorumluluklarının neler olduğu ve davranışlarının sonuçlarının neler olabileceği gibi konularda bilgi eksikliği yaşamak diğer kültür tiplerine görece daha zordur. Başka bir ifadeyle, hiyerarşi kültürünün örgüt üyelerinin rol belirsizliği yaşamasına neden olabilecek durumları ortadan kaldırdığı söylenebilir. Bu konuda yapılan görgül çalışmalar da, hiyerarşi kültürü ve rol belirsizliği ilişkisini destekler niteliktedir. Bolat vd. (2011)'nin otel, maden, inşaat, otomotiv vb. sektörlerde çalışan 484 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.62, p < 0.001$ ); Schulz (2013)'un Russell Group Üniversitelerinde 448 personel ile yaptığı çalışmada ( $\beta = -0.14, p < 0.01$ ) hiyerarşi kültürü ile rol belirsizliği arasında anlamlı ve negatif ilişki tespit etmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 1c:** Hiyerarşi kültürünün rol belirsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

#### **2.2.2.4. Pazar Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisi**

Pazar kültürü ve rol belirsizliği ilişkisi klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültüründe de olduğu gibi rol kuramı kapsamında rol ve rol beklentileri kavramları yardımıyla açıklanabilir. Pazar kültürünün baskın olduğu örgütlerde, kurallar, prosedürler, merkezileşme, biçimsellik derecesi yüksek bir yapının yerine, rekabet unsurları, kazanma vurgusu, örgüt üyelerinin bireysel katkıları ve inisiyatifleri önemlidir (Cameron ve Quinn, 2011:44). Diğer bir ifadeyle, pazar kültürü, hırs, rekabet, bireysel hareket, kazanma ve başarıma duygusu gibi özelliklere sahiptir. Pazar kültürünün

baskın olduğu örgütlerde, ayrıntılı kurallar ve prosedürlerin yerine piyasa mekanizması gereği rekabet gücü ve avantajı elde edebilmek ve bu gücü koruyabilmek için bireysel hareket ve inisiyatifler önem taşır. Rol kuramı kapsamında, pazar kültürünün özellikleri olan bireysel hareket etme ve inisiyatif alma özelliklerine bağlı olarak, örgüt üyelerinin rolleri gereği kendilerinden beklenen davranışlar, sorumluluklar, davranışlarının sonuçları gibi konularda bilgi eksikliği yaşayabilecekleri söylenebilir. Başka bir ifadeyle, pazar kültürü rol belirsizliğine neden olabilir. Ancak, bu ilişkiyi açıklamaya yönelik Bolat vd. (2011)'nin otel, maden, inşaat, otomotiv vb. sektörlerde çalışan 484 kişi ile yaptıkları çalışmada; Schulz (2013)'un Russell Group Üniversitelerinde 448 personel ile yaptığı çalışmada bu ilişkiyi destekler nitelikte anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 1d:** Pazar kültürünün rol belirsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

### 2.2.3. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi

Örgüt kültürü tipleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiler, iş özellikleri modeliyle açıklanabilir. İş özellikleri modeli, “iş tatminine yönelik modeller” başlığı altında ele alınmıştır. Ancak, ilişkileri açıklamakta yararlanılacak olmasından ötürü “temel iş özellikleri”ne değinmekte fayda vardır. Temel iş özellikleri modeli *beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü, görevin önemi, özerklik* ve *geri bildirim* boyutlarından oluşmaktadır. Beceri çeşitliliği, kişilerin yaptıkları işin ne derecede farklı farklı beceriler gerektirdiği ile ilgilidir. Görevin bütünlüğü, kişilerin çalıştıkları örgütte yaptıkları işin, işin tamamına veya örgütteki faaliyetlere katkısı ile ilgili boyuttur. Başka bir deyişle görevin önemi, yapılan işin örgütteki veya örgüt dışındaki kişiler ve/veya örgütler üzerinde önemli ve algılanabilir bir etkisinin olup olmadığı ile ilgili boyuttur (Hackman ve Oldham, 1976:257; Mullins, 2010:287). Burada önemli olan, yaratılan etkiyi örgüt üyelerinin nasıl algıladıklarıdır; başka bir deyişle, örgüt üyelerinin, örgüt için veya toplum için önemli işler yaptıklarına inanıp inanmadıklarıdır (Bolat, 2003:210). Özerklik, kişilerin işlerini yaparken ve karar alırken kendi inisiyatiflerini ne derece kullandıkları ile ilgili boyuttur (Luthans, 2011:191). Geri bildirim boyutu ise, kişilerin yaptıkları işlerin sonuçları (performans,

verimlilik vb.) hakkında ne derecede bilgilendirildikleri ile ilgili boyuttur (Hackman ve Oldham, 1975:162; Daft ve Marcic, 2009:467).

Örgüt kültürü tipleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiler, iş özellikleri modelinin temel iş özellikleri kısmında yer alan ve yukarıda kısaca açıklanan *beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü, görevin önemi, özerklik* ve *geri bildirim* boyutlarının örgüt kültürü tiplerini nasıl etkileyebileceği ve buradan hareketle modelin “kişi ve iş ile ilgili sonuçlar” kısmında yer alan *işe yönelik tatmin*'inin bu durumdan nasıl etkilenebileceği, şeklinde açıklanabilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, aşağıdaki ana hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 2:** Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

### **2.2.3.1. Klan Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi**

Aile tipi örgüt yapısına benzerliği nedeniyle klan adıyla bilinen bu kültür tipi, katılımcılık, tutarlılık, takımlar halinde çalışma, çalışanlar arasında sıkı ve uzun süreli bağların bulunması, birlikte hareket etme vb. özelliklere sahiptir (Ouchi, 1984:199; Cameron ve Quinn, 2006:37). Klan kültürü, örgütlerin takım çalışması, işbirliği ve insancıl bir çalışma ortamı ile en iyi şekilde yönetilebileceğini varsayar (Gülcan ve Cemaloğlu, 2017:37). Yukarıdaki bilgiler ışığında, takımlar halinde çalışma ve işbirliği yapmanın klan kültürü için baskın özellikler olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, aile olgusu, takımlar halinde çalışma ve işbirliği özellikleri temelinde, kişilerin yaptıkları işin, işin tamamına, kendi örgütlerine, örgüt dışındaki kişilere ve diğer örgütlere nasıl katkı sağladığını bilme ihtiyacı hissedecekleri söylenebilir. Klan kültürünün katılımcılık, paylaşımcılık, işbirliği gibi özelliklerine bağlı olarak kişilerin kararlara katılım, başarı durumları, kaydedilen ilerlemeler hakkında kendilerine geri dönüş yapılması konusunda beklentilerinin olduğu söylenebilir. Ayrıca bu kültür tipinin özelliklerine bağlı olarak kişilerin birarada bulunmaları ve birlikte hareket etmeleri de performansları ve işin sonuçları hakkında geri dönüş almalarını sağlar. Klan kültüründe, kişilerin ihtiyaç duyduklarında birbirlerine yardımda bulunmaları ve birbirlerine destek olmalarına bağlı olarak birden fazla rolü üstlenebilecekleri, dolayısıyla kişilerden beceri çeşitliliğinin beklendiği söylenebilir. İş özellikleri modelinin “temel iş özellikleri” kısmında yer alan bu özelliklere bağlı olarak, işe

yönelik tatminin yüksek olacağı söylenebilir. Bu konuda yapılan görgül çalışmalarda, klan kültürü ve iş tatmini ilişkisini destekler niteliktedir. Tepeci ve Barlett (2002:164)'in 182 hastahane yönetimi öğrencisi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.25, p < 0.05$ ); İşcan ve Timuroğlu (2007:131)'nin ofis ve bilgisayar donanım parçaları sektöründe çalışan 236 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.55, p < 0.01$ ); Lovas (2007:219)'nin 95 kamu çalışanı ile yaptığı çalışmada ( $r = 0.28, p < 0.05$ ); Choi vd. (2008:70)'nin basket takımlarında oynayan 133 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.51, p < 0.01$ ); Gregory vd. (2009:677)'nin 99 hastahane yöneticisi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.42, p < 0.001$ ); Diskiene ve Gostautas (2010:309)'ın 80 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $r = 0.32, p < 0.01$ ); Brazil vd. (2010:369)'nin 127 klinik çalışanıyla yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.28, p < 0.001$ ) ve 326 pratisyenle yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.21, p < 0.001$ ); Gull ve Azam (2012:109)'nin otel ve banka çalışanı 220 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.47, p < 0.01$ ); Aldhuwaihi vd. (2012:134)'nin 258 banka çalışanı ile yaptıkları çalışmada ( $r = 0.64, p < 0.01$ ); Schulz (2013:471)'un Russell Group Üniversitelerinde 399 akademik personel ile yaptığı çalışmada ( $r = 0.52, p < 0.01$ ); Alvi vd. (2014:36)'nin 303 kimya çalışanı ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.60, p < 0.001$ ); anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, Rawashdeh vd. (2015:113)'nin 228 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.42, p < 0.05$ ); Fatima (2016:21)'nin 120 kişi ile yaptığı çalışmada ( $\beta = 0.22, p < 0.05$ ); Badawy vd. (2016:27)'nin 127 MBA kursu katılımcısı ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.34, p < 0.001$ ); Nam ve Kim (2016a:587) yaptıkları çalışmada, yarı iletken ve otomobil sanayisinde çalışan 200 kişi ile yaptıkları çalışmada yarı iletken sanayisinde çalışanlarda ( $\beta = 0.47, p < 0.001$ ), otomobil sanayisinde çalışanlarda ( $\beta = 0.31, p < 0.01$ ); Nam ve Kim (2016b:1113), yarı iletken sanayinde çalışan 94 kişi ile yaptıkları çalışmada klan kültürü ile iş tatmini arasında ( $\beta = 0.34, p < 0.01$ ); Zerella vd. (2017:7)'nin 202 işgörenle yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.73, p < 0.05$ ); Taşkıran vd. (2017:142)'nin 545 hastahane çalışanı ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.30, p < 0.01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde bir arada bulunma, bilgi alış verişinde bulunma, aynı ailenin üyesi gibi ve birlikte hareket etme vb. özelliklerin bulunması rol kuramı kapsamında kendilerinden beklenen davranışlar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayacağı söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 2a:** Klan kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

### 2.2.3.2. Adhokrasi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi

Adhokrasi kültürü, yenilikçi ve öncü girişimcilerin başarıyı getirdiğine inanılan, örgütlerin temelde yeni ürünler ve hizmetler üretmek ve geleceğe hazırlanmak için faaliyet gösterdiği, örgüt yöneticilerinin görevlerinin, girişimciliği, yaratıcılığı, risk almayı, esnekliği, dinamikliği, bireyseliği ve ileri teknoloji içeren faaliyetleri özendirme olduğu, kültür tipidir (Cameron ve Quinn, 2006:37-38). Bu bilgiler ışığında adhokrasi kültürünün, otoriter bir yapıdan uzak ve kişilerin karar almasını sağlamaya yönelik bir kültür tipi olduğu söylenebilir. Adhokrasi kültürü, kişilerin inisiyatif kullanmasını sağlayan bir kültür tipi olmasından ötürü bu kültür tipinde, kişiler farklı beceri ve yeteneklerini kullanabilirler. Başka bir deyişle, bu örgüt kültürü tipi, kişilerin farklı beceriler geliştirmesini ve görevin bütünlüğü hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Ayrıca, yenilikçilik, girişimcilik, inisiyatif alma gibi özelliklere bağlı olarak adhokrasi kültürünün kişilerin özerk davranışlar sergilemesini sağlayan bir örgüt kültürü tipidir. Benzer şekilde, inisiyatif alma ve girişimlerde bulunma özelliklerine bağlı olarak adhokrasi kültürünün kişilerin kararlar almasını ve sonuçları belirlemesini sağlamasından ötürü kişilerin performanslarına yönelik geri dönüş bilgisini elde etmelerini sağladığı söylenebilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, iş özellikleri modelinin “temel iş özellikleri” kısmında yer alan bu özelliklere bağlı olarak, adhokrasi kültüründe işe yönelik tatminin yüksek olacağı söylenebilir. Bu konuda yapılan görgül çalışmalara bakmakta fayda vardır. Diskiene ve Gostautas (2010:309)’ın 80 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $r = -0.24, p < 0.05$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Alvi vd. (2014:36)’nin 303 kimyager ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.02, p > 0.05$ ); Nam ve Kim (2016a:587)’in yarı iletken sanayisinde çalışan 200 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.08, p > 0.05$ ); Nam ve Kim (2016b:1113)’in yarı iletken sanayinde çalışan 94 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.11, p > 0.05$ ) anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öte yandan, Koberg ve Chusmir (1987:405-406)’in 165 yönetici ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.71,$

$p < 0.05$ ); Tepeci ve Barlett (2002:164)'in 182 hastahane yönetimi öğrencisi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.15, p < 0.05$ ); Lund (2003:227)'un 360 pazarlama uzmanı ile yaptığı çalışmada ( $\beta = 0.55, p < 0.01$ ); İşcan ve Timuroğlu (2007:131)'nin ofis ve bilgisayar donanım parçaları sektöründe çalışan 236 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.37, p < 0.01$ ); Azanza vd. (2011:48)'nin farklı sektörlerde çalışan 571 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $r = 0.53, p < 0.01$ ); Gull ve Azam (2012)'nin otel ve banka çalışanı 220 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $r = 0.22, p < 0.01$ ); Aldhuwaihi vd. (2012:134)'nin 258 banka çalışanı ile yaptıkları çalışmada ( $r = 0.58, p < 0.01$ ); Taghipour ve Dezfuli (2013:1619)'nin İran'da faaliyet gösteren bir sanayi şirketinde çalışan 240 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $r = 0.41, p < 0.001$ ); Nam ve Kim (2016a:587)'in otomobil sanayinde çalışan 200 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.40, p < 0.001$ ); Fatima (2016:22)'nin 120 kişi ile yaptığı çalışmada ( $\beta = 0.42, p < 0.001$ ); Badawy vd. (2016)'nin 127 MBA kursu katılımcısı ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.27, p < 0.001$ ); Jensen vd. (2017:200)'nin 786 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $r = 0.08, p < 0.001$ ); Taşkırın vd. (2017:142)'nin 545 hastahane çalışanı ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.34, p < 0.01$ ); anlamlı ve pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde, kişilerin görev bütünlüğü hakkında bilgi sahibi olmaları, yenilikçi ve girişimci davranışlarda bulunabilmeleri, özerk davranışlarda bulunabilmelerine bağlı olarak rol kuramı çerçevesinde kendilerinden beklenen davranışları diğer kültürlerle görece kendileri belirlemektedirler. Başka bir ifadeyle kurallar, prosedürler, yönetmelikler vb. yerine kişilere esneklik ve kendi kararlarını alabilme vb. hakkı tanınır. Bu durum, kendisinden beklenen veya beklenmeyen davranışların çerçevesini çizme konusunda diğer kültürlerle görece kişilere ait olmasını sağlar.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 2b:** Adhokrasi kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

### 2.2.3.3. Hiyerarşi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi

Hiyerarşi kültürü, resmi kurallara ve prosedürlere önemsendiği, istikrar ve kontrolü sağlamanın istendiği, biçimsellik derecesinin yüksek olduğu örgüt kültürü tipidir (Cameron ve Quinn, 2006:34; Gülcan ve Cemaloğlu, 2017:34). Buradan hareketle hiyerarşi kültürü, kişilerin yapacakları işlerin vb. açık bir şekilde tarif



edildiği ve ayrıntılı kurallarla yönlendirildiği, başka bir deyişle, kişilerin inisiyatif almalarının önüne geçildiği örgüt kültürü tipidir. Bu özelliklerden hareketle, hiyerarşi kültürünün biçimsel yapı, ayrıntılı kurallar ve prosedürler vb. aracılığıyla kişileri farklı becerilerini kullanmaları konusunda sınırlandırdığını, kişilerden sadece rol davranışlarının beklemesine bağlı olarak işin bütünlüğünün kavranmasını zorlaştırdığı ve kurallar, prosedürler vb. ile kişilerin özerk davranışlarını sınırlandırdığı söylenebilir.

Buradan hareketle hiyerarşi kültürünün, iş özellikleri modelinin sonuç kısmında yer alan kişilerin işe yönelik tatminini olumsuz etkileyebilir. Bu konuda yapılan görgül çalışmalara da bakmakta fayda vardır. Nam ve Kim (2016a:587)'in yarı iletken sanayisinde çalışan 200 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.02, p > 0.05$ ); Nam ve Kim (2016b:1113)'in yarı iletken sanayisinde çalışan 94 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.11, p > 0.05$ ); Taşkıran vd. (2017:142)'nin 545 hastahane çalışanı ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.10, p > 0.05$ ) anlamlı ilişki bulunamamıştır. Ayrıca, Alvi vd. (2014:36)'nin 303 kimyager ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.31, p < 0.001$ ); Nam ve Kim (2016a:587)'in otomobil sanayisinde çalışan 200 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.37, p < 0.001$ ), anlamlı ve pozitif ilişki tespit etmişlerdir.

Snizek ve Bullard (1983:281)'in 92 güvenlik personeli ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.27, p < 0.01$ ); Koberg ve Chusmir (1987:405-406)'in 165 yönetici ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.95, p < 0.01$ ); Lok ve Crawford (2001:605)'un 251 hemşire ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.21, p < 0.05$ ); Lund (2003:227)'un 360 pazarlama uzmanı ile yaptığı çalışmada ( $\beta = -0.73, p < 0.01$ ); İşcan ve Timuroğlu (2007:131)'nin ofis ve bilgisayar donanım parçaları sektöründe çalışan 236 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.43, p < 0.01$ ); Macintosh ve Doherty (2010:114)'nin 21 spor salonu yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşme şeklinde yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.17, p < 0.01$ ); Brazil vd. (2010:369)'nin 127 klinik çalışanıyla yaptıkları çalışmaya göre ( $\beta = -0.46, p < 0.001$ ) ve 326 pratisyenle yaptıkları çalışmaya göre ( $\beta = -0.36, p < 0.001$ ); Schulz (2013:472)'un Russell Group Üniversitelerinde 399 akademik personel ile yaptığı çalışmada ( $\beta = -0.14, p < 0.01$ ); Nahas vd. (2013:12)'nin inşaat işletmelerinde çalışan 455 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $r = -0.25, p < 0.01$ ); Fatima (2016:22)'nin 120 kişi ile yaptığı çalışmada ( $\beta = -0.46, p < 0.001$ ); anlamlı ve negatif ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde işlerin kurallar, prosedürler,

yönetmelikler vb. aracılığıyla yürütülmesi; özerk ve esnek davranışların olabildiğince sınırlanabilmesi sebebiyle kişilerin rol kuramı kapsamında kendilerinden beklenen davranışlar konusunda belirsizlik yaşamalarının diğer örgüt kültürü tiplerine göre daha az olabileceği söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 2c:** Hiyerarşi kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

#### **2.2.3.4. Pazar Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi**

Pazar kültürü, kârlılık, nihai sonuçlar, piyasa taleplerine dayanıklılık, başarı hedefleri, rekabetçilik, hırs, kazanma vurgusu gibi özelliklerin baskın olduğu kültür tipidir (Cameron ve Quinn, 2006:35-36; Gülcan ve Cemaloğlu, 2017:35-36). Pazar kültürünün sonuç odaklılık, rekabetçilik, hırs vb. özelliklerinden hareketle, bu kültür tipinin sonuçlara daha hızlı ve eksiksiz ulaşabilmeleri açısından kişileri farklı beceriler geliştirmeleri ve kullanmaları açısından güdülediği söylenebilir. Pazar kültüründe, dış çevrenin saldırgan olduğu, müşterilerin seçici olması ve ürünlerin değerleriyle ilgilendikleri varsayımları vardır (Cameron ve Quinn, 2006:36). Bu varsayımların, kişilerin yaptıkları işleri önemli hissetmesine katkı sağlayabileceği söylenebilir. Öte yandan pazar kültürü, sonuç odaklılık, rekabet gibi özellikleri ile kişileri özerk davranmaya yönlendirir. Başka bir ifadeyle, pazar kültürünün, rekabet, hırs, bireycilik gibi özellikleri temelinde, kişilerin daha hızlı ve öncü olabilmesi için karar verme yetkisi, sorumluluk, amaçlara ulaşmayla ilgili yöntemlerin seçimi gibi özerk davranışları desteklediği söylenebilir. Benzer şekilde, bu kültürün hırs, rekabet, başarı arzusu gibi özelliklerine bağlı olarak kişilerin güdülenmesini sağlamak için kişilerin performansları, ilerleme dereceleri, başarıları konusunda geri bildirimlerde bulunulabileceği ve bu durumun iş tatminini artıracığı söylenebilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, pazar kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışan kişilerin işe yönelik tatminlerinin yüksek olabileceğini söylemek mümkündür. Bu konuda yapılan görgül çalışmalara da bakmakta fayda vardır. Tepeci ve Barlett (2002:164)'in 182 hastahane yönetimi öğrencisi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.10, p > 0.05$ ); Taşkiran vd. (2017:142)'nin 545 hastahane çalışanı ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.01, p > 0.05$ ), anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Lund (2003:227)'un 360

pazarlama uzmanı ile yaptığı çalışmada ( $\beta = -0.53, p < 0.01$ ); Lovas (2007:219)'nin 95 kamu çalışanı ile yaptığı çalışmada ( $r = -0.26, p < 0.05$ ); İşcan ve Timuroğlu (2007:131)'nin ofis ve bilgisayar donanım parçaları sektöründe çalışan 236 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.58, p < 0.01$ ); Diskiene ve Gostautas (2010:309)'ın 80 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $r = -0.25, p < 0.01$ ); Gull ve Azam (2012:105)'nin otel ve banka çalışanı 220 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.03, p < 0.01$ ); Fatima (2016:22)'nin 120 kişi ile yaptığı çalışmada ( $\beta = -0.35, p < 0.001$ ) anlamlı ve negatif ilişkiler tespit etmişlerdir.

Cunha ve Cooper (2001:35)'in 133 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $r = 0.20, p < 0.05$ ); Hampton ve Hampton (2004:1048)'un 543 hemşire ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.33, t=3.73$ ); Aldhuwaihi vd. (2012:134)'nin 258 banka çalışanı ile yaptıkları çalışmada ( $r = 0.41, p < 0.01$ ); Badawy vd. (2016:27)'nin 127 MBA kursu katılımcılı ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0.19, p < 0.05$ ); anlamlı ve pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, pazar kültürünün baskın olduğu örgütlerde rekabet, sonuç odaklılık, hırs vb. özelliklerin olması ve bu özelliklere bağlı olarak sonuçlara ulaşmak amacıyla işgörenlerin rol davranışların çerçevesini kendilerinin çizmesi beklendiği söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 2d:** Pazar kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

#### **2.2.4. Rol Belirsizliği ve İş Tatmini İlişkisi**

İş tatmini, kişilerin çalıştıkları işin psikolojik, fizyolojik vb. özellikleri çerçevesinde işine yönelik değerlendirmeleri ve memnuniyet durumu, olarak tanımlanabilir (Daft, 2008:457). İş özellikleri modeli ise yazında sıklıkla karşımıza çıkan ve iş tatminini açıklamaya yönelik bir modeldir. Model, *temel iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve kişi ve iş ile ilgili sonuçlar* olmak üzere üç farklı bölümden oluşmaktadır. Kritik psikolojik durumlar (iş anlamlı hissetme, hissedilen sorumluluk ve işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olma) kişinin çalıştığı işle ilgili temel özellikler ile kişi ve iş ile ilgili sonuçlar arasında aracılık etmektedir (Hackman ve Oldham, 1975:160-162; Hackman ve Oldham, 1976:255-256).

Rol belirsizliği, kişinin rolü ile ilgili beklentiler hakkında açık ve tutarlı bilgiye sahip olmaması, diğer bir deyişle, rolü gereği yapması gerekenler hakkında yeterli

bilgiye sahip olmaması durumu, olarak tanımlanabilir (Kahn vd., 1964:2-16; Schwab ve Iwanicki, 1982:61-62). Rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişki, rol kuramı ve iş özellikleri modeli ile açıklanabilir. Kişiler çalıştıkları işlerde rolleri gerektirdiği temel iş özellikleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Ancak, iş özellikleri modelinin temel iş özellikleri bölümünde yer alan görevin bütünlüğü ve görevin önemi hakkında bilgi eksikliği, kişinin çalışırken ne derecede özerk davranması gerektiği konusunda bilgi eksikliği, yaptığı iş, sergilediği performans ve davranışları sonucu kendisine geri dönüş yapılmaması nedeniyle performans ve davranışları sonucu nelerle karşılaşacağını bilememesi, rol belirsizliği yaşamasına neden olabilecektir. İş özellikleri modelinin temel iş özellikleri kısmında yer alan bu boyutlar hakkında bilgi eksikliğini de kişi ve iş ile ilgili sonuçlar kısmında yer alan işe yönelik tatmini olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Bu konuda yapılan görgül çalışmalarda, rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisini destekler niteliktedir. Churchill vd. (1976)'nin on farklı özel sektör işletmesinde 479 satış personeli ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.19$ ,  $p < 0.001$ ); Senatra (1980)'nin 88 ofis çalışanı ile yaptığı çalışmada ( $\beta = -0.36$ ,  $0.001 < p \leq 0.01$ ); Yousef (2000)'in imalat ve hizmet işletmelerinde çalışan 397 kişi ile yaptığı çalışmada ( $\beta = -0.33$ ,  $p < 0.05$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, Acker (2004)'in onaltı sağlık merkezinde, 259 çalışanla yaptığı çalışmada ( $\beta = -0.11$ ,  $p < 0.01$ ); Akar ve Yıldırım (2008)'in gıda sektöründeki beş farklı işletmede çalışan 116 kişi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.39$ ,  $p < 0.01$ ); Schulz (2013)'un Russell Group Üniversitelerinde akademik personel ile yaptığı çalışmada ( $\beta = -0.12$ ,  $p < 0.05$ ); Khattak vd. (2013)'nin 350 banka çalışanı ile yaptıkları çalışmaya göre ( $\beta = -0.39$ ,  $p < 0.01$ ); Madera vd. (2013)'nin 130 otel ve konaklama çalışanı ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = -0.38$ ,  $p < 0.01$ ); Terzioğlu (2014)'nin Doğu Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren 11 gıda işletmesinde çalışan 109 kişiyle yaptığı çalışmada ( $\beta = -0.47$ ,  $p < 0.001$ ); Moura vd. (2014)'nin kamu sektörü ve özel sektörde çalışan 312 kişi ile yaptığı çalışmada ( $\beta = -0.28$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 3:** Rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

### 2.2.5. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği

Örgüt kültürü tipleri olan klan (birleştiricilik, katılımcılık, aile bilinci vb.), adhokrazi (girişimcilik, yaratıcılık vb.), hiyerarşi (düzen, ayrıntılı kurallar ve prosedürler) ve pazar (rekabet, sonuç odaklılık, hırs vb.) farklı özellikler taşımaktadırlar. Yukarıda örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi iş özellikleri modeline dayandırılarak açıklanmıştır. Bu ilişkide rol kuramı kapsamında ve örgüt kültürü tiplerinin özelliklerine bağlı olarak rol belirsizliğinin etkisi olduğu söylenebilir.

Bu kapsamda aşağıdaki ana hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 4:** Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisi vardır.

Ayrıca yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki alt hipotezler geliştirilebilir:

**Hipotez 4a:** Klan kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisi vardır.

**Hipotez 4b:** Adhokrazi kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisi vardır.

**Hipotez 4c:** Hiyerarşi kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisi vardır.

**Hipotez 4d:** Pazar kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisi vardır.

### 2.2.6. Örgüt Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde Kuşak Farklılıkları

Bu başlık altında, örgüt kültürü tipleri ve rol belirsizliği arasındaki ilişkiler kuşaklarla birlikte ele alınarak değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler yukarıda detaylı bir şekilde açıklanan çoklu kuşak kuramı ve rol kuramı kapsamında ele alınmıştır. Öz bir ifadeyle çoklu kuşak kuramı, farklı yaş aralıklarında dünyaya gelen kişilerin farklı deneyimleri sayesinde birbirlerinden farklılaştıklarını açıklayan kuramdır (Egri ve Ralston, 2004:211). Rol kuramı ise, kişilerden farklı rolleri kapsamında beklenen davranışlar ile ilgili kuramdır (Biddle, 1986:67).

Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki ana hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 5:** Örgüt kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

### **2.5.6.1. Klan Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde Kuşak Farklılıkları**

Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde kişilerin aile üyesi gibi hareket etme, katılımcılık, paylaşımcılık işbirliği, takım halinde çalışma, birlikte hareket etme, referans sosyal çevrenin var olması gibi özellikleri bu kültür tipinde çalışan kişilerin rolleri gereği neleri yapıp neleri yapmayacakları konusunda bilgi edinmelerini sağlar. Başka bir deyişle, klan kültüründe yer alan birlikte hareket etme özelliği ve sosyal referans çevresi, kişilere kendilerinden beklenen rol beklentileri kapsamındaki davranışlar hakkında bilgi sağlayacaktır.

X kuşağı (çalıştıkları örgüte sadık, kuralları ve prosedürleri önemseye, komuta ve kontrole göre hareket etme beklentisi içinde olan vb.) ve Y kuşağı (esnek çalışma şartlarını, özgürlük, kararlara katılım ve fikirlerinin sorulup değerlendirilmesi beklentisi içinde olan vb.) açısından ele almak gerekirse; X ve Y kuşaklarının beklentileri, klan kültürünün özellikleri, klan kültürü ve rol belirsizliği ilişkisi dikkate alındığında, X ve Y kuşaklarının klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde rol belirsizliği açısından farklılık gösterebilecekleri söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 5a:** Klan kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

### **2.2.6.2. Adhokrasi Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde Kuşak Farklılıkları**

Yenilikçilik, risk alma, inisiyatif alma, girişimlerde bulunma gibi özelliklere bağlı olarak adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışanların rolleri gereği kendilerinden beklenenler hakkında bilgi eksikliği olabileceği, başka bir ifadeyle rol belirsizliği yaşayabilecekleri söylenebilir. X kuşağının kuralları, prosedürleri, talimatları önemsemesi, komuta ve kontrole göre hareket etme beklentisi içinde olması; Y kuşağının ise, esnek çalışma şartları ve kararlara katılım beklentisi içinde olması gibi özelliklerden hareketle X ve Y kuşaklarının beklentileri, adhokrasi kültürünün özellikleri, adhokrasi kültürü ve rol belirsizliği ilişkisi dikkate alındığında, X ve Y kuşaklarının adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde rol belirsizliği açısından farklılık gösterebilecekleri söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 5b:** Adhokrasi kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

### **2.2.6.3. Hiyerarşi Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde Kuşak Farklılıkları**

Örgütteki işlerin ayrıntılı kurallar, prosedürler, talimatlar vb. aracılığıyla yapıldığı bu örgüt kültürü tipinde, kişilerin rol davranışları kapsamında kendilerinden nelerin beklendiği, davranışlarının sonuçları vb. konularda bilgi sahibi oldukları söylenebilir. Diğer bir deyişle, hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde rol belirsizliği, ayrıntılı kurallar ve biçimsel yapıya bağlı olarak görece daha az yaşanır. X kuşağının kuralları ve prosedürleri önemsemesi, komuta ve kontrole göre hareket etme beklentisi içinde olması; Y kuşağının ise, esnek çalışma şartları istemesi, özgürlüğüne nispeten daha düşkün olması ve kararlara katılımı önemsemesi gibi özelliklere bağlı olarak X ve Y kuşaklarının beklentileri, hiyerarşi kültürünün özellikleri, hiyerarşi kültürü ve rol belirsizliği ilişkisi dikkate alındığında, X ve Y kuşaklarının hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde rol belirsizliği açısından farklılık gösterebilecekleri söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 5c:** Hiyerarşi kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

### **2.2.6.4. Pazar Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde Kuşak Farklılıkları**

Pazar kültürünün, rekabet, başarı odaklılık, bireysel hareket, kazanma vurgusu, inisiyatif alma, kişilerin sonuçlara yönelik kararları kendileri almaları gibi özelliklere bağlı olarak rol davranışları kapsamında kendilerinden nelerin beklendiği, nelerin beklenmediği vb. konularda bilgi eksikliği yaşayabilecekleri söylenebilir. X kuşağı, çalışılan örgütün biçimsel bir yapıda olması, ayrıntılı kurallar ve prosedürler aracılığıyla işlerin yürütülmesi beklentisi içindedir. Öte yandan Y kuşağı, ayrıntılı kurallar, komuta ve kontrol vb.'nin yerine esneklik, inisiyatif alma ve kararlara katılımın söz konusu olduğu örgütleri tercih edeceği söylenebilir. X ve Y kuşaklarının beklentileri, pazar kültürünün özellikleri, pazar kültürü ve rol belirsizliği ilişkisi

dikkate alındığında, X ve Y kuşaklarının pazar kültürünün baskın olduğu örgütlerde rol belirsizliği açısından farklılık gösterebilecekleri söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 5d:** Pazar kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

### **2.2.7. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Kuşak Farklılıkları**

Bu başlık altında, örgüt kültürü tipleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiler kuşaklarla birlikte ele alınarak değerlendirilmiştir. X ve Y kuşakları açısından ele alındığında aradaki ilişkiler, çoklu kuşak kuramı temelinde açıklanabilir. Çoklu kuşak kuramı, farklı yaş aralıklarında doğan kişilerin, başka bir deyişle farklı kuşakların, birbirlerinden farklı tarihi, sosyal, kültürel, ekonomik, politik vb. olayları deneyimlemelerine bağlı olarak farklı inançlar, düşünceler, değerler, beklentiler, iş yapma usulleri vb. konularda çeşitli özelliklere sahip olabilecekleri temeline dayanır. Başka bir deyişle, aynı örgütte çalışan farklı kuşak üyelerinin, çalışmaya atfedilen anlam, örgütten beklentiler, örgüt ortamı vb. konulardaki özelliklerinin farklılaşması ile ilgili bir kuramdır (Simirenko, 1966:292; Egri ve Ralston, 2004:211; Glass, 2007:98; Cogin, 2012:2270).

Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki ana hipotez oluşturulabilir:

**Hipotez 6:** Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

### **2.5.5.1. Klan Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Kuşak Farklılıkları**

Klan kültürü, tutarlılık, paylaşımcılık, katılımcılık, takım çalışması, uzun vadeli ilişkiler, geniş bir aile gibi hareket etme ve çalışanların birbirine destek olması gibi özelliklerin olduğu örgüt kültürü tipidir. (Cameron ve Quinn, 2006:37; Gülcan ve Cemaloğlu, 2017:37). Yukarıda klan kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki kuramsal dayanaklarıyla birlikte açıklanmıştır. Ancak özet bir şekilde, klan kültüründe paylaşımcılık, dayanışma, birlikte hareket etme gibi özelliklere bağlı olarak beceri çeşitliliği beklenilmesinden; aile üyesi gibi hareket etme ve yakın sosyal ağlar sayesinde yaptıkları işlerin katkısı ve performansları hakkında geri dönüş alabilmeleri gibi özelliklere bağlı olarak iş tatminlerini yüksek olabileceği söylenebilir.



Klan kültürü ve iş tatmini ilişkisini, X kuşağı (çalıştıkları örgüte sadık, kuralları ve prosedürleri önemseye, komuta ve kontrole göre hareket etme beklentisinde olan vb.) ve Y kuşağı (esnek çalışma şartlarını, kararlara katılımı ve fikirlerinin sorulup değerlendirilmesi beklentisi içinde olan vb.) açısından ele almak gerekirse; X kuşağının, Y kuşağına göre görece daha fazla iş tatmini hissedecekleri söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 6a:** Klan kültürü ve iş tatmini ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

#### **2.5.5.2. Adhokrasi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Kuşak Farklılıkları**

Adhokrasi kültürü, yenilikçilik, öncü girişimler, girişimcilik, yaratıcılık, esneklik, bireysel hareket vb. özelliklerin baskın olduğu örgüt kültürü tipidir. Başka bir deyişle, kurallara, prosedürlere, talimatlara vb. göre hareket etmek yerine örgüt, kişilerden risk alma, öncü girişimlerde bulunma gibi beklentilere sahiptir (Cameron, 1985:10). X kuşağının kuralları ve prosedürleri önemsemesi, komuta ve kontrole göre hareket etme beklentisi içinde olması; Y kuşağının ise, esnek çalışma şartları ve kararlara katılım beklentisi içinde olması gibi özelliklere sahip olması nedeniyle adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde Y kuşağının, X kuşağına göre görece daha fazla iş tatmini hissedecekleri söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde bu değişkenleri birlikte ele alan görgül çalışma bulunamamıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 6b:** Adhokrasi kültürü ve iş tatmini ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

#### **2.5.5.3. Hiyerarşi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Kuşak Farklılıkları**

Hiyerarşi kültürü, ayrıntılı kuralların ve düzenlemelerin yer aldığı, biçimselleşme derecesinin yüksek olduğu bir örgüt kültürü tipidir. Başka bir ifadeyle, hiyerarşi kültürü, kurallar, prosedürler, iş yapma usulleri vb.'nin ayrıntılı olarak yer aldığı merkezileşmiş yapılardır (Cameron ve Quinn, 2006:37). X kuşağının kuralları ve prosedürleri önemsemesi, komuta ve kontrole göre hareket etme beklentisi içinde olması; Y kuşağının ise, esnek çalışma şartları ve kararlara katılım beklentisi içinde olması gibi özelliklerden hareketle X kuşağının, Y kuşağına göre görece daha fazla iş

tatmini hissedecekleri söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde bu değişkenleri birlikte ele alan görgül çalışma bulunamamıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 6c:** Hiyerarşi kültürü ve iş tatmini ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

#### **2.5.5.4. Pazar Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Kuşak Farklılıkları**

Pazar kültürü, kuralların ve merkezileşmenin, aile gibi hareket etmenin yerine piyasa mekanizmalarının ve rekabetin rol oynadığı örgüt kültürü tipidir. Başka bir ifadeyle, pazar kültürü, rekabet avantajı elde etme ve bu avantajı koruma, kazanma ve bireysel başarıya odaklanıldığı örgüt kültürü tipidir (Quinn ve Rohrbaugh, 1983:372; Cameron, 1985:10).

X kuşağı, çalışılan örgütün biçimsel bir yapıda olması, ayrıntılı kurallar ve prosedürler, talimatlar, yönetmelikler vb. aracılığıyla işlerin yürütülmesi beklentisi içindedir. Öte yandan Y kuşağı, ayrıntılı kurallar, komuta ve kontrol vb.'nin yerine esneklik, inisiyatif alma ve kararlara katılımın olduğu bir örgüt kültürünün beklentisi içindedir. Pazar kültürünün yukarıda bahsedilen özelliklerinden hareketle, Y kuşağının, X kuşağına göre pazar kültürünün baskın olduğu örgütlerde görece daha fazla iş tatmini hissedecekleri söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde bu değişkenleri birlikte ele alan görgül çalışma bulunamamıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 6d:** Pazar kültürü ve iş tatmini ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

#### **2.2.8. Rol Belirsizliği ve İş Tatmini İlişkisinde Kuşak Farklılıkları**

Bu başlık altında, rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişki kuşaklarla birlikte ele alınarak değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler yukarıda detaylı bir şekilde açıklanan çoklu kuşak kuramı, rol kuramı ve iş özellikleri modeli kapsamında ele alınmıştır. Öz bir ifadeyle çoklu kuşak kuramı, farklı yaş aralıklarında dünyaya gelen kişilerin farklı deneyimleri (ekonomik, sosyal, politik, sosyolojik vb.) aracılığıyla birbirlerinden farklı özelliklere, tutumlara, davranışlara vb. sahip

olduklarını açıklayan kuramdır (Glass, 2007:98). Rol kuramı, kişilerin toplumda üstlendikleri roller gereği kendilerinden beklenen davranış kalıpları ile ilgili kuramdır. İş özellikleri modeli, temel iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve kişi-iş ile ilgili sonuçlar olmak üzere üç bölümden oluşan ve yazında iş tatminini açıklamaya yönelik sıklıkla kullanılan bir modeldir (Hackman ve Oldham, 1975:161-162).

Rol belirsizliği öz bir ifadeyle kişilerin rolleri gereği neyi yapıp neyi yapmaması gerektiği, davranışlarının sonuçları gibi konularda bilgi eksikliği; iş tatmini ise, kişilerin işlerine yönelik olumlu tutumları olarak ifade edilebilir. Rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisini kuşaklar açısından değerlendirmek gerekirse, X kuşağı biçimsel yapıya, kurallara, yönetmeliklere, talimatlara göre işleri yürütme; Y kuşağının ise, esneklik, özgür bir şekilde hareket etme, inisiyatif alma, kararlarda rol oynama gibi özelliklerinden ötürü Y kuşağının rol belirsizliğini X kuşağına göre görece daha az yaşayabileceği ve dolayısıyla iş tatminlerinin daha yüksek olabileceği söylenebilir. Buradan hareketle X ve Y kuşaklarının rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisinde farklılık gösterebileceği söylemek mümkündür.

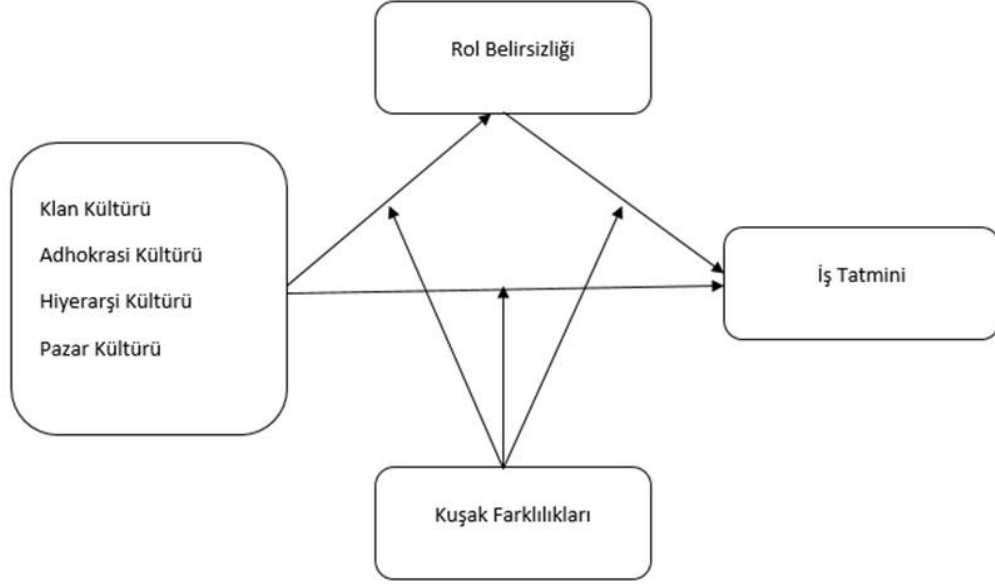
Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 7:** Rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasının araştırma modeli şekilde görüldüğü gibidir.



Şekil 12. Araştırmanın Modeli

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Balıkesir, Bursa ve İstanbul'da 50 banka şubesinde çalışan 750 kişi oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü, evreni bilinen örneklem büyüklüğü hesaplama formülünden (Baş, 2001) faydalanılarak tespit edilmiştir (Bolat, 2017:133). %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütleri dikkate alındığında, örneklem büyüklüğü 254 olarak hesaplanmıştır. Toplam örneklem büyüklüğü 391 kişidir. Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmıştır ve anketleri uygulamada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Anketleri doldurmak gönüllülük esasına dayanmakta olup; anketler 15 Haziran-28 Haziran 2020 tarih aralığında web ortamında anket linkinin ilgili banka müdürleri ve çalışanları ile paylaşımı şeklinde uygulanmıştır. Bu kapsamda yaklaşık 550 adet anket banka çalışanlarına uygulanmıştır. Gönüllülük esasına göre yapılan çalışmada 422 adet anket doldurulmuştur. Anketlerin geri dönüş

oranı %76.7'dir. Elde edilen 422 anketin 31 âdetinin gelişigüzel (rastgele) doldurulduğu tespit edilmiş ve bu anketler analize dâhil edilmemiştir. Bu durumda analize dâhil edilen anket sayısı 391 olmuştur. Örnekleme oluşturan banka çalışanları, bireysel bankacılık, KOBİ bankacılığı, kurumsal ve ticari bankacılık gibi bölümlerde çalışmaktadır. Anket uygulaması, www.corexm.com internet sitesine bağlı Web Tabanlı Survey Platformu olan Persty Survey iQ üzerinden Anket Gizlilik Politikası ve Anket Aydınlatma Metininde yer alan kural ve taahhütler çerçevesinde yürütülmüştür. Anketteki değişkenler, 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum ve 6=Fikrim yok şeklinde Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Örnekleme oluşturan 391 banka çalışanından kadın banka çalışanlarının oranı %55 (n=215), erkek banka çalışanlarının oranı %45 (n=176); %87 (n=340) kişi 21-40 yaş aralığında ve %13 (n=51) kişi ise 41-55 yaş aralığındadır. Evlilerin oranı %44.8 (n=175) bekârların oranı %56.3 (n=216); lise mezunlarının oranı %7.7 (n=30), ön lisans mezunlarının oranı %4.1 (n=16), lisans mezunlarının oranı %63.2 (n=247), yüksek lisans mezunlarının oranı %21.2 (n=83) ve doktora mezunlarının oranı %3.8 (n=15)'dir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri**

**Örgüt Kültürü Ölçeği:** Çalışmada, örgüt kültürü tipini belirleyebilmek için Deshpande vd. (1993)'nin Quinn (1988) ve Cameron ve Freeman (1991)'dan uyarladıkları on altı maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye tarafımızca uyarlanmıştır. Ölçek klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar boyutlarından oluşmakta ve her bir boyut dört ifade içermektedir. Klan boyutuna örnek ifade "kurumumuz geniş bir aile gibidir. Kurumumuzun personeli kendileriyle ilgili pek çok şeyi paylaşır", adhokrasi boyutuna örnek ifade "kurumumuz girişimci ve değişime açık bir yerdir. Personelimiz girişimlerde bulunmaya ve risk almaya heveslidir", hiyerarşi boyutuna örnek ifade "kurumumuz çok resmidir. Personelimiz yapacağı işleri ayrıntılı kurallarla yürütür" ve pazar boyutuna örnek ifade "kurumumuzun yöneticileri üretkenliğe ve çalışkan olmaya önem verirler"dir. Ölçeğin Cronbach alpha değeri 0.89'dur. Smart ve John (1996:227)'un yaptıkları çalışmada Cronbach alpha değerleri, klan kültüründe 0.82; adhokrasi kültüründe 0.83; hiyerarşi kültüründe 0.67 ve pazar kültüründe 0.78 olarak tespit edilmiştir. Lund (2003:226)'un yaptığı çalışmada Cronbach alpha

değerleri, klan kültüründe 0.60; adhokrasi kültüründe 0.80; hiyerarşi kültüründe 0.63 ve pazar kültüründe 0.63 olarak tespit etmiştir. Ölçeği, Erdem (2007:68) örgüt kültürü ile ilgili ifadelerle yüz puanı dağıtma yöntemiyle kullanmıştır. Karadeniz (2017:73) yaptığı çalışmada cronbach alpha değerlerini, klan kültüründe 0.78; adhokrasi kültüründe 0.84; hiyerarşi kültüründe 0.85 ve pazar kültüründe 0.84 olarak tespit etmiştir. Saç (2018:83)'ın yaptığı çalışmada cronbach alpha değerleri, klan kültüründe 0.88; adhokrasi kültüründe 0.89; hiyerarşi kültüründe 0.85 ve pazar kültüründe 0.86 olarak tespit edilmiştir.

**İş Tatmini Ölçeği:** İş tatmini ölçeği, Baş (2002) tarafından geliştirilen ölçekten beş boyut ve yirmi üç ifade şeklinde uyarlanmıştır. Ölçeği oluşturan boyutlar işin niteliği, liderlik, yönetsel ortam, çalışma arkadaşları ve ücretten oluşmaktadır. İşin niteliğine örnek ifade “sevdiğim bir işi yapmaktayım”, liderlik boyutuna örnek ifade “yöneticimin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum”, yönetsel ortam boyutuna örnek ifade “şirketimizde personelin sorunları süratle çözümlenmektedir”, çalışma arkadaşları boyutuna örnek ifade “çalışma arkadaşlarımla verimli ve uyumlu çalışırız” ve ücret boyutuna örnek ifade “hak ettiğimden daha az maaş alıyorum”dur. Ölçeğin cronbach alpha değeri 0.90’dır.

**Rol Belirsizliği Ölçeği:** Rol belirsizliği ölçeği, Rizzo vd. (1970) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğe son şekli Schuler vd. (1977) tarafından verilmiştir. Ölçek Türkçe’ye Erigüç (1994) tarafından uyarlanmıştır (Topaloğlu, 2017:35). Ölçek tek boyuttan ve altı ifadeden oluşmaktadır. Örnek ifade “işimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır”dır. Ölçeğin cronbach alpha değeri 0.87’dir. Gonzalez-Roma ve Lloret (1998:539)’in yaptıkları çalışmada Cronbach alpha değeri 0.78; Ceylan ve Ulutürk (2006)’ün yaptıkları çalışmada 0.85; Sabuncuoğlu (2008)’nin yaptığı çalışmada 0.80; Specth (2013:29)’in yaptığı çalışmada 0.89 ve Doğan vd. (2016)’nin yaptıkları çalışmada 0.88 olarak tespit edilmiştir.

**Kuşaklar Ölçeği:** Kuşaklar için yazında sıklıkla karşılaşılan (Crampton ve Hodge, 2009:1; Becton vd., 2014:3) 1925-1945 (Geleneksel Kuşak), 1946-1964 (Bebek Patlaması Kuşağı), 1965-1979 (X Kuşağı), 1980-1999 (Y Kuşağı) ve 2000 yılı ve sonrası (Z Kuşağı) sınıflandırması temel alınmıştır. Örneklemi oluşturan kişilerin %13’ü (n=51) X kuşağı; %87 (n=340) Y kuşağında yer almaktadır. Kuşakların bu

şekilde sınıflandırılmasını Keleş (2011); Balcı ve Bozkurt (2013); Adıgüzel vd. (2014)'de kullanmışlardır.

### **3.1. Verilerin Analizi**

Bu bölümde, verilerin analizine geçmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla normal dağılımla ilgili testler yapılmıştır. Ardından doğrulayıcı faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi ve son olarak da regresyon analizleri yapılmıştır. Normallik testi için “*basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine*” (Field, 2009:139; Kline, 2010:62) bakılmıştır. Mertler ve Vannatta (2005)'e göre değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ve +1 arasında olması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilebilir (Çokluk vd., 2016:16). Bu kapsamda örgüt kültürü (basıklık -0.24; çarpıklık -0.44), rol belirsizliği (basıklık 0.49; çarpıklık -0.69) ve iş tatmini (basıklık -0.29; çarpıklık -0.06) değişkenlerine ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal aralıklarda olduğu görülmüştür.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Doğrulatoryıcı Faktör Analizi

Kleinbaum vd. (1998)'ne göre faktör analizi, birbiriyle ilişkili değişkenlerin daha genel bir değişken veya kavram altında bir araya getirilmesi ve yorumlanması, olarak açıklanabilir (Kalaycı, 2010:321). Faktör analizi, açıklayıcı (açımlayıcı, keşfedici) ve doğrulatoryıcı olmak üzere iki şekilde yapılabilir. Açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmak, kuram geliştirmek için yapılırken; doğrulatoryıcı faktör analizi, daha önce belirlenmiş faktörlerin test edilmesi için yapılır (Pallant, 2007:179).

Ölçme modelini test etmek için çalışmada kullanılan ölçeklere ayrı ayrı doğrulatoryıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçme modelinde, örgüt kültürünü ölçmeye yönelik dört faktör (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar), rol belirsizliğini ölçmeye yönelik tek faktör ve iş tatminini ölçmeye yönelik beş faktör (işin niteliği, liderlik, yönetsel ortam, çalışma arkadaşları ve ücret) yer almaktadır. Örgüt kültürü ölçeğinin uyum iyiliği değerleri, kıkare ( $X^2$ ) değeri 169.25, serbestlik derecesi ( $df$ ) 71, kıkare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 2.38, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.06, karşılaştırmalı uyum indexi (CFI) 0.98, normlanmış uyum indexi (NFI) 0.97 ve düzeltilmiş uyum iyiliği indexi (AGFI) 0.91'dir. Rol belirsizliği ölçeğinin uyum iyiliği değerleri, kıkare ( $X^2$ ) değeri 16.18, serbestlik derecesi ( $df$ ) 9, kıkare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 1.79, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.04, karşılaştırmalı uyum indexi (CFI) 1, normlanmış uyum indexi (NFI) 0.99 ve düzeltilmiş uyum iyiliği indexi (AGFI) 0.97. İş tatmini ölçeğinin uyum iyiliği değerleri, kıkare ( $X^2$ ) değeri 413.53, serbestlik derecesi ( $df$ ) 179, kıkare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 2.31, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.05, karşılaştırmalı uyum indexi (CFI) 0.98, normlanmış uyum indexi (NFI) 0.97 ve düzeltilmiş uyum iyiliği indexi (AGFI) 0.88, şeklindedir. Ölçeklerin uyum iyiliği değerleri Tablo 9'da da görülmektedir.



**Tablo 9. Kullanılan Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri**

Modeller	$X^2$	$df$	$X^2/df$	RMSEA	CFI	NFI	AGFI
Örgüt Kültürü (Dört faktör) (ÖK-Klan, ÖK-Adhokrasi, ÖK- Hiyerarşi, ÖK-Pazar)	169.25**	71	2.38	0.06	0.98	0.97	0.91
Rol Belirsizliği	16.18**	9	1.79	0.04	1	0.99	0.97
İş Tatmini (Beş faktör) İT-işin niteliği-İT-liderlik, İT- yönetsel ortam, İT-çalışma arkadaşları, İT-ücret)	413.53**	179	2.31	0.05	0.98	0.97	0.88

Not:  $N = 391$  \*\*  $p < .01$ ; ÖK: Örgüt Kültürü, İT: İş Tatmini

Ayrıca iyi uyum iyiliği değerleri, kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri ve çalışmada kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği değerlerine karşılaştırmalı olarak bakmakta fayda vardır.

**Tablo 10. Karşılaştırmalı Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri		
			Örgüt Kültürü	Rol Belirsizliği	İş Tatmini
$X^2/df$	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 \leq X^2/df \leq 3$	2.38	1.79	2.31
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.06	0.04	0.05
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.98	1	0.98
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.97	0.99	0.97
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.91	0.97	0.88

**Kaynak:** Bentler ve Bonett, 1980:603-604; Schermelleh-Engel vd., 2003:40-44; İlhan ve Çetin, 2014:31; Bolat, 2017:145.

Tablo 10'da da görüldüğü gibi örgüt kültürü, rol belirsizliği ve iş tatmini ölçeklerine ait uyum iyiliği değerleri, iyi uyum değerleri ve kabul edilebilir uyum değerleri açısından problem taşımamaktadır.

Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, örgüt kültürü, rol belirsizliği ve iş tatmini değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesine bağlı olarak, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Podsakoff vd. (2003)'ne göre ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeğin ölçmeye çalıştığı yapıdan ziyade, ölçme yöntemine göre ortaya çıkma eğilimidir (Bolat, 2011:260-261). Chang vd. (2010) ve Podsakoff vd. (2003)'ne göre bu sorun özellikle hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlere ait verilerin algıya dayalı ölçeklerle aynı kişilerden elde edildiği durumlarda daha fazla ortaya çıkabilmektedir. Bu durum ise, değişkenler arasındaki gözlenen ilişkileri, gerçekte var olan durumdan daha fazla artıran veya azaltan (hale etkisi, sosyal istenirlik veya maddelerin tümüne evet ya da hayır deme gibi) eğilimler nedeniyle ölçeğin geçerliliği, Tip I ve Tip II şeklinde sistematik ölçme hatalarına neden olabilmektedir (Bolat, 2011:260-261; Bolat, 2017:150-151). Podsakoff vd. (2003)'ne göre kullanılan ölçeklerde bu eğilimin olup olmadığını belirlemek amacıyla yazında sıklıkla kullanılan Harman'ın tek faktör testi yapılmıştır. Bu durumda ortak yöntem varyansı sorunundan söz edebilmek için, ilk faktörün varyansın büyük bir kısmını tek başına açıklaması veya faktör analizi sonucunda tek faktörün çıkması gerekir (Bolat, 2017:150-151). Bu kapsamda Harman (1967, 1976)'ın tek faktör analizi yapılmıştır. Örgüt kültürü, rol belirsizliği ve iş tatmini değişkenlerine ait toplam 41 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den yüksek toplam yedi faktör tespit edilmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %35,805'ini, ikinci faktör toplam varyansın %6.192'ini, üçüncü faktör toplam varyansın %6.017'sini, dördüncü faktör toplam varyansın %4,528, beşinci faktör toplam varyansın %4,234'ünü, altıncı faktör toplam varyansın %3,014'ünü ve yedinci faktör toplam varyansın %2,569'unu açıklamaktadır. Bu değerlere göre, çalışmada ortak yöntem varyansı eğiliminin olmadığını söylemek mümkündür.

Aşağıda örgüt kültürü ölçeği, rol belirsizliği ölçeği ve iş tatmini ölçeğiyle ilgili standartlaştırılmış faktör yükleri,  $R^2$ , t ve SE değerleri tablolaştırılarak gösterilmiştir.

**Tablo 11. Örgüt Kültürü Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük,  $R^2$ , t ve SE Değerleri (N=391)**

		Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	$R^2$	t	SE
Örgüt Kültürü	Klan	KLN-1	0.62	0.38	12.76	0.62
		KLN-2	0.61	0.37	12.64	0.63
		KLN-3	0.60	0.36	12.32	0.64
		KLN-4	0.85	0.72	19.55	0.28
	Adhokrasi	ADH-1	0.69	0.47	14.73	0.53
		ADH-2	0.69	0.47	14.82	0.53
		ADH-3	0.74	0.54	16.16	0.46
		ADH-4	0.70	0.49	14.99	0.51
	Hiyerarşi	HYR-2	0.68	0.46	14.26	0.54
		HYR-3	0.57	0.32	11.61	0.68
		HYR-4	0.70	0.49	14.80	0.51
	Pazar	PZR-2	0.74	0.54	15.71	0.46
		PZR-3	0.67	0.44	13.79	0.56
		PZR-4	0.55	0.30	10.87	0.70

Tablo 11’de örgüt kültürü ölçeğinin standartlaştırılmış faktör yükleri,  $R^2$ , t ve SE değerleri tablolaştırılarak gösterilmiştir. Tabloda, KLN klan kültürüne ait maddeleri, ADH adhokrasi kültürüne ait maddeleri, HYR hiyerarşi kültürüne ait maddeleri ve PZR pazar kültürüne ait maddeleri ifade etmektedir. Örgüt kültürü ölçeğinde, faktör yükleri 0.5’in (Hair vd., 2010:678) altında olan HYR-1 ve PZR-1 maddeleri çıkartıldıktan sonra geriye kalan faktör yükleri incelendiğinde; faktör yüklerinin 0.55-0.85 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin 0.50’den yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm t değerlerinin de anlamlı olduğu ( $t > -/+1.96$ ) görülmüştür.

**Tablo 12. Rol Belirsizliği Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük,  $R^2$ ,  $t$  ve  $SE$  Değerleri (N=391)**

	<i>Maddeler</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	$R^2$	$t$	$SE$
Rol Belirsizliği	RB-1	0.79	0.62	17.90	0.38
	RB-2	0.61	0.37	12.71	0.63
	RB-3	0.78	0.60	17.54	0.40
	RB-4	0.82	0.67	18.89	0.33
	RB-5	0.70	0.49	15.14	0.51
	RB-6	0.69	0.47	14.78	0.53

Tablo 12’de rol belirsizliği ölçeğinin standartlaştırılmış faktör yükleri,  $R^2$ ,  $t$  ve  $SE$  değerleri tablolaştırılarak gösterilmiştir. Tabloda, RB rol belirsizliğine ait maddeleri ifade etmektedir. Rol belirsizliği ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde; faktör yüklerinin 0.61-0.82 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin 0.50’den yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm  $t$  değerlerinin de anlamlı olduğu ( $t > \pm 1.96$ ) görülmüştür.

**Tablo 13. İş Tatmini Ölçeği Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, R<sup>2</sup>, t ve SE Değerleri (N=391)**

		Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	R <sup>2</sup>	t	SE
İş Tatmini	İşin Niteliği	İNT-1	0.69	0.47	14.92	0.53
		İNT-2	0.71	0.50	15.39	0.50
		İNT-3	0.77	0.59	17.26	0.41
		İNT-4	0.70	0.49	15.12	0.51
		İNT-5	0.80	0.64	18.50	0.36
		İNT-6	0.77	0.59	17.20	0.41
	Liderlik	LİD-1	0.82	0.67	19.37	0.33
		LİD-2	0.83	0.68	19.82	0.32
		LİD-3	0.82	0.67	19.42	0.33
		LİD-4	0.80	0.64	18.61	0.36
		LİD-6	0.85	0.72	20.37	0.28
	Yönetsel Ortam	YÖÖ-1	0.78	0.60	17.74	0.40
		YÖÖ-2	0.68	0.46	14.61	0.54
		YÖÖ-3	0.79	0.62	17.91	0.38
		YÖÖ-4	0.79	0.62	17.93	0.38
	Çalışma Arkadaşları	ÇAA-1	0.71	0.50	14.24	0.50
		ÇAA-2	0.68	0.46	13.42	0.54
		ÇAA-3	0.70	0.49	13.85	0.51
	Ücret	ÜCR-1	0.59	0.34	11.61	0.66
		ÜCR-2	0.75	0.56	14.80	0.44
		ÜCR-3	0.90	0.81	17.78	0.19

Tablo 13’de iş tatmini ölçeğinin standartlaştırılmış faktör yükleri, R<sup>2</sup>, t ve SE değerleri tablolaştırılarak gösterilmiştir. Tabloda, İNT işin niteliğine yönelik tatmin maddelerini, LİD lidere yönelik tatmin maddelerini, YÖÖ yönetsel ortama yönelik tatmin maddelerini, ÇAA çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin maddelerini ve ÜCR ücrete yönelik tatmin maddelerini ifade etmektedir. İş tatmini ölçeğinde, faktör yükleri 0.5’in (Hair vd., 2010:678) altında olan İNT-7 ve LİD-5 maddeleri çıkartılmıştır.

#### 4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Korelasyon analizine geçmeden önce çoklu bağlantı probleminin olup olmadığını test etmekte fayda vardır. Çoklu bağlantı problemi, değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini yorumlamada yanlışlıklara neden olabilir. Çoklu bağlantı problemi değişkenler arasındaki ilişkilerin çok yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu problemi belirlemek amacıyla VIF (varyans şişme (artış) faktörlerine) ve CI (koşul indexine)'ya bakmak gerekmektedir. VIF değerlerinin 10'dan küçük, CI değerlerinin 30'dan küçük olması durumunda çoklu bağlantı probleminin olmadığından söz edilebilir (Çokluk vd., 2016:35-38). Klan kültürü ( $VIF=2.17$ ,  $CI=10.83$ ), adhokrasi kültürü ( $VIF=2.48$ ,  $CI=15.32$ ), hiyerarşi kültürü ( $VIF=2.03$ ,  $CI=16.75$ ) ve pazar kültürü ( $VIF=1.81$ ,  $CI=19.30$ ) ile rol belirsizliği ( $VIF=1.64$ ,  $CI=22.01$ ) arasındaki ilişkide VIF ve CI değerlerinin uygun aralıklarda olduğu görülmektedir. Bu çerçevede çoklu bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir.

Örgüt kültürü tipleri, rol belirsizliği, iş tatmini ve iş tatmininin boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 14 incelendiğinde, klan kültürü ( $r = 0.54$ ,  $p < 0.01$ ), adhokrasi kültürü ( $r = 0.51$ ,  $p < 0.01$ ), hiyerarşi kültürü ( $r = 0.56$ ,  $p < 0.01$ ), pazar kültürü ( $r = 0.42$ ,  $p < 0.01$ ) ve rol belirsizliği arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca rol belirsizliği ile genel iş tatmini ( $r = 0.59$ ,  $p < 0.01$ ), işin niteliğine yönelik tatmin ( $r = 0.56$ ,  $p < 0.01$ ), lidere yönelik tatmin ( $r = 0.47$ ,  $p < 0.01$ ), yönetsel ortama yönelik tatmin ( $r = 0.51$ ,  $p < 0.01$ ), çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ( $r = 0.45$ ,  $p < 0.01$ ) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler saptanmıştır; ücret ( $r = -0.10$ ,  $p < 0.05$ ) ile anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü tipleri ile genel iş tatmini ve iş tatmininin boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, klan kültürü ile genel iş tatmini ( $r = 0.71$ ,  $p < 0.01$ ), işin niteliğine yönelik tatmin ( $r = 0.55$ ,  $p < 0.01$ ), lidere yönelik tatmin ( $r = 0.63$ ,  $p < 0.01$ ), yönetsel ortama yönelik tatmin ( $r = 0.69$ ,  $p < 0.01$ ) ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ( $r = 0.49$ ,  $p < 0.01$ ) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürü ile genel iş tatmini ( $r = 0.66$ ,  $p < 0.01$ ), işin niteliğine yönelik tatmin ( $r = 0.52$ ,  $p < 0.01$ ), lidere yönelik tatmin ( $r = 0.56$ ,  $p < 0.01$ ), yönetsel ortama yönelik tatmin ( $r = 0.67$ ,  $p < 0.01$ ) ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ( $r = 0.43$ ,  $p < 0.01$ ) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler saptanmıştır. Hiyerarşi kültürü ile genel iş tatmini

( $r = 0.56, p < 0.01$ ), işin niteliğine yönelik tatmin ( $r = 0.46, p < 0.01$ ), lidere yönelik tatmin ( $r = 0.48, p < 0.01$ ), yönetsel ortama yönelik tatmin ( $r = 0.51, p < 0.01$ ) ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ( $r = 0.41, p < 0.01$ ) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Pazar kültürü ile genel iş tatmini ( $r = 0.50, p < 0.01$ ), işin niteliğine yönelik tatmin ( $r = 0.42, p < 0.01$ ), lidere yönelik tatmin ( $r = 0.41, p < 0.01$ ), yönetsel ortama yönelik tatmin ( $r = 0.43, p < 0.01$ ) ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ( $r = 0.36, p < 0.01$ ) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapma değerleri, güvenilirlik katsayıları ve korelasyon katsayıları, Tablo 14’de gösterilmiştir.

**Tablo 14. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Klan Kültürü	3.50	0.90	(0.77)										
2. Adhokrasi Kültürü	3.44	0.94	0.71**	(0.80)									
3. Hiyerarşi Kültürü	3.73	0.81	0.58**	0.63**	(0.74)								
4. Pazar Kültürü	3.84	0.70	0.52**	0.59**	0.61**	(0.61)							
5. Rol Belirsizliği	3.90	0.78	0.54**	0.51**	0.56**	0.42**	(0.87)						
6. İş Tatmini	3.45	0.64	0.71**	0.66**	0.56**	0.50**	0.59**	(0.90)					
7. İşin Niteliği Yön Tat.	3.51	0.84	0.55**	0.52**	0.46**	0.42**	0.56**	0.81**	(0.87)				
8. Lidere Yön. Tat.	3.52	0.92	0.63**	0.56**	0.48**	0.41**	0.47**	0.85**	0.54**	(0.89)			
9. Yönetmel Ortama Yön Tat.	3.16	1.02	0.69**	0.67**	0.51**	0.43**	0.51**	0.86**	0.64**	0.70**	(0.85)		
10. Çalışma Arkadaşlarına Yön. Tat.	3.75	0.74	0.49**	0.43**	0.41**	0.36**	0.45**	0.69**	0.48**	0.54**	0.55**	(0.74)	
11. Ücrete Yön. Tat.	3.24	1.01	-0.07	-0.04	-0.06	0.03	-0.10*	0.06	-0.18**	-0.08	-0.10*	-0.05	(0.78)

\*Not: \*P< 0.05, \*\*P< 0.01, Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir, n = 391



### 4.3. Basit Regresyon Analizi

Bu başlık altında, örgüt kültürü tipleri ve iş tatmini, örgüt kültürü tipleri ve rol belirsizliği, rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve etki güçlerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, klan kültürünün ( $\beta = 0.50, p < 0.01$ ), adhokrasi kültürünün ( $\beta = 0.45, p < 0.01$ ), hiyerarşi kültürünün ( $\beta = 0.44, p < 0.01$ ) ve pazar kültürünün ( $\beta = 0.45, p < 0.01$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Sonuçlar Tablo 15’de de gösterilmiştir.

**Tablo 15. Örgüt Kültürü Tiplerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Örgüt Kültürü Tipleri	İş Tatmini			
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Regresyon Sabiti	1.693	1.900	1.796	1.695
1. Klan Kültürü	0.50**			
2. Adhokrasi Kültürü		0.45**		
3. Hiyerarşi Kültürü			0.44**	
4. Pazar Kültürü				0.45**
F	393.343	300.100	176.676	130.647
R	0.709	0.660	0.559	0.501
R <sup>2</sup>	0.503	0.435	0.312	0.251

Not: \*\*P< 0.01, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 15 incelendiğinde *hipotez 2a*, *hipotez 2b* ve *hipotez 2d* kabul edilirken; *hipotez 2c* reddedilmiştir.

Aşağıda örgüt kültürü tipleri (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ile iş tatmininin boyutları (işin niteliğine yönelik tatmin, lidere yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ve ücrete yönelik tatmin) arasındaki ilişkilere yönelik basit regresyon analizleri yapılmıştır.

Örgüt kültürü tipleri ile iş tatmininin boyutlarından biri olan işin niteliğine yönelik tatmin arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, klan kültürünün ( $\beta = 0.51, p < 0.01$ ), adhokrasi kültürünün ( $\beta = 0.46, p < 0.01$ ), hiyerarşi kültürünün ( $\beta = 0.48, p < 0.01$ ) ve pazar kültürünün ( $\beta = 0.50, p < 0.01$ ) iş niteliğine yönelik tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları saptanmıştır. Sonuçlar Tablo 16'da da gösterilmiştir.

**Tablo 16. Örgüt Kültürü Tiplerinin İşin Niteliğine Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Örgüt Kültürü Tipleri	İşin Niteliğine Yönelik Tatmin			
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Regresyon Sabiti	1.721	1.919	1.711	1.597
1. Klan Kültürü	0.51**			
2. Adhokrasi Kültürü		0.46**		
3. Hiyerarşi Kültürü			0.48**	
4. Pazar Kültürü				0.50**
F	169.078	141.718	106.352	81.735
R	0.550	0.517	0.463	0.417
R <sup>2</sup>	0.303	0.267	0.215	0.174

Not: \*P< 0.05, \*\*P< 0.01, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Örgüt kültürü tipleri ile iş tatmininin boyutlarından biri olan lidere yönelik tatmin arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, klan kültürünün ( $\beta = 0.64, p < 0.01$ ), adhokrasi kültürünün ( $\beta = 0.55, p < 0.01$ ), hiyerarşi kültürünün ( $\beta = 0.55, p < 0.01$ ) ve pazar

kültürünün ( $\beta = 0.53, p < 0.01$ ) lidere yönelik tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları belirlenmiştir. Sonuçlar Tablo 17’de de gösterilmiştir.

**Tablo 17. Örgüt Kültürü Tiplerinin Lidere Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Örgüt Kültürü Tipleri	Lidere Yönelik Tatmin			
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Regresyon Sabiti	1.267	1.620	1.456	1.468
1. Klan Kültürü	0.64**			
2. Adhokrasi Kültürü		0.55**		
3. Hiyerarşi Kültürü			0.55**	
4. Pazar Kültürü				0.53**
F	258.601	180.214	119.636	77.611
R	0.632	0.563	0.485	0.408
R <sup>2</sup>	0.399	0.317	0.235	0.166

Not: \*P< 0.05, \*\*P< 0.01, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Örgüt kültürü tipleri ile iş tatmininin boyutlarından biri olan yönetsel ortama yönelik tatmin arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, klan kültürünün ( $\beta = 0.78, p < 0.01$ ), adhokrasi kültürünün ( $\beta = 0.73, p < 0.01$ ), hiyerarşi kültürünün ( $\beta = 0.65, p < 0.01$ ) ve pazar kültürünün ( $\beta = 0.63, p < 0.01$ ) yönetsel ortama yönelik tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Sonuçlar Tablo 18’de de gösterilmiştir.

**Tablo 18. Örgüt Kültürü Tiplerinin Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Örgüt Kültürü Tipleri	Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin			
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Regresyon Sabiti	0.421	0.649	0.737	0.748
1. Klan Kültürü	0.78**			
2. Adhokrasi Kültürü		0.73**		
3. Hiyerarşi Kültürü			0.65**	
4. Pazar Kültürü				0.63**
F	361.018	318.999	139.772	89.680
R	0.694	0.671	0.514	0.433
R <sup>2</sup>	0.481	0.451	0.264	0.187

Not: \*P < 0.05, \*\*P < 0.01, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Örgüt kültürü tipleri ile iş tatmininin boyutlarından biri olan çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, klan kültürünün ( $\beta = 0.40, p < 0.01$ ), adhokrasi kültürünün ( $\beta = 0.34, p < 0.01$ ), hiyerarşi kültürünün ( $\beta = 0.38, p < 0.01$ ) ve pazar kültürünün ( $\beta = 0.39, p < 0.01$ ) çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları saptanmıştır. Sonuçlar Tablo 19'da da gösterilmiştir.

**Tablo 19. Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Örgüt Kültürü Tipleri	Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin			
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Regresyon Sabiti	2.326	2.571	2.336	2.267
1. Klan Kültürü	0.40**			
2. Adhokrasi Kültürü		0.34**		
3. Hiyerarşi Kültürü			0.38**	
4. Pazar Kültürü				0.39**
F	125.610	89.340	79.013	59.637
R	0.494	0.432	0.411	0.365
R <sup>2</sup>	0.244	0.187	0.169	0.133

Not: \*P< 0.05, \*\*P< 0.01, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Örgüt kültürü tipleri ile iş tatmininin boyutlarından biri olan ücrete yönelik tatmin arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, klan kültürünün ( $\beta = -0.08, p > 0.05$ ), adhokrasi kültürünün ( $\beta = -0.05, p > 0.05$ ), hiyerarşi kültürünün ( $\beta = -0.08, p > 0.05$ ) ve pazar kültürünün ( $\beta = 0.04, p > 0.05$ ) ücrete yönelik tatmin üzerinde anlamlı ilişkileri belirlenememiştir. Sonuçlar Tablo 20’de de gösterilmiştir.

**Tablo 20. Örgüt Kültürü Tiplerinin Ücrete Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Örgüt Kültürü Tipleri	Ücrete Yönelik Tatmin			
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Regresyon Sabiti	3.539	2.571	3.547	3.072
1. Klan Kültürü	-0.08			
2. Adhokrasi Kültürü		-0.05		
3. Hiyerarşi Kültürü			-0.08	
4. Pazar Kültürü				0.04
F	2.224	0.847	1.637	0.370
R	0.075	0.047	0.065	0.031
R <sup>2</sup>	0.006	0.002	0.004	0.001

Not: \*P< 0.05, \*\*P< 0.01, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Aşağıda örgüt kültürü tipleri (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve Pazar) ile rol belirsizliği arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla basit regresyon analizleri yapılmıştır.

Örgüt kültürü tipleri ile rol belirsizliği arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, klan kültürünün ( $\beta = 0.46, p<0.01$ ), adhokrasi kültürünün ( $\beta = 0.43, p<0.01$ ), hiyerarşi kültürünün ( $\beta = 0.54, p<0.01$ ) ve pazar kültürünün ( $\beta = 0.47, p<0.01$ ) rol belirsizliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Sonuçlar, Tablo 21’de gösterilmiştir.

**Tablo 21. Örgüt Kültürü Tiplerinin Rol Belirsizliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Örgüt Kültürü Tipleri	Rol Belirsizliği			
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Regresyon Sabiti	2.263	2.426	1.864	2.085
1. Klan Kültürü	0.46**			
2. Adhokrasi Kültürü		0.43**		
3. Hiyerarşi Kültürü			0.54**	
4. Pazar Kültürü				0.47**
F	161.588	140.551	181.442	85.982
R	0.542	0.515	0.564	0.425
R <sup>2</sup>	0.293	0.265	0.318	0.181

Not: \*P< 0.05, \*\*P< 0.01, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 21 incelendiğinde *hipotez 1b* ve *hipotez 1d* kabul edilirken; *hipotez 1a* ve *hipotez 1c* reddedilmiştir.

Rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular, rol belirsizliğinin ( $\beta = 0.48$ ,  $p < 0.01$ ) iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Sonuçlar Tablo 22’de de görülmektedir.

**Tablo 22. Rol Belirsizliğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Rol Belirsizliği	İş Tatmini
	$\beta$
Regresyon Sabiti	1.569
1. Rol Belirsizliği	0.48**
F	206.762
R	0.589
R <sup>2</sup>	0.347

Not: \* P< 0.05, \*\*P< 0.01, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 22 incelendiğinde *hipotez 3* reddedilmiştir.

Aşağıda rol belirsizliği ile iş tatmininin boyutları (işin niteliğine yönelik tatmin, lidere yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ve ücrete yönelik tatmin) arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik basit regresyon analizleri yapılmıştır.

Rol belirsizliği ile işin niteliğine yönelik tatmin arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, rol belirsizliğinin ( $\beta = 0.60, p < 0.01$ ) işin niteliğine yönelik tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi saptanmıştır. Sonuçlar Tablo 23’de görölmektedir.



**Tablo 23. Rol Belirsizliğinin İşin Niteliğine Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Rol Belirsizliği	İşin Niteliğine Yönelik Tatmin
	$\beta$
Regresyon Sabiti	1.169
1. Rol Belirsizliği	0.60**
F	176.486
R	0.559
R <sup>2</sup>	0.312

Not: \* P< 0.05, \*\*P< 0.01, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Rol belirsizliği ile lidere yönelik tatmin arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, rol belirsizliğinin ( $\beta = 0.55$ ,  $p < 0.01$ ) lidere yönelik tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar, Tablo 24’de de gösterilmiştir.

**Tablo 24. Rol Belirsizliğinin Lidere Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Rol Belirsizliği	Lidere Yönelik Tatmin
	$\beta$
Regresyon Sabiti	1.370
1. Rol Belirsizliği	0.55**
F	109.363
R	0.468
R <sup>2</sup>	0.219

Not: \* P< 0.05, \*\*P< 0.01, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Rol belirsizliği ile yönetsel ortama yönelik tatmin arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, rol

belirsizliğinin ( $\beta = 0.67, p < 0.01$ ) yönetsel ortama yönelik tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar Tablo 25’de de gösterilmiştir.

**Tablo 25. Rol Belirsizliğinin Yönetsel Ortama Yönelik Tatmin zerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Rol Belirsizliği	Yönetsel Ortama Yönelik Tatmin
	$\beta$
Regresyon Sabiti	0.547
1. Rol Belirsizliği	0.67**
F	139.646
R	0.514
R <sup>2</sup>	0.264

Not: \*  $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Rol belirsizliği ile çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, rol belirsizliğinin ( $\beta = 0.43, p < 0.01$ ) alışma arkadaşlarına yönelik tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar, Tablo 26’da da gösterilmiştir.

**Tablo 26. Rol Belirsizliğinin Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Rol Belirsizliği	Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin
	$\beta$
Regresyon Sabiti	2.077
1. Rol Belirsizliği	0.43**
F	99.172
R	0.451
R <sup>2</sup>	0.203

Not: \*  $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Rol belirsizliği ile ücrete yönelik tatmin arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, rol belirsizliğinin ( $\beta = -0.13$ ,  $p < 0.05$ ) ücrete yönelik tatmin üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Sonuçlar Tablo 27’de de gösterilmiştir.

**Tablo 27. Rol Belirsizliğinin Ücrete Yönelik Tatmin Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Rol Belirsizliği	Ücrete Yönelik Tatmin
	$\beta$
Regresyon Sabiti	3.758
1. Rol Belirsizliği	-0.13*
F	4.075
R	0.102
R <sup>2</sup>	0.010

Not: \*  $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

#### 4.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Rol belirsizliğinin, örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen ve üç aşamadan oluşan regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk olarak X (bağımsız değişken), Y (bağımlı değişken) ve M (aracı değişken) olarak ifade edilen bu regresyon analizinde, ilk aşamada bağımsız değişken (örgüt kültürü tipleri) ile bağımlı değişken (iş tatmini) arasında regresyon analizi yaparak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit edilmelidir. İkinci aşamada bağımsız değişken (örgüt kültürü tipleri) ile aracı değişken (rol belirsizliği) arasında bir regresyon analizi yapılarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemelidir. Son aşamada ise bağımsız değişken (örgüt kültürü tipleri) ile aracı değişken (rol belirsizliği) birlikte regresyon analizine dâhil edilir ve bu durumda, bağımsız değişken (örgüt kültürü tipleri) ile bağımlı değişken (iş tatmini) arasında anlamlı bir ilişki çıkmazsa (anlamlı ilişki ortadan kalkarsa) tam aracılık etkisi; var olan ilişki anlamlılığını koruyup azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir (Baron ve Kenny, 1986:1176-1177; Gürbüz, 2019:52).

Klan kültürü ile iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada klan kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, klan kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğinin 0.542'sini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. İkinci aşamada ise, klan kültürünün bağımsız değişken ve iş tatmininin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, klan kültürü değişkeni, iş tatmini değişkenindeki değişikliğinin 0.709'unu ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Üçüncü aşamada ise, rol belirsizliğinin ve klan kültürünün bağımsız değişken olduğu; iş tatmininin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, rol belirsizliğinin iş tatmini üzerindeki değişikliğinin 0.290'nını ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda klan kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin "kısmi aracılık etkisi"nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz sonuçları Tablo 28'de görülmektedir.

**Tablo 28. Rol Belirsizliğinin, Klan Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	İş Tatmini
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Klan Kültürü	0.542**	
<i>F</i>	161.588	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.293	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.292	
<b>Model 2</b>		
1.Klan Kültürü		0.709**
<i>F</i>		393.343
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.503
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.501
<b>Model 3</b>		
1.Klan Kültürü		0.552**
2.Rol Belirsizliği		0.290**
<i>F</i>		249.173
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.562
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.560

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 28 incelendiğinde *hipotez 4a* kabul edilmiştir.

Adhokrasi kültürü ile iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada adhokrasi kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, adhokrasi kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin

0.515'ini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. İkinci aşamada ise, adhokrasi kültürünün bağımsız değişken ve iş tatmininin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, adhokrasi kültürü değişkeni, iş tatmini değişkenindeki değişikliğin 0.660'ını ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, adhokrasi kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken olduğu; iş tatmininin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, adhokrasi kültürünün iş tatmini üzerindeki değişikliğin 0.485'ini ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.339'unu ( $p < 0.01$ ) açıkladığı saptanmıştır. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda adhokrasi kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz sonuçları Tablo 29'da görülmektedir.

**Tablo 29. Rol Belirsizliğinin, Adhokrasi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	İş Tatmini
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Adhokrasi Kültürü	0.515**	
<i>F</i>	140.551	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.265	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.264	
<b>Model 2</b>		
1.Adhokrasi Kültürü		0.660**
<i>F</i>		300.100
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.435
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.434
<b>Model 3</b>		
1.Adhokrasi Kültürü		0.485**
2.Rol Belirsizliği		0.339**
<i>F</i>		210.157
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.520
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.518

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 29 incelendiğinde *hipotez 4b* kabul edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü ile iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada hiyerarşi kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, hiyerarşi kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin

0.564'ünü ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. İkinci aşamada ise, hiyerarşi kültürünün bağımsız değişken olduğu ve iş tatmininin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, hiyerarşi kültürü değişkeni, iş tatmini değişkenindeki değişikliğin 0.559'unu ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, rol belirsizliğinin ve hiyerarşi kültürünün bağımsız değişken; iş tatmininin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, hiyerarşi kültürünün iş tatmini üzerindeki değişikliğin 0.332'sini ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.402'sini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı tespit edilmiştir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda hiyerarşi kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analize ilişkin sonuçlar Tablo 30'da görülmektedir.



**Tablo 30. Rol Belirsizliğinin, Hiyerarşi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	İş Tatmini
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü	0.564**	
<i>F</i>	181.442	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.318	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.316	
<b>Model 2</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü		0.559**
<i>F</i>		176.676
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.312
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.311
<b>Model 3</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü		0.332**
2.Rol Belirsizliği		0.402**
<i>F</i>		141.851
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.422
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.419

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 30 incelendiğinde *hipotez 4c* kabul edilmiştir.

Pazar kültürü ile iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada pazar kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir

regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, pazar kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişimin 0.425'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, pazar kültürünün bağımsız değişken olduğu ve iş tatmininin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, pazar kültürü değişkeni, iş tatmini değişkenindeki değişimin 0.501'ini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, pazar kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; iş tatmininin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, pazar kültürünün iş tatmini üzerindeki değişimin 0.306'sını ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülürken; rol belirsizliğinin değişimin 0.459'unu ( $p < 0.01$ ) açıkladığı saptanmıştır. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda pazar kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin "kısmi aracılık etkisi"nin olduğu söylenebilir. Analiz sonuçları Tablo 31'de görülmektedir.

**Tablo 31. Rol Belirsizliğinin, Pazar Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	İş Tatmini
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Pazar Kültürü	0.425**	
<i>F</i>	85.982	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.181	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.179	
<b>Model 2</b>		
1.Pazar Kültürü		0.501**
<i>F</i>		130.647
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.251
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.249
<b>Model 3</b>		
1.Pazar Kültürü		0.306**
2.Rol Belirsizliği		0.459**
<i>F</i>		142.711
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.424
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.421

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 31 incelendiğinde *hipotez 4d* kabul edilmiştir.

Aşağıda, örgüt kültürü tipleri (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ile iş tatmininin boyutları (işin niteliğine yönelik tatmin, lidere yönelik tatmin, çalışma ortamına yönelik tatmin, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ve ücrete yönelik tatmin) arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizleri sonuçları görülmektedir.

Klan kültürü ile işin niteliğine yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada klan kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, klan kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.542'sini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, klan kültürünün bağımsız değişken ve işin niteliğine yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, klan kültürü değişkeni, işin niteliğine yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.550'sini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, klan kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; işin niteliğine yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, klan kültürünün işin niteliğine yönelik tatmininin üzerindeki değişikliğin 0.351'ini ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.369'unu ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda klan kültürü ve işin niteliğine yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Sonuçlar Tablo 32’de görülmektedir.

**Tablo 32. Rol Belirsizliğinin, Klan Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	İşin Niteliğine Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Klan Kültürü	0.542**	
<i>F</i>	161.588	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.293	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.292	
<b>Model 2</b>		
1.Klan Kültürü		0.550**
<i>F</i>		169.078
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.303
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.301
<b>Model 3</b>		
1.Klan Kültürü		0.351**
2.Rol Belirsizliği		0.369**
<i>F</i>		128.791
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.399
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.396

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Klan kültürü ile lidere yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada klan kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, klan kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.542'sini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, klan kültürünün bağımsız

değişken ve lidere yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, klan kültürü değişkeni, lidere yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.632'sini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, klan kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; lidere yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, klan kültürünün lidere yönelik tatmin üzerindeki değişikliğin 0.535'ini ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.178'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı tespit edilmiştir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda klan kültürü ve lidere yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 33'de gösterilmiştir.

**Tablo 33. Rol Belirsizliğinin, Klan Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Lidere Yönelik Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Klan Kültürü	0.542**	
<i>F</i>	161.588	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.293	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.292	
<b>Model 2</b>		
1.Klan Kültürü		0.632**
<i>F</i>		258.601
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.399
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.398
<b>Model 3</b>		
1.Klan Kültürü		0.535**
2.Rol Belirsizliği		0.178**
<i>F</i>		141.543
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.422
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.419

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Klan kültürü ile yönetsel ortama yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada klan kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, klan kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.542'sini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, klan kültürünün bağımsız değişken ve yönetsel ortama yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir

regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, klan kültürü değişkeni, yönetsel ortama yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.694'ünü ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, klan kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; yönetsel ortama yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, klan kültürünün yönetsel ortama yönelik tatmin üzerindeki değişikliğin 0.588'ini ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.195'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda klan kültürü ve yönetsel ortama yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 34'de gösterilmiştir.



**Tablo 34. Rol Belirsizliğinin, Klan Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Yönetmel Ort. Yönelik Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Klan Kültürü	0.542**	
<i>F</i>	161.588	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.293	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.292	
<b>Model 2</b>		
1.Klan Kültürü		0.694**
<i>F</i>		361.018
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.481
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.480
<b>Model 3</b>		
1.Klan Kültürü		0.588**
2.Rol Belirsizliği		0.195**
<i>F</i>		200.584
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.508
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.506

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Klan kültürü ile çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada klan kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, klan kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.542'sini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci

aşamada ise, klan kültürünün bağımsız değişken ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, klan kültürü değişkeni, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.494'sini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, klan kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; çalışma arkadaşlarına yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, klan kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik tatmini üzerindeki değişikliğin 0.354'ini ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.259'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda klan kültürü ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 35’de gösterilmiştir.

**Tablo 35. Rol Belirsizliğinin, Klan Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Çalışma Ark. Yönelik Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Klan Kültürü	0.542**	
<i>F</i>	161.588	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.293	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.292	
<b>Model 2</b>		
1.Klan Kültürü		0.494**
<i>F</i>		125.610
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.244
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.242
<b>Model 3</b>		
1.Klan Kültürü		0.354**
2.Rol Belirsizliği		0.259**
<i>F</i>		79.828
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.292
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.288

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Klan kültürü ile ücrete yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada klan kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, klan kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.542'sini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, klan kültürünün bağımsız

değişken ve ücrete yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, klan kültürü ile ücrete yönelik tatmin değişkeni arasında anlamlı ( $\beta = -0.07, p > 0.05$ ) bir ilişki saptanamamıştır. Bu nedenle hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü aşamasına geçilmemiştir. Söz konusu analiz, Tablo 36’da gösterilmiştir.

**Tablo 36. Rol Belirsizliğinin, Klan Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Ücrete Yönelik Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Klan Kültürü	0.542**	
<i>F</i>	161.588	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.293	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.292	
<b>Model 2</b>		
1.Klan Kültürü		-0.07
<i>F</i>		2.224
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.006
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.003

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Adhokrasi kültürü ile işin niteliğine yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada adhokrasi kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, adhokrasi kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.515’sini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, adhokrasi kültürünün bağımsız değişken ve işin niteliğine yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, adhokrasi kültürü değişkeni, işin niteliğine yönelik tatmin

değişkenindeki değişikliğin 0.517'sini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, adhokrasi kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; işin niteliğine yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, adhokrasi kültürünün işin niteliğine yönelik tatmin üzerindeki değişikliğin 0.312'sini ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.398'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı saptanmıştır. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda adhokrasi kültürü ve işin niteliğine yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 37'de gösterilmiştir.

**Tablo 37. Rol Belirsizliğinin, Adhokrasi Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	İşin Niteliğine Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Adhokrasi Kültürü	0.515**	
<i>F</i>	140.551	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.265	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.264	
<b>Model 2</b>		
1.Adhokrasi Kültürü		0.517**
<i>F</i>		141.718
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.267
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.265
<b>Model 3</b>		
1.Adhokrasi Kültürü		0.312**
2.Rol Belirsizliği		0.398**
<i>F</i>		120.652
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.383
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.380

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Adhokrasi kültürü ile lidere yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada adhokrasi kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, adhokrasi kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.515'sini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci

aşamada ise, adhokrasi kültürünün bağımsız değişken ve lidere yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, adhokrasi kültürü değişkeni, lidere yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.563'ünü ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, adhokrasi kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; lidere yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, adhokrasi kültürünün lidere yönelik tatmin üzerindeki değişikliğin 0.437'sini ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.243'ünü ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda adhokrasi kültürü ve lidere yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 38'de gösterilmiştir.

**Tablo 38. Rol Belirsizliğinin, Adhokrasi Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Lidere Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Adhokrasi Kültürü	0.515**	
<i>F</i>	140.551	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.265	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.264	
<b>Model 2</b>		
1.Adhokrasi Kültürü		0.563**
<i>F</i>		180.214
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.317
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.315
<b>Model 3</b>		
1.Adhokrasi Kültürü		0.437**
2.Rol Belirsizliği		0.243**
<i>F</i>		109.129
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.360
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.357

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Adhokrasi kültürü ile yönetsel ortama yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada adhokrasi kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, adhokrasi kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.515'sini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci



aşamada ise, adhokrasi kültürünün bağımsız değişken ve yönetsel ortama yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, adhokrasi kültürü değişkeni, yönetsel ortama yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.671'ini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, adhokrasi kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; yönetsel ortama yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, adhokrasi kültürünün yönetsel ortama tatmin üzerindeki değişikliğin 0.553'ünü ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.229'unu ( $p < 0.01$ ) açıkladığı tespit edilmiştir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda adhokrasi kültürü ve yönetsel ortama yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 39'de gösterilmiştir.

**Tablo 39. Rol Belirsizliğinin, Adhokrasi Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Yönetmel Ort. Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Adhokrasi Kültürü	0.515**	
<i>F</i>	140.551	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.265	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.264	
<b>Model 2</b>		
1.Adhokrasi Kültürü		0.671**
<i>F</i>		318.999
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.451
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.449
<b>Model 3</b>		
1.Adhokrasi Kültürü		0.553**
2.Rol Belirsizliği		0.229**
<i>F</i>		185.688
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.489
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.486

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Adhokrasi kültürü ile çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada adhokrasi kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, adhokrasi kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.515'sini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci

aşamada ise, adhokrasi kültürünün bağımsız değişken ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, adhokrasi kültürü değişkeni, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.432'sini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, adhokrasi kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; çalışma arkadaşlarına yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, adhokrasi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin üzerindeki değişikliğin 0.272'sini ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.310'unu ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda adhokrasi kültürü ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 40'da gösterilmiştir.

**Tablo 40. Rol Belirsizliğinin, Adhokrasi Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Çalışma Ark. Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Adhokrasi Kültürü	0.515**	
<i>F</i>	140.551	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.265	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.264	
<b>Model 2</b>		
1.Adhokrasi Kültürü		0.432**
<i>F</i>		89.340
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.187
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.185
<b>Model 3</b>		
1.Adhokrasi Kültürü		0.272**
2.Rol Belirsizliği		0.310**
<i>F</i>		67.309
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.258
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.254

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Adhokrasi kültürü ile ücrete yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada adhokrasi kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, adhokrasi kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.515'sini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci

aşamada ise, adhokrasi kültürünün bağımsız değişken ve ücrete yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, adhokrasi kültürü ile ücrete yönelik tatmin değişkeni arasında anlamlı ( $\beta = -0.04, p > 0.05$ ) bir ilişki saptanamamıştır. Bu nedenle hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü aşamasına geçilmemiştir. Söz konusu analiz, Tablo 41’de gösterilmiştir.

**Tablo 41. Rol Belirsizliğinin, Adhokrasi Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Ücrete Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Adhokrasi Kültürü	0.515**	
<i>F</i>	140.551	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.265	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.264	
<b>Model 2</b>		
1.Adhokrasi Kültürü		-0.04
<i>F</i>		0.847
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.002
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.001

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Hiyerarşi kültürü ile işin niteliğine yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada hiyerarşi kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, hiyerarşi kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğın 0.564’ünü ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, hiyerarşi kültürünün bağımsız değişken ve işin niteliğine yönelik tatminin

bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, hiyerarşi kültürü değişkeni, işin niteliğine yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.463'ünü ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, hiyerarşi kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; işin niteliğine yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, hiyerarşi kültürünün işin niteliğine yönelik tatmin üzerindeki değişikliğin 0.217'sini ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.436'sını ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda hiyerarşi kültürü ve işin niteliğine yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 42’de gösterilmiştir.

**Tablo 42. Rol Belirsizliğinin, Hiyerarşi Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	İşin Niteliğine Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü	0.564**	
<i>F</i>	181.442	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.318	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.316	
<b>Model 2</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü		0.463**
<i>F</i>		106.352
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.215
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.213
<b>Model 3</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü		0.217**
2.Rol Belirsizliği		0.436**
<i>F</i>		101.886
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.344
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.341

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Hiyerarşi kültürü ile lidere yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada hiyerarşi kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, hiyerarşi kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.564'ünü ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, hiyerarşi

kültürünün bağımsız değişken ve lidere yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, hiyerarşi kültürü değişkeni, lidere yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.485'ünü ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, hiyerarşi kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; lidere yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, hiyerarşi kültürünün lidere yönelik tatmini üzerindeki değişikliğin 0.324'ünü ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.286'sını ( $p < 0.01$ ) açıkladığı tespit edilmiştir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda hiyerarşi kültürü ve lidere yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 43'de gösterilmiştir.



**Tablo 43. Rol Belirsizliğinin, Hiyerarşi Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Lidere Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü	0.564**	
<i>F</i>	181.442	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.318	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.316	
<b>Model 2</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü		0.485**
<i>F</i>		119.636
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.235
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.233
<b>Model 3</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü		0.324**
2.Rol Belirsizliği		0.286**
<i>F</i>		79.598
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.291
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.287

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Hiyerarşi kültürü ile yönetsel ortama yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada hiyerarşi kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, hiyerarşi kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.564'ünü ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci

aşamada ise, hiyerarşi kültürünün bağımsız değişken ve yönetsel ortama yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, hiyerarşi kültürü değişkeni, yönetsel ortama yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.514'ünü ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, hiyerarşi kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; yönetsel ortama yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, hiyerarşi kültürünün yönetsel ortama yönelik tatmin üzerindeki değişikliğin 0.329'unu ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.328'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda hiyerarşi kültürü ve yönetsel ortama yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 44'de gösterilmiştir.

**Tablo 44. Rol Belirsizliğinin, Hiyerarşi Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Yönetmel Ort. Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü	0.564**	
<i>F</i>	181.442	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.318	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.316	
<b>Model 2</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü		0.514**
<i>F</i>		139.772
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.264
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.262
<b>Model 3</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü		0.329**
2.Rol Belirsizliği		0.328**
<i>F</i>		99.014
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.338
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.335

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Hiyerarşi kültürü ile çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada hiyerarşi kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan

modelde, hiyerarşi kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.564'ünü ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, hiyerarşi kültürünün bağımsız değişken ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, hiyerarşi kültürü değişkeni, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.411'ini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, hiyerarşi kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; çalışma arkadaşlarına yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, hiyerarşi kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik tatmini üzerindeki değişikliğin 0.230'unu ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.321'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı saptanmıştır. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda hiyerarşi kültürü ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 45'de gösterilmiştir.

**Tablo 45. Rol Belirsizliğinin, Hiyerarşi Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Çalışma Arkadaşlarına Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü	0.564**	
<i>F</i>	181.442	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.318	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.316	
<b>Model 2</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü		0.411**
<i>F</i>		79.013
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.169
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.167
<b>Model 3</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü		0.230**
2.Rol Belirsizliği		0.321**
<i>F</i>		60.979
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.239
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.235

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Hiyerarşi kültürü ile ücrete yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada hiyerarşi kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, hiyerarşi kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin

0.564'ünü ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, hiyerarşi kültürünün bağımsız değişken ve ücrete yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, hiyerarşi kültürü değişkeni ile ücrete yönelik tatmin değişkeni arasında anlamlı ( $\beta = -0.06, p > 0.05$ ) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü aşamasına geçilmemiştir. Söz konusu analiz, Tablo 46'da gösterilmiştir.

**Tablo 46. Rol Belirsizliğinin, Hiyerarşi Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Ücrete Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü	0.564**	
<i>F</i>	181.442	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.318	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.316	
<b>Model 2</b>		
1.Hiyerarşi Kültürü		-0.065
<i>F</i>		1.637
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.004
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.002

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Pazar kültürü ile işin niteliğine yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada pazar kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, pazar kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.425'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, pazar kültürünün

bağımsız değişken ve işin niteliğine yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, pazar kültürü değişkeni, işin niteliğine yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğın 0.417'sini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, Pazar kültürünün ve rol belirsizliğının bağımsız değişken; işin niteliğine yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, pazar kültürünün işin niteliğine yönelik tatmin üzerindeki değişikliğın 0.219'unu ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğın 0.466'sını ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda pazar kültürü ve işin niteliğine yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 47'de gösterilmiştir.

**Tablo 47. Rol Belirsizliğinin, Pazar Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	İşin Niteliğine Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Pazar Kültürü	0.425**	
<i>F</i>	85.982	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.181	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.179	
<b>Model 2</b>		
1.Pazar Kültürü		0.417**
<i>F</i>		81.735
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.174
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.172
<b>Model 3</b>		
1.Pazar Kültürü		0.219**
2.Rol Belirsizliği		0.466**
<i>F</i>		105.023
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.351
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.348

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Pazar kültürü ile lidere yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada pazar kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, pazar kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.425'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, pazar kültürünün bağımsız



değişken ve lidere yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, pazar kültürü değişkeni, lidere yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.408'sini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, pazar kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; lidere yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, pazar kültürünün lidere yönelik tatmin üzerindeki değişikliğin 0.255'ini ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.360'ını ( $p < 0.01$ ) açıkladığı saptanmıştır. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda pazar kültürü ve lidere yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 48'de gösterilmiştir.

**Tablo 48. Rol Belirsizliğinin, Pazar Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Lidere Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Pazar Kültürü	0.425**	
<i>F</i>	85.982	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.181	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.179	
<b>Model 2</b>		
1.Pazar Kültürü		0.408**
<i>F</i>		77.611
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.166
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.164
<b>Model 3</b>		
1.Pazar Kültürü		0.255**
2.Rol Belirsizliği		0.360**
<i>F</i>		72.681
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.273
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.269

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Pazar kültürü ile yönetsel ortama yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada pazar kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, pazar kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.425'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, pazar kültürünün bağımsız değişken ve yönetsel ortama yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir

regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, pazar kültürü değişkeni, yönetsel ortama yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.433'ünü ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, Pazar kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; yönetsel ortama yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, pazar kültürünün yönetsel ortama yönelik tatmin üzerindeki değişikliğin 0.262'sini ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.403'ünü ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda pazar kültürü ve yönetsel ortama yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 49'da gösterilmiştir.

**Tablo 49. Rol Belirsizliğinin, Pazar Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Yönetmel Ort. Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Pazar Kültürü	0.425**	
<i>F</i>	85.982	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.181	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.179	
<b>Model 2</b>		
1.Pazar Kültürü		0.433**
<i>F</i>		89.680
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.187
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.185
<b>Model 3</b>		
1.Pazar Kültürü		0.262**
2.Rol Belirsizliği		0.403**
<i>F</i>		91.362
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.320
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.317

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Pazar kültürü ile çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada pazar kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, pazar kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.425'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci

aşamada ise, pazar kültürünün bağımsız değişken ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, pazar kültürü değişkeni, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin değişkenindeki değişikliğin 0.365'ini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Son aşamada ise, pazar kültürünün ve rol belirsizliğinin bağımsız değişken; çalışma arkadaşlarına yönelik tatminin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, pazar kültürünün çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin üzerindeki değişikliğin 0.211'ini ( $p < 0.01$ ), rol belirsizliğinin ise değişikliğin 0.361'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı belirlenmiştir. Modele bakıldığında, etkide bir düşmenin söz konusu olduğu, ancak ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda pazar kültürü ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu söylenebilir. Söz konusu analiz, Tablo 50'de gösterilmiştir.

**Tablo 50. Rol Belirsizliğinin, Pazar Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Çalışma Ark. Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Pazar Kültürü	0.425**	
<i>F</i>	85.982	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.181	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.179	
<b>Model 2</b>		
1.Pazar Kültürü		0.365**
<i>F</i>		59.637
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.133
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.131
<b>Model 3</b>		
1.Pazar Kültürü		0.211**
2.Rol Belirsizliği		0.361**
<i>F</i>		61.136
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.240
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0.236

Not: \*\*  $p < 0.01$ , standart beta değerleri kullanılmıştır,  $n = 391$

Pazar kültürü ile ücrete yönelik tatmin ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, ilk aşamada pazar kültürünün bağımsız değişken ve rol belirsizliğinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, pazar kültürü değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan rol belirsizliği değişkenindeki değişikliğin 0.425'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmektedir. İkinci aşamada ise, pazar kültürünün bağımsız

değişken ve ücrete yönelik tatminin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan bu modelde, pazar kültürü değişkeni ile ücret yönelik tatmin değişkeni arasında anlamlı ( $\beta = 0.031$ ,  $p > 0.05$ ) bir ilişki saptanamamıştır. Bu nedenle hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü aşamasına geçilmemiştir. Söz konusu analiz, Tablo 51’de gösterilmiştir.

**Tablo 51. Rol Belirsizliğinin, Pazar Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Rol Belirsizliği	Ücrete Yön. Tatmin
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Pazar Kültürü	0.425**	
<i>F</i>	85.982	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.181	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.179	
<b>Model 2</b>		
1.Pazar Kültürü		0.031
<i>F</i>		0.370
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.001
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		-0.002

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standart beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

#### 4.5. Düzenleyici Etkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Çalışmanın bu kısmında, örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini ilişkisinde, örgüt kültürü tipleri ile rol belirsizliği ilişkisinde ve rol belirsizliği ile iş tatmini ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Klan kültürü ve iş tatmini ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = -0.04$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 52’de gösterilmiştir.

**Tablo 52. Klan Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İş Tatmini
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.634
1.Klan Kültürü	0.53**
2.X-Y Kuşakları	0.06
3.Klan Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.04
F	131.389
R	0.710
R <sup>2</sup>	0.504

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 52 incelendiğinde *hipotez 6a* reddedilmiştir.

Klan kültürü ve iş tatmininin boyutu olan işin niteliğine yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi belirlenememiştir ( $\beta = -0.02, p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 53'de gösterilmiştir.



**Tablo 53. Klan Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşin Niteliğine Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.801
1.Klan Kültürü	0.53**
2.X-Y Kuşakları	-0.08
3.Klan Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.02
F	57.399
R	0.554
R <sup>2</sup>	0.307

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Klan kültürü ve iş tatmininin boyutu olan lidere yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi görülmemiştir ( $\beta = -0.14$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 54’de gösterilmiştir.

**Tablo 54. Klan Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Lidere Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	0.784
1.Klan Kültürü	0.76**
2.X-Y Kuşakları	0.55
3.Klan Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.14
F	86.724
R	0.634
R <sup>2</sup>	0.402

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Klan kültürü ve iş tatmininin boyutu olan yönetsel ortama yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır ( $\beta = -0.05$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 55’de gösterilmiştir.

**Tablo 55. Klan Kültürü ve Yönetsel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Yönetsel Ortama Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	0.258
1.Klan Kültürü	0.82**
2.X-Y Kuşakları	0.18
3.Klan Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.05
F	119.836
R	0.694
R <sup>2</sup>	0.481

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Klan kültürü ve iş tatmininin boyutu olan çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = 0.06$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 56'da gösterilmiştir.

**Tablo 56. Klan Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	2.723
1.Klan Kültürü	0.34**
2.X-Y Kuşakları	-0.44
3.Klan Kültürü * X-Y Kuşakları	0.06
F	43.955
R	0.504
R <sup>2</sup>	0.254

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Klan kültürü ve iş tatmininin boyutu olan ücrete yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi belirlenememiştir ( $\beta = 0.03$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 57'de gösterilmiştir.

**Tablo 57. Klan Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Ücrete Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	3.695
1.Klan Kültürü	-0.11
2.X-Y Kuşakları	-0.17
3.Klan Kültürü * X-Y Kuşakları	0.03
F	0.810
R	0.079
R <sup>2</sup>	0.006

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Adhokrasi kültürü ve iş tatmini ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = -0.07$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi saptamaya yönelik analiz, Tablo 58'de gösterilmiştir.

**Tablo 58. Adhokrasi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İş Tatmini
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.767
1.Adhokrasi Kültürü	0.51**
2.X-Y Kuşakları	0.16
3.Adhokrasi Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.07
F	101.214
R	0.663
R <sup>2</sup>	0.439

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 58 incelendiğinde *hipotez 6b* reddedilmiştir.

Adhokrasi kültürü ve iş tatmininin boyutu olan işin niteliğine yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi belirlenememiştir ( $\beta = -0.02$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi saptamaya yönelik analiz, Tablo 59'da gösterilmiştir.

**Tablo 59. Adhokrasi Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşin Niteliğine Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	2.014
1.Adhokrasi Kültürü	0.48**
2.X-Y Kuşakları	-0.10
3.Adhokrasi Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.02
F	48.562
R	0.523
R <sup>2</sup>	0.273

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Adhokrasi kültürü ve iş tatmininin boyutu olan lidere yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ( $\beta = -0.30$ ,  $p < 0.01$ ). Adhokrasi kültürü ile lidere yönelik tatmin ilişkisinde X kuşağının düzenleyici etkisinin ( $\beta = 0.80$ ,  $p < 0.01$ ), Y kuşağının düzenleyici etkisinin ( $\beta = 0.50$ ,  $p < 0.01$ ) olduğu saptanmıştır. Düzenleyici etkiyi saptamaya yönelik analiz, Tablo 60'da gösterilmiştir.

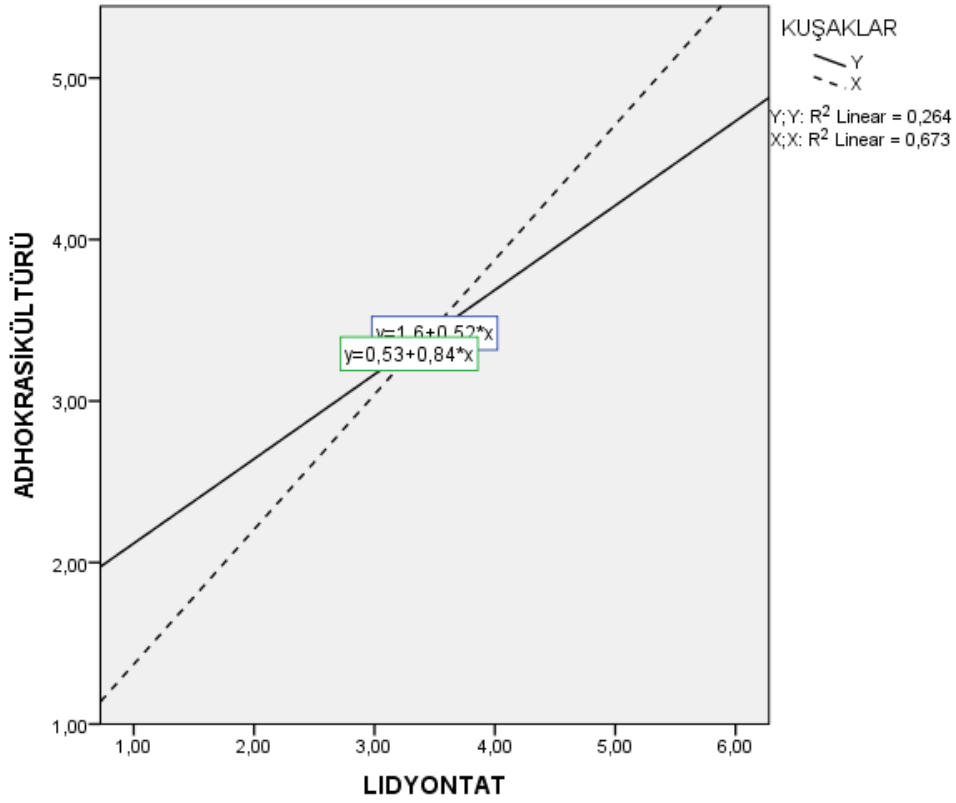
**Tablo 60. Adhokrasi Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Lidere Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	0.718
1.Adhokrasi Kültürü	0.80**
2.X-Y Kuşakları	1.07**
3.Adhokrasi Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.30**
F	63.337
R	0.573
R <sup>2</sup>	0.329

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Ayrıca değişkenler arasındaki düzenleyici etkiyi daha iyi görebilmek için oluşturulan şekile bakmakta fayda vardır.





**Şekil 13. Adhokrasi Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Şekil 13’de de görüldüğü gibi, adhokrasi kültürü arttıkça lidere yönelik tatmin X kuşağında Y kuşağına göre görece daha fazla artmaktadır.

Adhokrasi kültürü ve iş tatmininin boyutu olan yönetsel ortama yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır ( $\beta = -0,04$ ,  $p > 0,05$ ). Düzenleyici etkiyi saptamaya yönelik analiz, Tablo 61’de gösterilmiştir.

**Tablo 61. Adhokrasi Kültürü ve Yönetsel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Yönetsel Ortama Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	0.547
1.Adhokrasi Kültürü	0.76**
2.X-Y Kuşakları	0.12
3.Adhokrasi Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.04
F	105.913
R	0.671
R <sup>2</sup>	0.450

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Adhokrasi kültürü ve iş tatmininin boyutu olan çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi görülmemiştir ( $\beta = 0.01, p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi saptamaya yönelik analiz, Tablo 62'de gösterilmiştir.

**Tablo 62. Adhokrasi Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	2.787
1.Adhokrasi Kültürü	0.34**
2.X-Y Kuşakları	-0.24
3.Adhokrasi Kültürü * X-Y Kuşakları	0.01
F	31.827
R	0.444
R <sup>2</sup>	0.197

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Adhokrasi kültürü ve iş tatmininin boyutu olan ücrete yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = 0.14$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi saptamaya yönelik analiz, Tablo 63’de gösterilmiştir.

**Tablo 63. Adhokrasi Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Ücrete Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	3.898
1.Adhokrasi Kültürü	-0.17
2.X-Y Kuşakları	-0.56
3.Adhokrasi Kültürü * X-Y Kuşakları	0.14
F	0.655
R	0.071
R <sup>2</sup>	0.005

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Hiyerarşi kültürü ve iş tatmini ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = -0.02$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi tespit etmeye yönelik analiz, Tablo 64'de gösterilmiştir.

**Tablo 64. Hiyerarşi Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İş Tatmini
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.735
1.Hiyerarşi Kültürü	0.46**
2.X-Y Kuşakları	0.07
3.Hiyerarşi Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.02
F	58.700
R	0.559
R <sup>2</sup>	0.312

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 64 incelendiğinde *hipotez 6c* reddedilmiştir.

Hiyerarşi kültürü ve iş tatmininin boyutu olan işin niteliğine yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır ( $\beta = 0.01, p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi tespit etmeye yönelik analiz, Tablo 65’de gösterilmiştir.

**Tablo 65. Hiyerarşi Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşin Niteliğine Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.888
1.Hiyerarşi Kültürü	0.46**
2.X-Y Kuşakları	-0.18
3.Hiyerarşi Kültürü * X-Y Kuşakları	0.01
F	35.829
R	0.466
R <sup>2</sup>	0.217

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Hiyerarşi kültürü ve iş tatmininin boyutu olan lidere yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi belirlenememiştir ( $\beta = -0.25$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi tespit etmeye yönelik analiz, Tablo 66'da gösterilmiştir.

**Tablo 66. Hiyerarşi Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Lidere Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	0.480
1.Hiyerarşi Kültürü	0.78**
2.X-Y Kuşakları	1.09
3.Hiyerarşi Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.25
F	41.209
R	0.492
R <sup>2</sup>	0.242

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Hiyerarşi kültürü ve iş tatmininin boyutu olan yönetsel ortama yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır ( $\beta = -0.02$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi tespit etmeye yönelik analiz, Tablo 67'de gösterilmiştir.

**Tablo 67. Hiyerarşi Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	0.574
1.Hiyerarşi Kültürü	0.67**
2.X-Y Kuşakları	0.17
3.Hiyerarşi Kültürü *X-Y Kuşakları	-0.02
F	46.472
R	0.514
R <sup>2</sup>	0.264

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Hiyerarşi kültürü ve iş tatmininin boyutu olan çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = 0.02$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi tespit etmeye yönelik analiz, Tablo 68'de gösterilmiştir.



**Tablo 68. Hiyerarşi Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	2.574
1.Hiyerarşi Kültürü	0.35**
2.X-Y Kuşakları	-0.24
3.Hiyerarşi Kültürü * X-Y Kuşakları	0.02
F	27.426
R	0.418
R <sup>2</sup>	0.175

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Hiyerarşi kültürü ve iş tatmininin boyutu olan ücrete yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır ( $\beta = 0.29$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi tespit etmeye yönelik analiz, Tablo 69'da gösterilmiştir.

**Tablo 69. Hiyerarşi Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Ücrete Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	4.595
1.Hiyerarşi Kültürü	-0.33
2.X-Y Kuşakları	-1.17
3.Hiyerarşi Kültürü * X-Y Kuşakları	0.29
F	1.341
R	0.101
R <sup>2</sup>	0.010

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Pazar kültürü ve iş tatmini ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = -0.20$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 70'de gösterilmiştir.

**Tablo 70. Pazar Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İş Tatmini
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.105
1.Pazar Kültürü	0.63**
2.X-Y Kuşakları	0.68
3.Pazar Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.20
F	45.405
R	0.510
R <sup>2</sup>	0.260

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 70 incelendiğinde *hipotez 6d* reddedilmiştir.

Pazar kültürü ve iş tatmininin boyutlarından biri olan işin niteliğine yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır ( $\beta = -0.15$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 71’de gösterilmiştir.

**Tablo 71. Pazar Kültürü ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşin Niteliğine Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.261
1.Pazar Kültürü	0.63**
2.X-Y Kuşakları	0.39
3.Pazar Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.15
F	28.797
R	0.427
R <sup>2</sup>	0.182

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

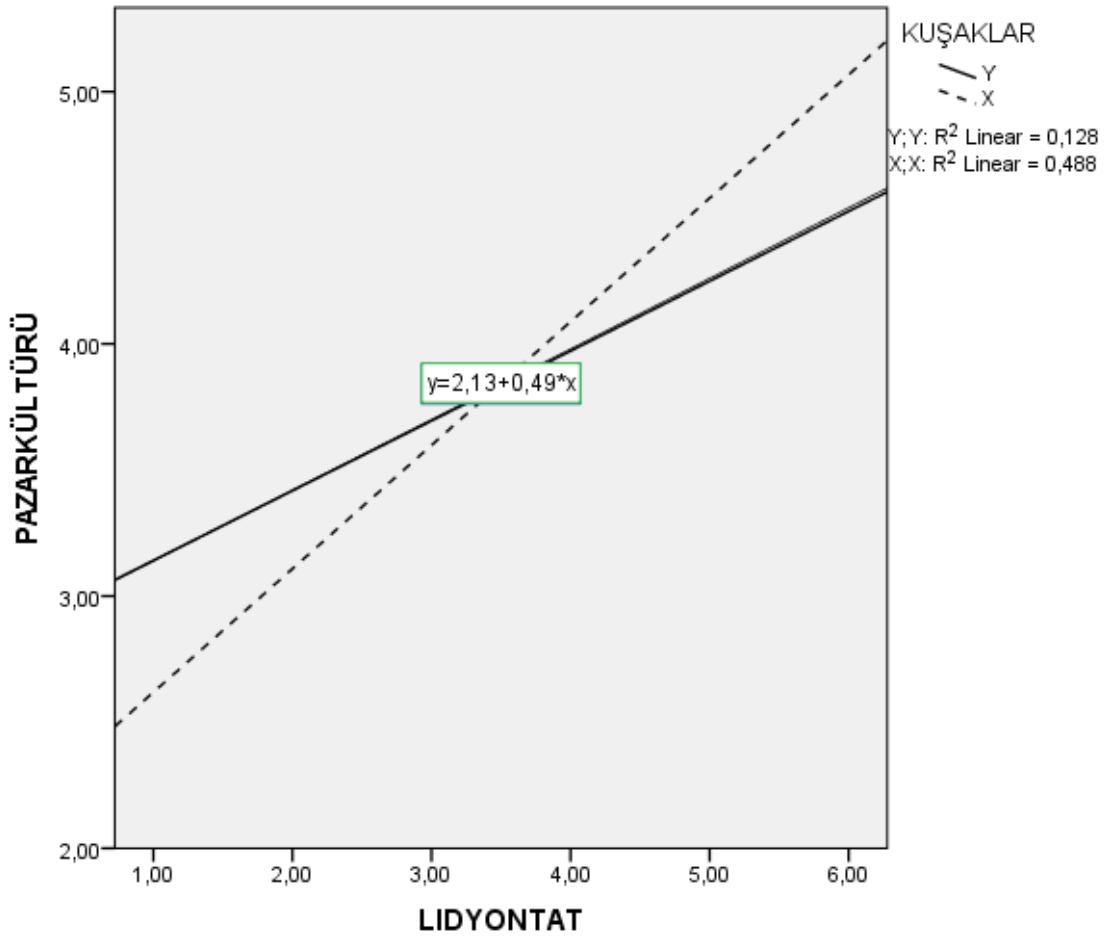
Pazar kültürü ve iş tatmininin boyutlarından biri olan lidere yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ( $\beta = -0.53$ ,  $p < 0.05$ ). Pazar kültürü ile lidere yönelik tatmin ilişkisinde X kuşağının düzenleyici etkisinin ( $\beta = 0.99$ ,  $p < 0.01$ ), Y kuşağının düzenleyici etkisinin ( $\beta = 0.46$ ,  $p < 0.01$ ) olduğu tespit edilmiştir. Düzenleyici etkiyi tespit etmeye yönelik analiz, Tablo 72’de gösterilmiştir.

**Tablo 72. Pazar Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Lidere Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	-0.323
1.Pazar Kültürü	0.99**
2.X-Y Kuşakları	2.07**
3.Pazar Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.53**
F	29.422
R	0.431
R <sup>2</sup>	0.185

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Ayrıca değişkenler arasındaki düzenleyici etkiyi daha iyi görebilmek için oluşturulan şekle bakmakta fayda vardır.



Şekil 14. Pazar Kültürü ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y

#### Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi

Şekil 14'de de görüldüğü gibi, pazar kültürü arttıkça lidere yönelik tatmin X kuşağında Y kuşağına göre görece daha fazla artmaktadır.

Pazar kültürü ve iş tatmininin boyutlarından biri olan yönetsel ortama yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır ( $\beta = -0.19, p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 73'de gösterilmiştir.

**Tablo 73. Pazar Kültürü ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	0.150
1.Pazar Kültürü	0.79**
2.X-Y Kuşakları	0.69
3.Pazar Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.19
F	30.171
R	0.435
R <sup>2</sup>	0.189

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Pazar kültürü ve iş tatmininin boyutlarından biri olan çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi belirlenememiştir ( $\beta = -0.21$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 74'de gösterilmiştir.

**Tablo 74. Pazar Kültürü ve Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.757
1.Pazar Kültürü	0.57**
2.X-Y Kuşakları	0.59
3.Pazar Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.21
F	22.676
R	0.386
R <sup>2</sup>	0.149

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Pazar kültürü ve iş tatmininin boyutlarından biri olan ücrete yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi belirlenememiştir ( $\beta = 0.32$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 75’de gösterilmiştir.



**Tablo 75. Pazar Kültürü ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Ücrete Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	4.217
1.Pazar Kültürü	-0.24
2.X-Y Kuşakları	-1.32
3.Pazar Kültürü * X-Y Kuşakları	0.32
F	0.960
R	0.086
R <sup>2</sup>	0.007

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Klan kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = -0.10$ ,  $p > 0.05$ ). Söz konusu analiz, Tablo 76'da gösterilmiştir.

**Tablo 76. Klan Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Rol Belirsizliği
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.963
1.Klan Kültürü	0.55**
2.X-Y Kuşakları	0.34
3.Klan Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.10
F	54.028
R	0.543
R <sup>2</sup>	0.295

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 76 incelendiğinde *hipotez 5a* reddedilmiştir.

Adhokrasi kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = -0.15$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi saptamak için yapılan analiz, Tablo 77'de gösterilmiştir.

**Tablo 77. Adhokrasi Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Rol Belirsizliği
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	2.005
1.Adhokrasi Kültürü	0.56**
2.X-Y Kuşakları	0.50
3.Adhokrasi Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.15
F	47.806
R	0.520
R <sup>2</sup>	0.270

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 77 incelendiğinde *hipotez 5b* reddedilmiştir.

Hiyerarşi kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = -0.13$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz, Tablo 78'de gösterilmiştir.

**Tablo 78. Hiyerarşi Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde X ve Y kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Rol Belirsizliği
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.371
1.Hiyerarşi Kültürü	0.66**
2.X-Y Kuşakları	0.55
3.Hiyerarşi Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.13
F	60.813
R	0.566
R <sup>2</sup>	0.320

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 78 incelendiğinde *hipotez 5c* reddedilmiştir.

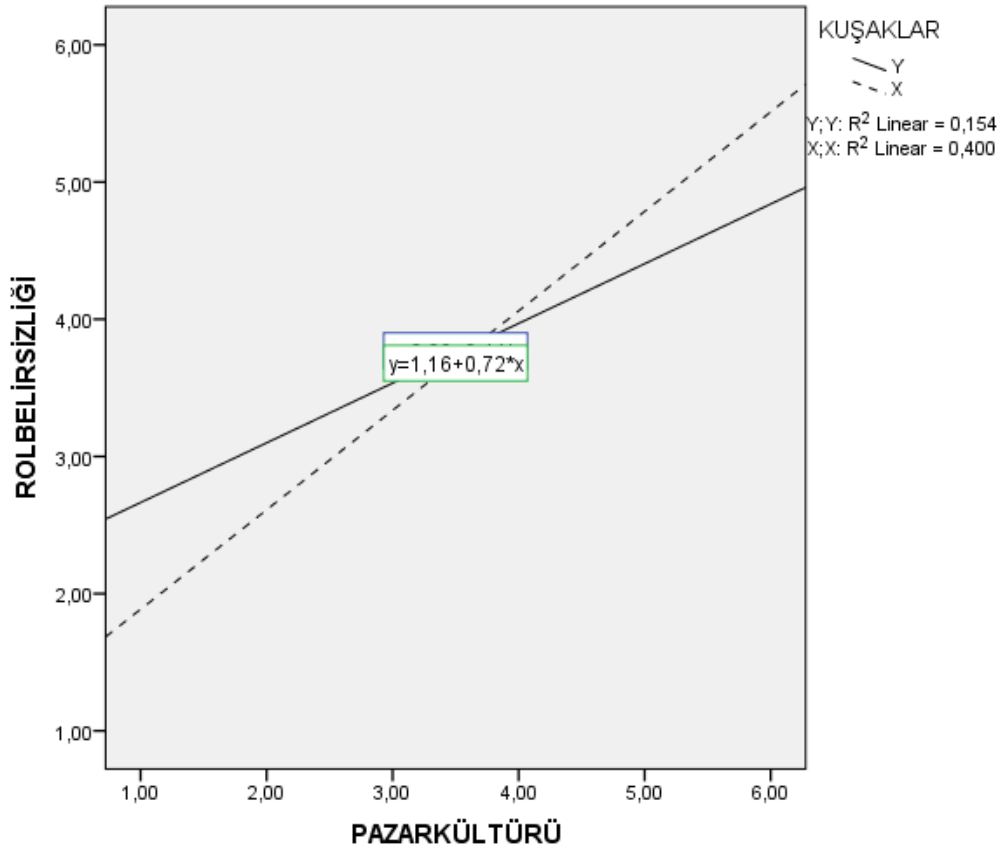
Pazar kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = -0.28$ ,  $p > 0.05$ ). Söz konusu analiz, Tablo 79'da gösterilmiştir.

**Tablo 79. Pazar Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Rol Belirsizliği
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.161
1.Pazar Kültürü	0.72**
2.X-Y Kuşakları	0.06
3.Pazar Kültürü * X-Y Kuşakları	-0.28
F	30.126
R	0.435
R <sup>2</sup>	0.189

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 79 incelendiğinde *hipotez 5d* reddedilmiştir. Ancak, burada pazar kültürü ile rol belirsizliği arasındaki ilişkiye X ve Y kuşakları açısından bakıldığında anlamlılık düzeyinin ( $p$ ), 0.052 olduğunu belirtmekte fayda vardır. Farklı bir örnekleme çalışmanın test edilmesi anlamlılık düzeyini etkileyerek değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı çıkmasını sağlayabilir. Değişkenler arasındaki ilişkileri daha iyi görebilmek için oluşturulan grafiğe bakmakta fayda vardır.



**Şekil 15. Pazar Kültürü ve Rol Belirsizliği İlişkisinde X ve Y kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Şekil 15’de de görüldüğü gibi, pazar kültürü arttıkça rol belirsizliği X kuşağında Y kuşağına göre görece daha fazla artmaktadır.

Rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = -0.11$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 80’de gösterilmiştir.

**Tablo 80. Rol Belirsizliği ve İş Tatmini İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İş Tatmini
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.254
1.Rol Belirsizliği	0.58**
2.X-Y Kuşakları	0.37
3.Rol Belirsizliği * X-Y Kuşakları	-0.11
F	69.903
R	0.592
R <sup>2</sup>	0.351

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Yukarıdaki analiz sonuçları ve Tablo 80 incelendiğinde *hipotez 7* reddedilmiştir.

Rol belirsizliği ve iş tatmininin boyutlarından biri olan işin niteliğine yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = -0.04$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 81’de gösterilmiştir.

**Tablo 81. Rol Belirsizliği ve İşin Niteliğine Yönelik Tatmin İlişkinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	İşin Niteliğine Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	1.186
1.Rol Belirsizliği	0.63**
2.X-Y Kuşakları	-0.01
3.Rol Belirsizliği * X-Y Kuşakları	-0.04
F	60.024
R	0.563
R <sup>2</sup>	0.317

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Rol belirsizliği ve iş tatmininin boyutlarından biri olan lidere yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanmıştır ( $\beta = -0.34$ ,  $p < 0.05$ ). Rol belirsizliği ile lidere yönelik tatmin ilişkisinde X kuşağının düzenleyici etkisinin ( $\beta = 0.84$ ,  $p < 0.01$ ), Y kuşağının düzenleyici etkisinin ( $\beta = 0.50$ ,  $p < 0.01$ ) olduğu tespit edilmiştir. Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 82’de gösterilmiştir.

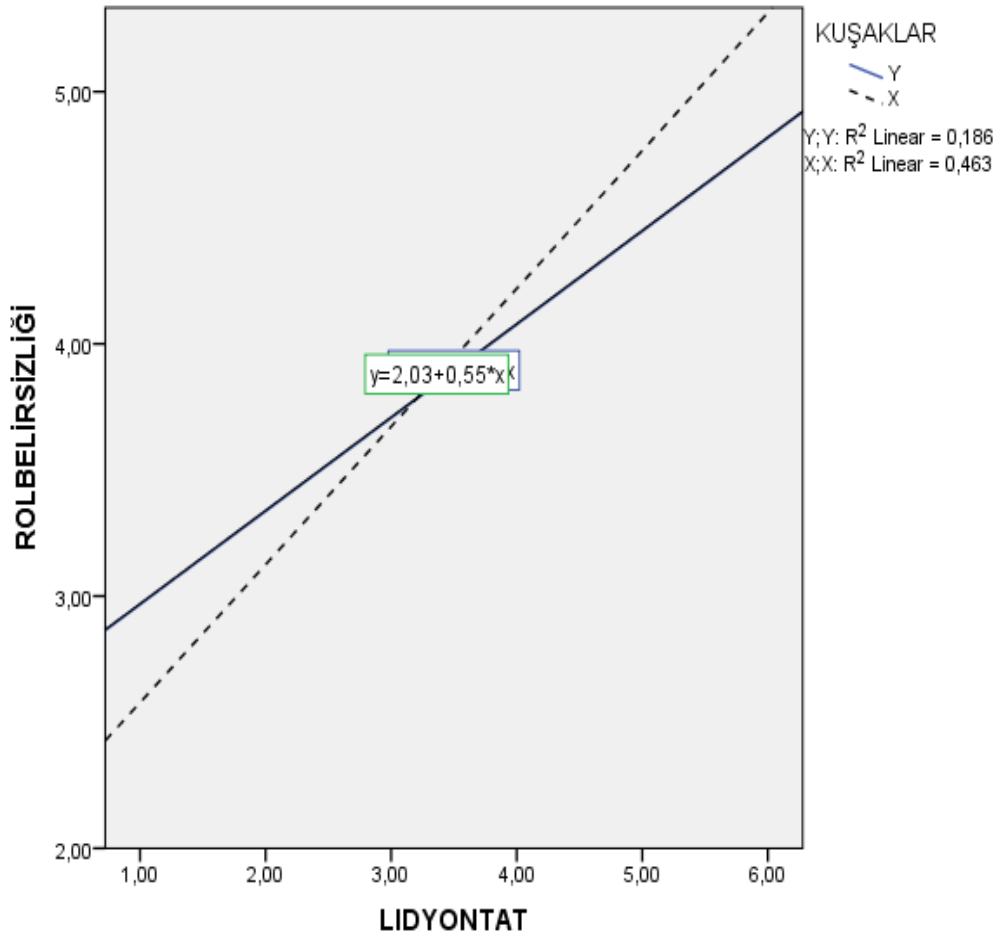


**Tablo 82. Rol Belirsizliği ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Lidere Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	0.165
1.Rol Belirsizliği	0.84**
2.X-Y Kuşakları	1.40*
3.Rol Belirsizliği * X-Y Kuşakları	-0.34*
F	38.573
R	0.479
R <sup>2</sup>	0.230

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Değişkenler arasındaki ilişkileri daha iyi görebilmek için oluşturulan grafiğe bakmakta fayda vardır.



**Şekil 16. Rol Belirsizliği ve Lidere Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Şekil 16’da da görüldüğü gibi, rol belirsizliği arttıkça lidere yönelik tatmin X kuşağında, Y kuşağına göre görece daha fazla artmaktadır.

Rol belirsizliği ve iş tatmininin boyutlarından biri olan yönetsel ortama yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = -0.09$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 83’de gösterilmiştir.

**Tablo 83. Rol Belirsizliği ve Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Yönetmel Ortama Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	0.231
1.Rol Belirsizliği	0.75**
2.X-Y Kuşakları	0.36
3.Rol Belirsizliği * X-Y Kuşakları	-0.09
F	46.474
R	0.514
R <sup>2</sup>	0.264

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Rol belirsizliği ve iş tatmininin boyutlarından biri olan çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi belirlenememiştir ( $\beta = -0.03$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 84’de gösterilmiştir.

**Tablo 84. Rol Belirsizliği ve alışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	alışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	2.145
1.Rol Belirsizliği	0.46**
2.X-Y Kuşakları	-0.06
3.Rol Belirsizliği * X-Y Kuşakları	-0.03
F	34.983
R	0.461
R <sup>2</sup>	0.213

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

Rol belirsizliği ve iş tatmininin boyutlarından biri olan ücrete yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ( $\beta = 0.07$ ,  $p > 0.05$ ). Düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik analiz, Tablo 85’de gösterilmiştir.

**Tablo 85. Rol Belirsizliği ve Ücrete Yönelik Tatmin İlişkinde X ve Y Kuşaklarının Düzenleyici Etkisi**

Değişkenler	Ücrete Yönelik Tatmin
	$\beta$
<b>Model</b>	
Regresyon Sabiti	4.062
1.Rol Belirsizliği	-0.19
2.X-Y Kuşakları	-0.35
3.Rol Belirsizliği * X-Y Kuşakları	0.07
F	1.463
R	0.105
R <sup>2</sup>	0.011

Not: \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ , standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 391

#### 4.6. Bağımsız Örneklem T Testi

Çalışmanın bu kısmında, örgüt kültürü tipleri, rol belirsizliği, iş tatmini (boyutlarıyla birlikte) değişkenlerinde X ve Y kuşaklarının ortalamaları açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. Sonuçlar, Tablo 86’da gösterilmiştir.

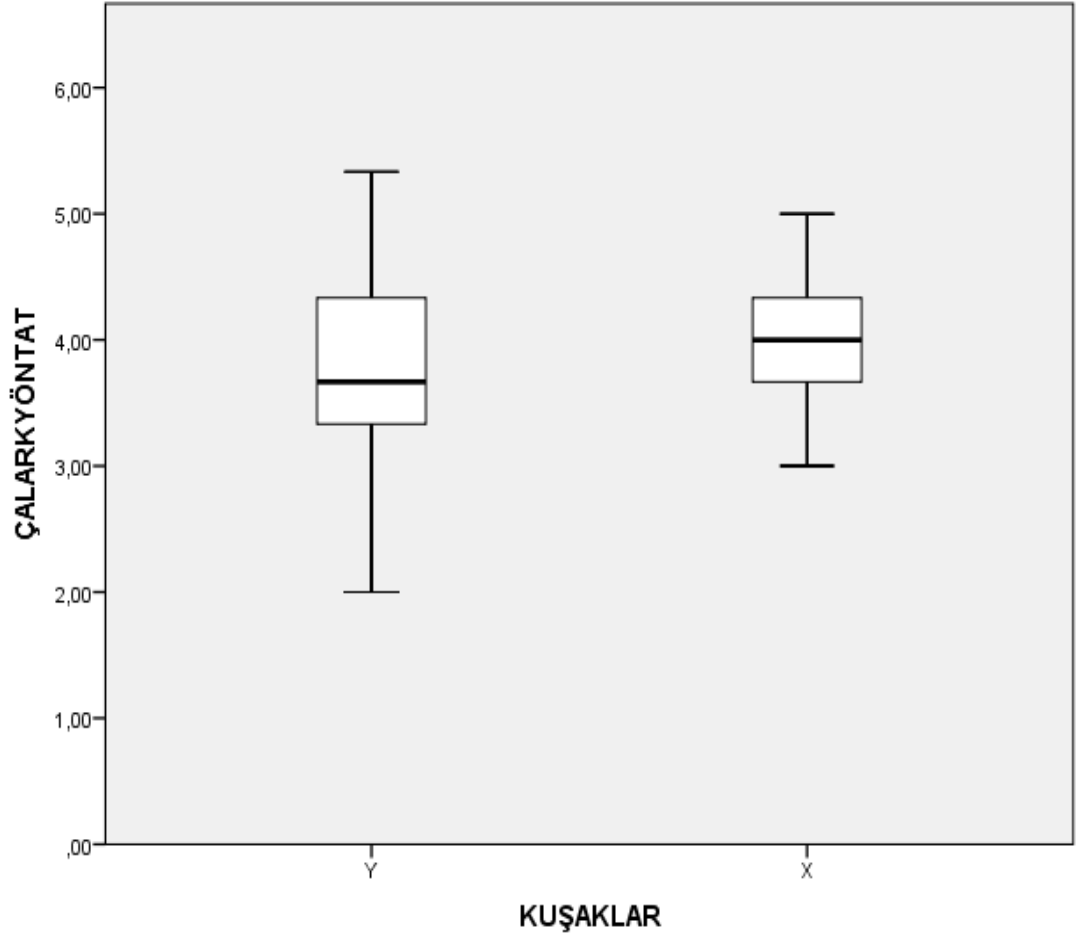
**Tablo 86. Örgüt Kültürü, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Değişkenlerinin X ve Y Kuşaklarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

Örgüt Kültürü Tipleri, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini	Kuşaklar	Ort.	SS	F	P
Klan Kültürü	X Kuşağı	3.56	0.93	0.07	0.59
	Y Kuşağı	3.49	0.90		
Adhokrasi Kültürü	X Kuşağı	3.46	1.05	1.31	0.85
	Y Kuşağı	3.43	0.92		
Hiyerarşi Kültürü	X Kuşağı	3.88	0.78	0.02	0.15
	Y Kuşağı	3.71	0.81		
Pazar Kültürü	X Kuşağı	3.84	0.72	0.002	0.94
	Y Kuşağı	3.84	0.70		
Rol Belirsizliği	X Kuşağı	3.95	0.83	0.65	0.67
	Y Kuşağı	3.90	0.78		
İş Tatmini	X Kuşağı	3.54	0.66	0.26	0.26
	Y Kuşağı	3.43	0.63		
İşin Niteliğine Yön. Tatmin	X Kuşağı	3.70	0.77	1.09	0.09
	Y Kuşağı	3.48	0.85		

	X Kuşuğu	3.50	1.03	1.33	0.91
Lidere Yönelik Tatmin	Y Kuşuğu	3.52	0.90		
	X Kuşuğu	3.21	1.01	0.05	0.75
Yönetmel Ortama Yön. Tatmin	Y Kuşuğu	3.16	1.03		
	X Kuşuğu	3.96	0.61	3.29	0.03
Çalışma Arkad. Yön. Tatmin	Y Kuşuğu	3.72	0.76		
	X Kuşuğu	3.29	0.99	0.29	0.70
Ücrete Yönelik Tatmin	Y Kuşuğu	3.23	1.02		

Not: \* $p < 0.05$ , n: 391 (X kuşuğu 51 kişi, Y kuşuğu 340 kişi)

Değişkenlerle ilgili bağımsız örneklem t testine ait sonuçların gösterildiği Tablo 86 incelendiğinde, örgüt kültürü tipleri, rol belirsizliği, iş tatmini ve iş tatmininin boyutları X ve Y kuşaklarının ortalamaları açısından değerlendirildiğinde sadece çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin boyutundan anlamlı ( $t = -2.17, p < 0.05$ ) bir ilişki saptanmıştır. Söz konusu anlamlı ilişkiyi görebilmek için aşağıdaki şekilde bakmakta fayda vardır.



**Şekil 17. Çalışma Arkadaşlarına Yönelik Tatmin ve X ve Y Kuşakları Açısından Ortalamaları**

Şekil 17'de de görüldüğü gibi çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin boyutunun ortalamasının X kuşağında, Y kuşağına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.



## 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Sonuçlar ve öneriler bölümü; hipotez sonuçları, tartışma, yazın ve uygulamaya yönelik katkılar, sınırlılıklar ve öneriler başlıkları altında ele alınmıştır.

### Hipotez Sonuçları

Alanyazın incelendiğinde; örgüt içindeki ve dışındaki unsurları anlayabilmek, bu unsurlara uygun davranışlar sergileyebilmek, örgütleri iş sistemleri ve iş yapma usullerine uydurabilmek, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve bu üstünlüğü koruyabilmek vb. amaçlarla, örgüt kültürü hakkında birçok kuramsal ve görgül araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda, Cameron ve Quinn (2006:35)'in rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere dört farklı kültür tipi ve bu kültür tipleri ile iş tatminini arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Öte yandan, söz konusu bu ilişkide rol belirsizliğinin etkisi ve farklı kuşaklar açısından (X ve Y) aradaki ilişkilerin değişip değişmeyeceği; başka bir deyişle kuşakların tutum, davranış, işe ve çalışmaya yönelik değerlendirmeleri açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buradan hareketle, çalışmanın aşağıda sıralanan beş temel amacı vardır: Bunlar;

1. Örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemek,
2. Örgüt kültürü tipleri ile rol belirsizliği arasındaki ilişkileri belirlemek,
3. Rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek,
4. Örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişkilerde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek,
5. Örgüt kültürü-iş tatmini, örgüt kültürü-rol belirsizliği, rol belirsizliği-iş tatmini arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisinin olup olmadığını belirlemektir.

Bu amaçlarla, alanyazında gerekli araştırmalar yapılarak çalışmanın kuramsal temelleri kurulmuştur. Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin dayandığı kuramlar açısından; örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişkilerde iş özellikleri modeli, örgüt kültürü tipleri ile rol belirsizliği arasındaki ilişkilerde rol kuramı, rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide rol kuramı ve kuşaklar ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilerde çoklu kuşak kuramından yararlanılmıştır. Bu temeller ışığında araştırma, Balıkesir, Bursa ve İstanbul illerindeki özel ve kamu bankalarında çalışan 391 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın sonuçları özetlenecek olursa;

1. Örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan analizlere göre; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler saptanmıştır. Alanyazındaki çalışmalara bakıldığında, klan kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin bulguları, Tepeci ve Barlett (2002), İşcan ve Timuroğlu (2007), Lovas (2007), Choi vd. (2008), Gregory vd. (2009), Diskiene ve Gostautas (2010), Brazil vd. (2010), Gull ve Azam (2012), Aldhuwaihi vd. (2012), Schulz (2013) ve Alvi vd. (2014) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzerdir. Adhokrasi kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin bulgularının, Koberg ve Chusmir (1987), Tepeci ve Barlett (2002), Lund (2003), İşcan ve Timuroğlu (2007), Azanza vd. (2011), Gull ve Azam (2012), Aldhuwaihi vd. (2012), Taghipour ve Dezfuli (2013), Nam ve Kim (2016a), Fatima (2016), Badawy vd. (2016), Jensen vd. (2017) ve Taşkiran vd. (2017) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzer olduğu saptanmıştır.

Hiyerarşi kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin bulgularının, Alvi vd. (2014) ve Nam ve Kim (2016a) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzer olduğu görülmüştür. Pazar kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin bulguları, Cunha ve Cooper (2001), Hampton ve Hampton (2004), Aldhuwaihi vd. (2012) ve Badawy vd. (2016) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzerdir.

2. Örgüt kültürü tipleri ile rol belirsizliği arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan analizlere göre; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri ile rol belirsizliği arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler belirlenmiştir.

3. Rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına göre, rol belirsizliği ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

4. Örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin her birinin iş tatmini ile arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin kısmi aracılık etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü tipleri ile iş tatmininin boyutları ilişkisinde, rol belirsizliğinin aracılık etkisini saptamaya yönelik hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; klan kültürü ile işin niteliğine yönelik tatmin, lidere yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin kısmi

aracılık etkisi saptanmıştır. Ancak klan kültürü ile ücrete yönelik tatmin arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin aracılık etkisi saptanamamıştır. Adhokrasi kültürü ile işin niteliğine yönelik tatmin, lidere yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Ancak adhokrasi kültürü ile ücrete yönelik tatmin arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin aracılık etkisi belirlenememiştir. Hiyerarşi kültürü ile işin niteliğine yönelik tatmin, lidere yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilirken; hiyerarşi kültürü ile ücrete yönelik tatmin arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin aracılık etkisi tespit edilememiştir. Pazar kültürü ile işin niteliğine yönelik tatmin, lidere yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin kısmi aracılık etkisi olduğu saptanmışken; pazar kültürü ile ücrete yönelik tatmin arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin aracılık etkisi belirlenememiştir.

5. Örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişkide X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre; dört örgüt kültürü tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilememiştir. Ayrıca, klan kültürü ile iş tatmininin boyutları arasındaki ilişkide, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, “klan kültürü ile iş tatmininin boyutları olan, işin niteliğine yönelik tatmin, lidere yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ve ücrete yönelik tatmin arasındaki ilişkilerde, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi belirlenememiştir”. Adhokrasi kültürü ile iş tatmininin boyutları arasındaki ilişkide X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini tespit etmek amacıyla analizler yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, “adhokrasi kültürü ile iş tatmininin boyutları olan işin niteliğine yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ve ücrete yönelik tatmin arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi belirlenememiştir”. Öte yandan adhokrasi kültürü ile lidere yönelik tatmin ilişkisinde, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü ile iş tatmininin boyutları arasındaki ilişkide, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini saptamaya yönelik analizler yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, “hiyerarşi kültürü ile iş tatmininin boyutları olan, işin niteliğine yönelik tatmin, lidere yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin, çalışma

arkadaşlarına yönelik tatmin ve ücrete yönelik tatmin arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır”. Pazar kültürü ile iş tatmininin boyutları arasındaki ilişkide X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini saptamaya yönelik analizler yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, “pazar kültürü ile iş tatmininin boyutları olan, işin niteliğine yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ve ücrete yönelik tatmin arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır”. Öte yandan, pazar kültürü ile lidere yönelik tatmin arasındaki ilişkide, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmiştir.

Rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre; aradaki ilişkide düzenleyici etki tespit edilememiştir. Ayrıca, aradaki ilişkileri daha iyi anlayabilmek için rol belirsizliği ile iş tatmininin boyutları ilişkisinde, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla analizler yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; rol belirsizliği ile işin niteliğine yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ve ücrete yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır. Öte yandan, rol belirsizliği ile lidere yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi olduğu saptanmıştır.

Çalışmada örgüt kültürü tipleri, rol belirsizliği, iş tatmini, işin niteliğine yönelik tatmin, lidere yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ve ücrete yönelik tatmin değişkenlerinde X ve Y kuşaklarının ortalamaları açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklen T testi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, yalnızca X ve Y kuşaklarının ortalamaları açısından çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin boyutundan anlamlı ( $t = -2.17, p < 0.05$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Analizde X kuşağı çalışanlarının çalışma arkadaşlarına yönelik tatmininin ortalamasının 3.96, Y kuşağının ise 3.72 olduğu görülmüştür. Bu kapsamda X kuşağı çalışanlarının, Y kuşağı çalışanlarına göre çalışma arkadaşlarına yönelik tatminlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. T testine bakıldığında örgüt kültürü tiplerinin X ve Y kuşakları açısından ortalamalarına yönelik sonuçlar, Kam (2019:79)’ın çalışmasıyla benzerlik göstermektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında çalışmanın hipotezlerine yönelik sonuçları tablo şeklinde görmekte fayda vardır. Hipotez sonuçları Tablo 87’de gösterilmiştir.

**Tablo 87. Hipotez Sonuçları**

<b>Hipotez 1</b>	Örgüt kültürünün rol belirsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
	<b>Hipotez 1a:</b> Klan kültürünün rol belirsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Red
	<b>Hipotez 1b:</b> Adhokrasi kültürünün rol belirsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
	<b>Hipotez 1c:</b> Hiyerarşi kültürünün rol belirsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Red
	<b>Hipotez 1d:</b> Pazar kültürünün rol belirsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
<b>Hipotez 2</b>	Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
	<b>Hipotez 2a:</b> Klan kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
	<b>Hipotez 2b:</b> Adhokrasi kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
	<b>Hipotez 2c:</b> Hiyerarşi kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Red
	<b>Hipotez 2d:</b> Pazar kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
<b>Hipotez 3</b>	Rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Red
<b>Hipotez 4</b>	Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
	<b>Hipotez 4a:</b> Klan kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
	<b>Hipotez 4b:</b> Adhokrasi kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
	<b>Hipotez 4c:</b> Hiyerarşi kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
	<b>Hipotez 4d:</b> Pazar kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
<b>Hipotez 5</b>	Örgüt kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
	<b>Hipotez 5a:</b> Klan kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
	<b>Hipotez 5b:</b> Adhokrasi kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
	<b>Hipotez 5c:</b> Hiyerarşi kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
	<b>Hipotez 5d:</b> Pazar kültürü ve rol belirsizliği ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
<b>Hipotez 6</b>	Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
	<b>Hipotez 6a:</b> Klan kültürü ve iş tatmini ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
	<b>Hipotez 6b:</b> Adhokrasi kültürü ve iş tatmini ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
	<b>Hipotez 6c:</b> Hiyerarşi kültürü ve iş tatmini ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
	<b>Hipotez 6d:</b> Pazar kültürü ve iş tatmini ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
<b>Hipotez 7</b>	Rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red

## Tartışma

Örgüt kültürü tipleri ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan analizlerde, hiyerarşi kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin bulgularının, Alvi vd. (2014) ve Nam ve Kim (2016a) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzer olduğu görülmüştür. Burada beklenen anlamlı ve negatif etkinin, anlamlı ve pozitif olarak tespit edilmesi ve buna bağlı olarak *hipotez 2c*'nin reddedilmesi, örneklemin kültürel bağlamda (Hofstede (1984)'nin ulusal kültür boyutları) belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu bir toplum olan Türkiye'de seçilmiş olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir. Başka bir deyişle bu sonuç, hiyerarşi kültürünün belirsizliği ortadan kaldırdığı ve belirsizlikten kaçınma oranı yüksek olan kişilerin, bu kültür tipini tercih edebilecekleri ve iş tatminlerinin yüksek olabileceği, şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan, örgüt kültürü tipleri ile iş tatmininin boyutları olan işin niteliğine yönelik tatmin, lidere yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ve ücrete yönelik tatmin arasındaki ilişkilere de bakılmıştır. Yapılan analizlere bakıldığında, örgüt kültürü tipleri ile (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) işin niteliğine yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif olduğu saptanmıştır. Öte yandan örgüt kültürü tipleri ile iş tatmininin diğer boyutu olan ücrete yönelik tatmin arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bunun nedeni; örneklem büyüklüğü, ekonomik koşullar ve bankaların çalışanlarına verdiği ücret olabilir. Ayrıca, bu konuda örgüt kültürü tipi ve verilen ücret konusunda kamu bankaları ve özel bankaların farklılık içerebileceği, sonraki çalışmalarda bu ayrım göz önünde bulundurularak çalışmanın yapılmasının daha faydalı olabileceğini söylemek mümkündür.

Örgüt kültürü tipleri ile rol belirsizliği arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan analizlerde klan kültürü ile rol belirsizliği ve hiyerarşi kültürü ile rol belirsizliği arasındaki ilişkiler, beklenenin aksine anlamlı ve pozitif şekilde çıkmıştır. Ancak, adhokrasi kültürü ile rol belirsizliği ilişkisine yönelik bulguların, Schulz (2013) ve Bolat vd. (2011) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Yukarıda da bahsedildiği gibi rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına göre; rol belirsizliği ile iş tatmini arasında, beklenenin aksine anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ve bu kapsamda *hipotez*

3 reddedilmiştir. Rol belirsizliği ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin çıkmasının nedeni, örneklem büyüklüğü, örneklemde yer alan kişilerin büyük bir kısmının %87 (n=340) Y kuşağında yer alması ve Y kuşağının X kuşağına göre görece daha esnek çalışma şartlarını tercih etmeleri olabilir. Ayrıca, rol belirsizliği ile iş tatmininin boyutları olan, işin niteliğine yönelik tatmin, lidere yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin ve ücrete yönelik tatmin arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; rol belirsizliği ile işin niteliğine yönelik tatmin, lidere yönelik tatmin, yönetsel ortama yönelik tatmin ve çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmişken; rol belirsizliği ile ücrete yönelik tatmin arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Rol belirsizliği ile ücret arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif çıkması, rol belirsizliği yaşayan kişilerin rolleri gereği neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiği konusunda bilgi eksikliğine sahip olmalarından ötürü ücret konusunda kıyaslayabilecekleri bir rol kalıbının olmaması durumundan kaynaklanabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, rol belirsizliği yaşayan kişiler iş tanımları ve çalıştıkları örgütün ücret politikaları hakkında eksik bilgi sahibi olabilirler. Bu durum rol belirsizliği yaşayan kişilerin aldıkları ücret ve çalıştıkları örgütün ücret politikaları konusunda tatminsizlik yaşamalarına neden olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Örgüt kültürü tipleri ile iş tatmininin boyutları arasındaki ilişkide rol belirsizliğinin aracılık etkisini belirlemeye yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizlerine göre, örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) iş tatmininin diğer boyutları ile olan ilişkisinde rol belirsizliğinin kısmi aracılık etkisi tespit edilmişken; ücrete yönelik tatmin boyutunda rol belirsizliğinin aracılık etkisi belirlenememiştir.

Örgüt kültürü tipleri ile iş tatmininin boyutları arasındaki ilişkide X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik yapılan analizlere göre, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü ile lidere yönelik tatmin ilişkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Bu bağlamda Adhokrasi kültürü ile lidere yönelik tatmin ilişkisinde X kuşağının düzenleyici etkisinin ( $\beta = 0.80, p < 0.01$ ) ve Y kuşağının düzenleyici etkisinin ( $\beta = 0.50, p < 0.01$ ) olduğu saptanmıştır. Pazar kültürü ile lidere yönelik tatmin ilişkisinde, X kuşağının düzenleyici etkisinin ( $\beta = 0.99, p < 0.01$ ) ve Y kuşağının düzenleyici etkisinin ( $\beta = 0.46, p < 0.01$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Rol belirsizliği ile iş tatmininin boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan analizlere göre, rol belirsizliği ile lidere yönelik tatmin ilişkisinde X kuşasının düzenleyici etkisinin ( $\beta = 0.84, p < 0.01$ ), Y kuşasının düzenleyici etkisinin ( $\beta = 0.50, p < 0.01$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü tipleri ile rol belirsizliği arasındaki ilişkide X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik analiz sonuçlarına göre örgüt kültür tipleri ile rol belirsizliği arasındaki ilişkide X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır. Ancak, burada pazar kültürü ile rol belirsizliği arasındaki ilişkide, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi açısından bakıldığında anlamlılık düzeyinin ( $p$ ), 0.052 olduğunu belirtmekte fayda vardır. Farklı bir çalışmada farklı bir örnekleme sınanması, anlamlılık düzeyini etkileyerek değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı çıkmasını sağlayabilir.

### **Yazına ve Uygulamaya Yönelik Katkılar**

Yazın incelendiğinde örgüt kültürü, iş tatmini, rol belirsizliği ve kuşak konularının sıklıkla çalışıldığı görülmektedir. Ancak bu konuları birlikte ele alan bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın örgüt kültürü tipleri, rol belirsizliği ve iş tatmini kapsamında farklı kuşakları değerlendirme konusunda yazına önemli bir katkı sağladığı söylenebilir.

Çalışanların elde tutulması ve iş tatminlerinin yüksek olmasında, kuşak farklılıklarını bilerek, onlara uygun çalışma şartları, yönetim tarzı, örgüt yapısı vb. oluşturulmasının, nitelikli kişileri elde tutmak ve iş tatminlerini sağlamak için oldukça önemlidir. Çalışmanın örneklemeden de görüldüğü gibi; günümüzde çalışma hayatının merkezinde Y kuşası bulunmaktadır. Zamanla Y kuşası yerini Z kuşası almaya başlayacaktır. Yazın incelendiğinde; Y ve Z kuşaklarının X kuşasına nispeten rutin işlerden kolayca sıkılma, kariyer beklentileri açısından farklılaşma, esnek çalışma şartları arama, birden fazla görevi ve eğlenceli işleri tercih etme gibi özellikleri olduğu söylenebilir (Levickaite, 2010:173). Bu kapsamda, Y ve Z kuşakları için esnek çalışma saatleri oluşturma, kariyer beklentilerine yanıt verebilme, yönetim tarzı ve örgüt yapısı açısından uygun şartların sağlanmasında İKY bölümüne daha fazla iş düşeceği söylenebilir. Başka bir deyişle, günümüzde hâlâ X kuşası çalışma hayatında yer alırken; ilerleyen zamanlarda çalışma hayatı tamamen Y ve Z kuşaklarından oluşacaktır. Bu nedenle işverenler, yöneticiler, girişimcilerin vb., Y ve Z kuşaklarının



çalışma ve çalışma hayatına yönelik tutum, düşünce ve davranışlarını göz ardı edemeyeceklerini söylemek mümkündür.

### **Sınırlılıklar ve Öneriler**

Öncelikle araştırma veri toplanan bölgelerle (Balıkesir, Bursa ve İstanbul) sınırlıdır. Araştırmada ele alınan değişkenler; uygulama esnasında kullanılan ölçüm araçlarının (ölçeklerin) güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır. Ayrıca, sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneysel temellere oturtulamamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir. Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, örgüt kültürü tipleri, rol belirsizliği ve iş tatmini değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın örnekleme zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle 391 kişiden oluşmaktadır. Örneklem kolayda örneklem yoluyla seçilmiş olup; örnekleme yer alan 51 kişi X kuşağına, 340 kişi Y kuşağına aittir. Sonraki çalışmalarda genellenebilirliğin daha geçerli olabilmesi için, örneklemin daha geniş tutulması ve çalışmanın farklı sektörlerde de yapılması faydalı olacaktır.

Çalışmada sosyal beğenilirlik (sosyal istenirlik) ilkesi, gözardı edilmiştir. Sosyal beğenilirlik; kişilerin özde kendi tutum, düşünce ve fikirlerinden çok, toplum, sosyal çevre veya ortalama bir kişi nasıl cevap verebilecekse onu referans alarak yanıtlar verme eğilimi, olarak tanımlanabilir (Crowne ve Marlowe, 1960:349-350). Başka bir ifadeyle, kişilerin anket sorularına kültürel, toplumsal, sosyal vb. çerçevede uygun yanıtlar vermesi, olarak ifade edilebilir. Daha sonraki çalışmalarda, özellikle rol belirsizliği ve iş tatmini ölçülürken sosyal beğenilirlik ilkesinin ihlal edilip edilmediğini sınamak amacıyla testler yapılmasının, araştırmacıları daha sağlam sonuçlara ulaştırabileceği söylenebilir. Öte yandan, çalışmada kendi kendini değerlendirme ve tek yöntem kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde, kendi kendini değerlendirme ve/veya tek yöntem kullanarak ölçüm yapma, araştırmaların geçerliliğini etkileyebilir (Grant-Vallone, 2002:245). Kendi kendini değerlendirme, bu çalışmadaki değişkenlerden özellikle iş tatmini gibi (lidere yönelik tatmin, çalışılan ortama yönelik tatmin, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin gibi) ölçeklerde önemli bir konu haline gelebilmektedir. Örneğin kişinin lideriyle çok yakın zamanda yaşadığı bir olay, liderini olumsuz değerlendirmesine; çalışma arkadaşlarından birisiyle yaşadığı olumlu bir olay çalışma arkadaşlarını genel olarak olumlu değerlendirmesine

neden olabilir. Bu nedenle, çalışmanın sadece tek bir zamanda yapılması yerine, belli aralıklarla yapılan ölçümlerden elde edilen verilerden hareketle yapılmasının daha sağlıklı sonuçlar getireceği söylenebilir.

Çalışma bireysel kaynaktan sağlanan verilerle yürütülmüştür. Oysa çoklu dönüt sistemi olarak da bilinen ve performans değerlendirmede de kullanılan çoklu veri kaynağı yönteminde, Borman (1997:299)'a göre her değerlendirme kaynağının hedefe yönelik özgün bilgiler konusunda daha hassas olması ve çoklu değerlendirmelerin bireysel kaynaktan sağlanan verilere göre geçerliliğinin giderek artıyor olması nedeniyle elde edilen verilerin daha sağlıklı olmasını sağlayacağı söylenebilir. Örneğin, çalışmada yer alan iş tatmininin çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin boyutunda kişilerin birbirlerine yönelik tutumlarının, onların örgütte oluşmuş gruplara yönelik tutumları vb. şeklinde incelenmesi; lidere yönelik tatmin boyutunda ise, kişilerin lidere ve liderin kişilere yönelik tutumlarının bireysel olarak değerlendirilmesinin daha geçerli sonuçlara ulaştıracağı söylenebilir.

Kuşak, aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, benzer olayları ve kaderleri paylaşmış ve benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu, olarak tanımlanabilir (TDK, 2019). Benzer olayları yaşamış ve benzer kaderleri paylaşmış olmak, kuşakları işe ve çalışma hayatına yönelik tutum, davranış, düşünce açısından farklılaştırabilmektedir. Ancak, işgörenlerin kişilik özelliklerini tutumlarına, davranışlarına, düşüncelerine vb. yön verme açısından göz ardı etmemek gerekir. Başka bir deyişle, kuşaklar arasındaki farklılıklar ve bu farklılıkların iş ve çalışma hayatına etkileri incelenirken; işgörenlerin kişilik özelliklerinin de dikkate alınmasının daha sağlıklı bilgi edinmekte faydalı olacağı söylenebilir. Örneğin, kuşak özelliklerinin yanında işgörenlerin kişiliklerini beş faktör kişilik modeline, 16PF kişilik modeline, MBTI kişilik modeline, Cattell kişilik modeline vb. göre incelemek sonraki çalışmalar için faydalı olacaktır.

Daha sonra yapılacak çalışmalarda, kuşak sınıflandırılmasının ulusal anlamda nasıl farklılaştığının incelenmesinde yarar vardır. Kuşakların sınıflandırılmasında yaş aralıkları anlamında ABD merkezli bir sınıflandırmanın olduğu, yaşanan olayalar (Büyük Buhran, I. ve II. Dünya Savaşları vb.) açısından dünya genelinde olayların temel alındığı görülmektedir (Hughes ve O'Rand, 2004:3; Giancola, 2006:33). Buradan hareketle, Türkiye açısından değerlendirildiğinde; ülkede yaşanan ekonomik,

sosyal, kültürel, siyasal olaylar açısından X ve Y kuşaklarının yaş aralığı anlamında sınıflandırılmasının ABD ile örtüşmeyeceği düşünülebilir. Bu nedenle, X ve Y kuşağı ayrımının, Türkiye’de yaşanan ve kişilerin çalışma hayatındaki düşünce, davranış, tutum vb. özelliklerini etkileyebilecek olaylar temelinde ele alınmasının daha sağlıklı bilgiler elde edilmesini sağlayabileceği söylenebilir. Ayrıca, toplumsal anlamda (kültürel, sosyolojik, dini vb.) kişilerin çalışmaya ve çalışma hayatına yönelik tutum ve düşüncelerine yönelik olarak, ulusal anlamda çalışmalar yapılmasının da faydalı olacağı söylenebilir. Diğer yandan, çalışma nicel araştırma yöntemi ile yapılmıştır; nicel araştırma yönteminin yanında nitel araştırma yöntemi kullanarak, Türkiye’de kuşakların sınıflandırılmasında dikkat edilmesi gereken ölçütler ve bu ölçütlerin kişilere olan etkileri hakkında daha detaylı bilgiye sahip olunabilir. Nicel ve nitel çalışmalardan elde edilen verilerin birbirleriyle kıyaslanması sonucu, yöntemlerin eksik yönlerinin tamamlanması kuşaklar ve kuşakların özellikleri hakkında daha detaylı bilgiye sahip olmayı sağlayabileceği söylenebilir. Yazın incelendiğinde, nitel araştırma yöntemlerinin gözlem, görüşme ve yazılı belge (doküman) inceleme şeklinde yapıldığı görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:39). Türkiye’de yaşanan ulusal olaylar (ekonomik, sosyolojik, siyasi vb.) ve/veya dünyada yaşanan olayların Türkiye’de yaşayan kişileri kuşak özellikleri açısından nasıl farklılaştığını daha iyi anlayabilmek için nicel yöntemlerin yanında yukarıda bahsedilen yöntemlerden özellikle “görüşme” yöntemi kullanmanın faydalı olabileceği söylenebilir.

Araştırmanın kültür ve örgüt kültürü ile ilgili olmasından ötürü etik ve emik kavramlarına değinmekte fayda vardır. Etik ve emik tartışmaları, kültür ile davranış arasındaki ilişkinin nasıl inceleneceği sorusundan ortaya çıkmıştır. Etik kavramı, bir bilim dalındaki ilkelerin farklı kültür ortamlarında (ulusal kültür, örgüt kültürü vb.) geçerli olduğunu; emik kavramı ise, her farklı kültürde bilimsel ilkelerin farklılaşabileceği ve özgün olacağını savunur (Erkenekli, 2012: 223; Kağıtçıbaşı, 1990:30). Araştırmaya bakıldığında, Cameron ve Quinn (2006:35)’in örgüt kültürü sınıflandırmasında yer alan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür tiplerinin baskın oldukları örgütün bulunduğu ülkenin kültürel özelliklerinden etkilenebileceği; başka bir deyişle, örgüt kültürü tiplerini etik anlamda ele almanın yanında emik anlamda da ele almanın araştırma sonuçlarına yönelik fayda sağlayacağı söylenebilir. Örneğin örgüt kültürü tiplerini, Hofstede (1984:82-84)’nin ulusal kültür boyutları bağlamında (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, kısa-uzun dönem odaklı olma,

bireycilik-toplulukçuluk, hoşgörü (müsamaha)-kısıtlama (engelleme)) ele alma emik yaklaşım çerçevesinde fayda sağlayacaktır.

Çalışmada, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü ile lidere yönelik tatmin ve rol belirsizliği ile lidere yönelik tatmin ilişkilerinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Buradan hareketle, X ve Y kuşaklarının lidere yönelik tutumlarının farklılık gösterebileceği ve sonraki çalışmalarda bu konudaki çalışmalara odaklanılabileceği söylemekte fayda vardır.

Z kuşağı iş hayatında henüz aktif olarak yer almadığı için, bu çalışma X ve Y kuşakları açısından değerlendirilmiştir. Günümüzde, teknolojinin, ekonomik şartların, sosyal hayatın vb. hızla değiştiği ve çevrimiçi ağlar aracılığıyla herkesin çalışma hayatı ve değişimlerden kolaylıkla haberdar olduğu söylenebilir. Bu kapsamda, ilerleyen yıllarda Z kuşağının da aktif çalışma hayatına girmesiyle araştırma kapsamına alınmasının ve kuşaklar açısından ortaya çıkan farklılıkların iş ortamına etkisinin araştırılması mutlaka yeni açılımlar getirecektir. Diğer yandan Kuran (2019:104-105)'a göre, Y ve Z kuşakları önceki kuşaklara göre daha özgürlükçü ve daha girişimci, dolayısıyla örgütlerden iç girişimcilik fırsatları talep edecek kuşaklardır. Buradan hareketle, Y ve özellikle Z kuşağı ile birlikte iç girişimcilik faaliyetleri konusunda örgütlerin adım atmalarının gerekeceği söylenebilir. Başka bir deyişle; kuralların, prosedürlerin, talimatların vb. yerini daha esnek, yaratıcı ve yenilik getirici fikirlerin önemsendiği çalışma ortamları alacaktır. Ayrıca bu kapsamda farklı kuşaklar açısından iç girişimcilik kavramına bakış açılarına ve bu değişkenin kişilerin iş tatminine nasıl etkide bulunduğu bakmak, örgütlerin bu yönde girişimlerde bulunmalarına yön vermek açısından faydalı olabilecektir.

İş tatmini kapsamında bakıldığında; farklı kuşakların güdülenme yollarının farklılaşacağı da söylenebilir. Örneğin, klan kültürünün baskın olduğu bir örgütte X kuşağı, terfi etme ve yükselme; Y kuşağı ise, üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilme vb. tarafından güdülenebilmektedir. Adhokrasi kültürünün baskın olduğu bir örgütte, X kuşağı, işyerinde saygı görmek ve kendini değerli hissetmek; Y kuşağı ise, örgütün elde ettiği kârdan pay vermesi vb. tarafından güdülenebilmektedir. Ayrıca, hiyerarşi kültürünün baskın olduğu bir örgütte X kuşağı, maaşına yapılacak olan zamlar; Y kuşağı, saygı görmek ve değerli hissetmek vb. tarafından güdülenebilirken, pazar kültürünün baskın olduğu bir örgütte X kuşağına ait kişiler, işletme tarafından iş güvencesinin sağlanması, Y kuşağı ise, başarıları sayesinde terfi etme ve kariyerinde ilerleme fırsatlarının sağlanması vb. ile güdülenebilmektedir (Can, 2018:214).

Buradan hareketle, güdülemede kapsam ve süreç kuramları çerçevesinde farklı kuşakları güdü kaynaklarını belirlemek ve bu güdü kaynaklarının iş tatminlerine etkisini belirlemek faydalı olacaktır. Başka bir deyişle, farklı kuşaklara ait kişiler farklı şekillerde güdülenebilir. İşletme yöneticilerinin, girişimcilerin vb. bu farklılıkları belirleyerek, kişilerin iş tatminleri, hayat tatminleri vb. konularda adım atmaları gerekebilecektir.

Söz konusu çalışma Türkiye’de yapılmıştır ve çalışmada yazında sıklıkla kullanılan Cameron ve Quinn (1985)’in örgüt kültürü tipleri (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) sınıflandırması kullanılmıştır. Ancak, ülkelerin (ulusların) kültürel anlamda dil, din, örf, gelenek vb.’nin yanında iş yapma usulleri açısından da farklılaşabildiği göz ardı edilmemelidir (Tüz, 2004) . Bu kapsamda çalışmanın, Hofstede (1984:82-84) ve Hofstede (2011:15)’in ulusal kültür boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve çoğulculuk, erillik ve dişillik, kısa-uzun dönem odaklı olma, hoşgörükısıtlılık) ile birlikte ele alınmasının daha sağlıklı sonuçlara ulaşmada faydalı olabileceği düşünülebilir. Örneğin, hiyerarşi kültürünün ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir toplum ile düşük olduğu bir toplum kıyaslandığında X ve Y kuşaklarının bu kültür tipini değerlendirmeleri, rol belirsizliği yaşayıp yaşamayacakları, iş tatmini yaşayıp yaşamayacakları farklılık gösterebilecektir. Daha sonraki çalışmalarda örgüt kültürü tiplerinin, X ve Y kuşağının özelliklerinin, rol belirsizliğinin (belirsizlikten kaçınma anlamında) ve iş tatmininin ulusal kültürel özellikler kapsamında değerlendirilerek bu kapsamda çalışmaların yapılmasının veya çalışmanın farklı kültürlere sahip ülkelerde yapılmasının faydalı olacağı söylenebilir.

Araştırmada karşılaşılan bir problem, örgüt kültürünün ölçülmesi konusunda yaşanmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinde beşli likert kullanılmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılacak daha sonraki çalışmalarda daha hassas ölçmek ve daha sağlıklı veriler elde etmek için yedili veya dokuzlu likert kullanılması veya ölçeğin nitel bir şekilde desteklenmesi de yapılacak çalışmalar için faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Abbinck, J. (2015). *Diagnosing and Changing Organizational Culture to Meet the Necessary Conditions for Implementing the Lead User Method*. Yüksek Lisans Tezi, Twente Üniversitesi, Enschede.
- Abramis, D. J. (1994). Work Role Ambiguity, Job Satisfaction, and Job Performance: Meta-Analyses and Review. *Psychological Reports*, 75, 1411-1433.
- Acker, G. M. (2004). The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave among Social Workers in Mental Health Care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73.
- Adams, E. K. (2006). *The Relationship between Organizational Commitment, Generational Group, and Past Military Experience*. Doktora Tezi, Nova Southeastern University, Miami.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 165-182.
- Akar, C. ve Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.
- Aksu, G., Eser, M. T. ve Güzeller, C. O. (2017). Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları. 1. Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Alas, R., Ubius, U. ve Gaal, M. A. (2012). Predicting Innovation Climate Using the Competing Values Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 540-544.
- Al-Asfour, A. ve Lettau, L. (2014). Strategies For Leadership Styles for Multi-Generational Workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58-69.
- Aldhuwaihı, A., Shee, H. K. ve Stanton, P. (2012). Organisational Culture and the Job Satisfaction-Turnover Intention Link: A Case Study of the Saudi Arabian Banking Sector. *World Journal of Social Science*, 2(3), 127-141.
- Alexander, K. M. (2014). *Generation Y Knowledge Workers' Experience of Work Motivation: A Grounded Theory Study*. Doktora Tezi, Capella University.
- Alvi, A. H., Hanif, M., Adil, M. S., Ahmed, R. R. ve Vveinhardt, J. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*. 6(27), 30-38.
- Anantatmula, V. S. ve Shrivastav, B. (2012). Evolution of Project Teams for Generation Y Workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9-26.

- Andert, D. (2011). Alternating Leadership as a Proactive Organizational Intervention: Addressing the Needs of the Baby Boomers, Generation Xers and Millennials. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 8(4), 67-83.
- Andrea B., Horváth-Csikós, G. ve Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10. Baskı, Kogan Page: London.
- Armstrong, N. B. (2010). *Team Member Perspectives on Individualism-Collectivism: Generational Differences and Their Perceived Impact on Teams*. Doktora Tezi, Capella University.
- Arroyo, Y. (2011). *A Descriptive and Correlational Study between Employees' Level of Workplace Engagement and Generational Consideration*. Doktora Tezi, University of Phoenix.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-143.
- Atay, E. S. ve Gerçek, M. (2017). Algılanan Rol Belirsizliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 321-332.
- Aydın, K. (2014). Yapısal İşlevselci Teori ve Toplumsal Tabakalaşma. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 213-239.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 79-99.
- Azanza, G., Moriano, J. A. ve Molero, F. (2013). Authentic Leadership and Organizational Culture as Drivers of Employees' Job Satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Badawy, T. A., Kamel, M. M. ve Magdy, M. M. (2016). Exploring the Relationship between Organizational Culture, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(4), 20-33.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. 1. Baskı, Aktüel Yayınları: İstanbul.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. ve Schaufeli, W. B. (2003). Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Balcı A. ve Bozkurt, S. (2013). Job Expectations of Generation X and Y Teachers in Turkey. *World Applied Sciences Journal*, 21(4), 599-614.
- Balda, J. B. ve Mora, F. (2011). Adapting Leadership Theory and Practice for the Networked, Millennial Generation. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 13-24.
- Ballone, C. (2007). Consulting Your Clients to Leverage the Multi-Generational Workforce. *Journal of Practical Consulting*, 2(1), 9-15.

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, H. N., Erkenekli, M. ve Şeşen, H. (2010). Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145-165.
- Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 19-37.
- Bauer, J. C. ve Simmons, P. (2000). Role Ambiguity: A Review and Integration of the Literature. *Journal of Modern Business*, 3, 41-47.
- Becton, J. B., Walker, H. J. ve Jones-Farmer, A. (2014). Generational Differences in Workplace Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
- Beehr, T. A. ve Newman, J. E. (1978). Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review, *Personnel Psychology*, 31(4), 665-699.
- Beekman, T. (2011). Fill in the Generation Gap: In Exploring the Traits That Distinguish the Different Generations Within Your Workforce, You'll Find Some Ideas Regarding How You Can Get Them to Work Together Effectively. *Strategic Finance*, 93(3), 15-18.
- Belias, D. ve Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Bell, N. S. ve Narz, M. (2007). Meeting the Challenges of Age Diversity in the Workplace. *The CPA Journal*, 77(2), 56-59.
- Bencsik, A. ve Machova, R. (2016). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. In *ICMLG2016 - 4th International Conference on Management, Leadership and Governance*. 42.
- Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Berk, R. A. (2013). Multigenerational Diversity in the Academic Workplace: Implications for Practice. *Journal of Higher Education Management*, 28(1), 10-23.
- Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Biddle, B. J. (1979). *Role Theory Expectations, Identities, and Behaviors*. Academic Press: New York.
- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92.
- Biddle, B. J. ve Thomas, E. J. (1966). *Role Theory: Concepts and Research*. Wiley: New York.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.



- Borman, W. C. (1997). 360 Ratings: An Analysis of Assumptions and a Research Agenda for Evaluating Their Validity. *Human Resource Management Review*, 7(3), 299-315.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bolat, O. İ. (2017). *İşletme Hizmet Verme Yatkınlığı ve Tükenmişlik İlişkisi: Çalışan Hizmet Verme Yatkınlığı ve Duygusal Emegın Etkisi*. 1. Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Bolat, T. (2003). Personel Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3-4), 199-219.
- Bolat, T., Bolat, O. İ. ve Yüksel, M. (2011). Relationship between Role Ambiguity and Burnout: The Mediating Effect of Organizational Culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(10), 373-398.
- Bolat, T., Seymen, A. O., Bolat, İ. O. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. 4. Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Bourne, B. B. (2009). *Phenomenological Study of Response to Organizational Change: Baby Boomers, Generation X, and Generation Y*. Doktora Tezi, University of Phoenix.
- Boz, F. (2019). *Hemşirelerde İş Yükü, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle Psikolojik Taciz Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya Kamu Hastaneleri Örneği*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Brazil, K., Wakefield, D. B., Cloutier, M. M., Tennen, H. ve Hall, C. B. (2010). Organizational Culture Predicts Job Satisfaction and Perceived Clinical Effectiveness in Pediatric Primary Care Practices. *Health Care Management Review*, 35(4), 365-371.
- Breaugh, J. A. ve Colihan, J. P. (1994). Measuring Facets of Job Ambiguity: Construct Validity Evidence. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 191-202.
- Brick, M. J. W. (2011). *Generational Differences in Desired Work Motivators and Company Values among Engineers and Scientists at Halliburton Company*. Doktora Tezi, Capella University.
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A. ve Ogden, S. M. (2007). Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544.
- Broderick, A. (1999). Role Theory and the Management of Service Encounters. *Service Industries Journal*, 19(2), 117-131.
- Brown, S. E. (2012). Attracting, Challenging, and Leading A Multigenerational Workforce-A Perspective. *Frontiers of Health Services Management*, 29(1), 29-33.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Burrow, J. L., Kleindl, B. ve Everard, K. (2008). *Business Principles and Management*. 12. Baskı, Thomson Higher Education: Ohio.

- Büte, M. (2018). *Örgüt Kültürü*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları, İstanbul Üniversitesi.
- Byrd-Poller, L. (2013). *Exploring the Relationship between Role Conflict, Role Ambiguity and General Perceived Self-Efficacy: A Quantitative Study of Secondary Assistant Principals*. Doctoral Thesis, George Washington University.
- Cameron, K. S. (1985). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. ASHE Annual Meeting Paper.
- Cameron, K. S. (1988). The Conceptual Foundation of Organizational Culture. Division of Research. 1-10.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3. Baskı, Jossey-Bass: San Francisco.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. ve Thakor, A. V. (2014). *Competing Values Leadership*. Edward Elgar Publishing: San Francisco.
- Cameron, K. ve Ettington, D. R. (1988). The Conceptual Foundations of Organizational Culture. İçinde *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (Edt. Smart J. C.), Norwell Mass, Kluwer.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. 2. Baskı, Desen Ofset: Ankara.
- Can, M. (2018). *Motivasyon Araçlarının Kuşaklar ve Örgüt Kültürü Bağlamında Karşılaştırılmalı Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Canbek, M. (2017). Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Capel, S. A., Sisley, B. L. ve Desertrain, G. S. (1987). The Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity to Burnout in High School Basketball Coaches. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 9(2), 106-117.
- Carley, P. J. (2008). *Generational Perceptions of Leadership Behaviors and Job Satisfaction among Healthcare Professionals in Western New England*. Doktora Tezi, University of Phoenix.
- Carron, A. V. ve Hausenblas, H. A. (1998). *Group Dynamics in Sport*. 2. Baskı. WV: Fitness Information Technology: Morgantown.
- Cartwright, S. ve Cooper, C. L. (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 57-70.
- Cekada, T. L. (2012). Training a Multigenerational Workforce: Understanding Key Needs & Learning Styles. *Professional Safety*, 57(03), 40-44.

- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chang, E. ve Hancock, K. (2003). Role Stress and Role Ambiguity in New Nursing Graduates in Australia. *Nursing & Health Sciences*, 5(2), 155-163.
- Chen, H. (2010). Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model. *In American Academy of Advertising*, 132-140.
- Chen, P. J. ve Choi, Y. (2008). Generational Differences in Work Values: A Study of Hospitality Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.
- Chenhall, R. H. ve Brownell, P. (1988). The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225-233.
- Cheser, R. N. (1998). The Effect of Japanese Kaizen on Employee Motivation in US Manufacturing. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 197-217.
- Choi, Y. S., Martin, J. J. ve Park, M. (2008). Organizational Culture and Job Satisfaction in Korean Professional Baseball Organizations. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 20(2), 59-77.
- Churchill, G. A., Ford, N. M. ve Walker O. C. (1976). Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 323-332.
- Churchill, G. D. (2018). *Millennials' Lived Work Experiences During the Shaping of Their Leadership Style: A Qualitative Phenomenological Study*. Doctoral Thesis, Grand Canyon University.
- Cogin, J. (2012). Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Cook, C. W., Hunsaker, P. L. ve Coffey, R. E. (1997). *Management and Organizational Behavior*. 2. Baskı, Irwin McGraw-Hill: Boston.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. ve Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Coulter, J. S. ve Faulkner, D. C. (2014). The Multigenerational Workforce. *Professional Case Management*, 19(1), 46-51.
- Crampton, S. M. ve Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Uncharted Territory. *Journal of Business & Economics Research*, 7(4), 1-6.
- Crowne, D. P. ve Marlowe, D. (1960). A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349-354.
- Crumpacker, M. ve Crumpacker, J. M. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369.
- Cummings, L. L. ve Schmidt, S. M. (1972). Managerial Attitudes of Greeks: The Roles of Culture and Industrialization. *Administrative Science Quarterly*, 265-272.
- Cunha, R. C. ve Cooper, C. L. (2002). Does Privatization Affect Corporate Culture and Employee Wellbeing? *Journal of Managerial Psychology*. 17(1), 21-49.

- Cunningham, I. J. ve Eys, M. A. (2007). Role Ambiguity and Intra-Team Communication in Interdependent Sport Teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(10), 2220-2237.
- Çetin, Ö. M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. 4. Baskı, Pegem Akademi: Ankara.
- Daft, R. L. (2008). *Management*. 8. Baskı, Thomson South-Western: Mason.
- Daft, R. L. ve Marcic, D. (2009). *Understanding Management*. 6. Baskı, Nelson Education: Canada.
- Dasgupta, S. ve Gupta, B. (2019). Espoused Organizational Culture Values as Antecedents of Internet Technology Adoption in an Emerging Economy. *Information & Management*, 1-13.
- Deal, T. E. ve Kenndy, A. A. (1983). Culture and School Performance. *Educational Leadership*, 14-15.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. 1. Baskı, Türkmen Kitapevi: İstanbul.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dent, T. L., James, L., Beck, C., Vince, C., Mena, P., Johnson, R. ve Caletti, P. (2011). Investigating How Motivation Affects Generation Y's Relatedness in the Workplace.
- Deshpande, R. ve Webster F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dickson, M. W., Catherine T. K. ve Magomaeva A. B. (2014). Societal and Organizational Culture: Connections and a Future Agenda. İçinde *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (Edt. Schneider, B. ve Barbera, K. M.). Oxford University Press: New York.
- Dill, D. D. (1982). The Management of Academic Culture: Notes on the Management of Meaning and Social Integration. *Higher Education*, 11(3), 303-320.
- Dinç, E. (2015). *Kültür ve İnsan kaynakları Uygulamaları*. 1. Baskı, Beta Basım: İstanbul.
- Diskiene, D. ve Gostautas, V. (2010). Relationship between Individual and Organizational Values and Employees Job Satisfaction. *Current Issues of Business & Law*, 5(2), 295-316.
- Doğan, A., Demir, R. ve Türkmen, E. (2016). Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının ve Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 37-67.
- Doğan, İ. (2014). *Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar*. 13. Baskı, Pegem Akademi: Ankara.

- Dries, N., Pepermans, R. ve De Kerpel, E. (2008). Exploring Four Generations Beliefs About Career: Is "Satisfied" the New "Successful"? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907-928.
- Dubinsky, A. J., Ronald E. M., Masaaki K., Lim, C. U. ve Moon, H. (1992). Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 77-99.
- Duncan, W. J. (1995). Organizational Culture and Strategy. İçinde *The Strategy Process* (Edt. Mintzberg, H., Quinn, J. B. ve Voyer, J.). Collegiate Edition, Prentice Hall: New Jersey.
- Dwyer, R. J. (2009). Prepare for the Impact of the Multi-Generational Workforce!. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), 101-110.
- Egri, C. P. ve Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210-220.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Ellerbrock, G. (2017). *Intergenerational Ontology & Leadership: Uniting the Multigenerational Workforce*. Doctoral Thesis, Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology.
- England, G. W. (1983). Japanese and American Management: Theory Z and Beyond. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 131-142.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 6. Baskı, Beta Basım Yayım: Ankara.
- Eroğlu, A. (2010). Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerin Varsayımları. Şeref Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* içinde (s. 207-233). 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım: Ankara.
- Erkenekli, M. (2012). Kültürel Değer Çalışmalarında Yöntem ve Sosyolojik Araştırmalar İçin Bir Model Önerisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), 221-230.
- Esba, M. (2009). *Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eyerman, R. ve Turner, B. S. (1998). Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory*, 1(1), 91-106.
- Eys, M. A. ve Carron, A. V. (2001). Role Ambiguity, Task Cohesion, and Task Self-Efficacy. *Small Group Research*, 32(3), 356-373.
- Eys, M. A., Carron, A. V., Beauchamp, M. R. ve Brays, S. R. (2005). Athletes' Perceptions of the Sources of Role Ambiguity. *Small Group Research*, 36(4), 383-403.

- Fatima, M. (2016). The Impact of Organizational Culture Types on the Job Satisfaction of Employees. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 3(1), 13-32.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. 3. Baskı, SAGE Publications: California.
- Fox, M. L., Dwyer, D. J. ve Ganster, D. C. (1993). Effects of Stressful Job Demands and Control on Physiological and Attitudinal Outcomes in a Hospital Setting. *Academy of Management Journal*, 36(2), 289-318.
- Frost, M. W. (2011). How the Millennial Generation Will Influence Future Law Enforcement Leadership. Franklin Pierce University.
- Furnham, A. ve Gunter, B. (1993). Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change. *International Review of Organizational Psychology*, 8, 233-261.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6. Baskı. Pearson Education: New Jersey.
- Giancola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth Than Reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32-38.
- Glass, A. (2007). Understanding Generational Differences for Competitive Success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Goffee, R. ve and Jones, G. (2001). Organizational Culture: A Sociological Perspective. İçinde *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (Edt. Cooper, C. L., Cartwright, S. ve Earley, P. C.). John Wiley & Sons: Sussex.
- Gonzalez-Roma, V. ve Lloret, S. (1998). Construct Validity of Rizzo Et Al.'s (1970) Role Conflict and Ambiguity Scales: A Multisample Study. *Applied Psychology: An International Review*. 47(4), 535-545.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. ve Shook, C. L. (2009). Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Gregson, T. Ve Wendell, J. (1994). Role Conflict, Role Ambiguity, Job Satisfaction and the Moderating Effect of Job-Related Self-Esteem: A Latent Variable. *Journal of Applied Business Research*, 10(2), 106-113.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*. 1. Baskı, Macmillan Press: New York.
- Guha, A. B. (2010). Motivators and Hygiene Factors of Generation X and Generation Y-The Test of Two-Factor Theory. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 7(2), 121-133.
- Gull, S. ve Azam, F. (2012). Impact of Organizational Culture Type on Job Satisfaction Level of Employees in Different Organizations of Lahore, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 97-112.
- Gülcan, M. G. ve Cemaloğlu N. (2017). *Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim Rekabetçi Değerler Modeli*. 3. Baskıdan Çeviri, Pegem Akademi: Ankara.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.

- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. 1. Baskı, Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar: Ankara.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. ve Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7. Baskı, Pearson Education: New Jersey.
- Hamner, W. C. ve Tosi, H. L. (1974). Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Involvement Measures. *Journal of Applied Psychology*, 59(4), 497.
- Hampton, G. M. ve Hampton, D. L. (2004). Relationship of Professionalism, Rewards, Market Orientation and Job Satisfaction among Medical Professionals: The Case of Certified Nurse-Midwives. *Journal of Business Research*, 57(9), 1042-1053.
- Hansen, J. I. C. ve Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.
- Harris K. S. (2003). *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. Lawrence P. R. ve Nohria N. (2002). Kitap incelemesi, Jossey-Bass: San Francisco.
- Hellman, C. M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications: London.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 8(2), 1-26.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Holtz, S. (2007). Wisdom for All Ages Generational Researcher Lynne Lancaster Talks About How Retiring Baby Boomers and Gen X Workers Will Affect the Organization of the Future. *Communication World-San Francisco*, 24(1), 30-33.
- Hooijberg, R. ve Petrock, F. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management*, 32(1), 29-50.

- House, R. J. ve Rizzo, J. R. (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467-505.
- Howe, N. ve Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 41-52.
- Hu, J., Herrick, C. ve Hodgins, K. A. (2004). Managing the Multigenerational Nursing Team. *The Health Care Manager*, 23(4), 334-340.
- Hughes, M. E. ve O'Rand A. M. (2004). The Lives and Times of the Baby Boomers. *The American People*. Russell Sage Foundation: New York.
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J. ve Nichols, E. L. (2002). An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time within Supply Chains. *Academy of Management Journal*, 45(3), 577-586.
- Hutchinson, S. ve Purcell, J. (2010). Managing Ward Managers for Roles in HRM in the NHS: Overworked and Under-Resourced. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 357-374.
- Irwin, J. (2014). *Bridging Collaborative Gaps: Appreciating Intergenerational Strengths*. Doctoral Thesis, Pepperdine University.
- Ivanko, S. (2013). *Organizational Behavior*. Faculty of Public Administration, Ljubljana.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1985). A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Jain, V. ve Pant, S. (2012). Navigating Generation Y for Effective Mobile Marketing in India: A Conceptual Framework. *International Journal of Mobile Marketing*, 7(3), 56-65.
- Jeffries, F. L. ve Hunte, T. L. (2004). Generations and Motivation: A Connection Worth Making. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 6(1), 37-70.
- Jenkins, J. (2008). Strategies for Managing Talent in a Multigenerational Workforce. *Employment Relations Today*, 34(4), 19-26.
- Jensen, K. W., Liu, Y. VE Schott, T. (2017). Entrepreneurs Innovation Bringing Job Satisfaction, Work-Family Balance, and Life Satisfaction: In China and around the World. *International Journal of Innovation Studies*, 1(4), 193-206.
- Jobe, L. L. (2013). *Generational Differences in Work Ethic between Baby Boomers, Generation X, and Millennial Registered Nurses*. Doktora Tezi, University of Arkansas for Medical Sciences.



- Johlke, M. C. ve Duhan, D. F. (2001). Supervisor Communication Practices and Boundary Spanner Role Ambiguity. *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 87-101.
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. Eighth Edition, Pearson Education: Harlow.
- Jones, A. L. (2014). *Generational Cohort Differences in Types of Organizational Commitment among Nurses in Alabama*. Doktora Tezi, Walden University.
- Judge, T. A., Heller, D. ve Mount, M. K. (2002). Five-factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. ve Rosenthal, R. A. (1964). Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1990). *İnsan-Aile-Kültür*. 1. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2010). Faktör Analizi. Şeref Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* içinde (s. 321-331). 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım: Ankara.
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's Role in Shaping Organizational Culture. *Journal of Nursing Management*, 14(3), 188-194.
- Kapoor, C. ve Solomon, N. (2011). Understanding and Managing Generational Differences in the Workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318.
- Kam, A. (2019). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Etkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karadeniz, S. (2017). *Entellektüel Sermaye ve Örgüt Kültürünün Yenilik ve Firma Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Keller, R. T. (1975). Role Conflict and Ambiguity: Correlates with Job Satisfaction and Values. *Personnel Psychology*, 28(1), 57-64.
- Kelloway, E. K. ve Barling, J. (1990). Item Content Versus Item Wording: Disentangling Role Conflict and Role Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 738-742.
- Kemelgor, B. H. (1982). Job Satisfaction as Mediated by the Value Congruity of Supervisors and Their Subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 3(2), 147-160.
- Kesgin, S. (2013). Theory Z (Z Teorisi). İçinde *21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri* (Edt. Özer, A. M.). 1. Baskı, Gazi Kitabevi: Ankara.

- Khattak, M. A., Ul-Ain, Q. ve Iqbal, N. (2013). Impact of Role Ambiguity on Job Satisfaction, Mediating Role of Job Stress. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(3), 28-39.
- Kırel, C. (2007). The Future of Organizational Behavior in Virtual Organizations. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(1), 93-110.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W. ve Rajah, S. (2013). Relationship between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 53-68.
- Kilmann, R. H. (2004). *Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success*. Beard Books: Washington.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K. ve Lee, G. (2009). Moderating Effects of Gender and Organizational Level between Role Stress and Job Satisfaction among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 612-619.
- King, L. A. ve King, D. W. (1990). Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct Validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48-64.
- Kinicki, A., Cole, N., Digby, V., Koziol, N. ve Kreitner, R. (2010). *Organizational Behaviour*, 3. Baskı, McGraw Hill Ryerson Higher Education: Canada.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3. Baskı, Guilford Press: New York.
- Koberg, C. S. ve Chusmir, L. H. (1987). Organizational Culture Relationships with Creativity and Other Job-Related Variables. *Journal of Business Research*, 15(5), 397-409.
- Kono, T. (1994). Changing a Company's Strategy and Culture. *Long Range Planning*, 27(5), 85-97.
- Kono, T. ve Clegg, S. (1998). Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises. Walter de Gruyter: Berlin.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kummerow, E. ve Kirby, N. (2013). *Organisational Culture Concept, Context and Measurement*. 1. World Scientific: New Jersey.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Kuran, E. (2019). *Z Bir Kuşağı Anlamak*. 1. Basım, Can Sanat Yayınları: İstanbul.
- Kurt, İ. (2010). Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 79-87.
- Kyles, D. (2005). Managing Your Multigenerational Workforce. *Strategic Finance*, 87(6), 52-55.
- Lancaster, L. C. (2004). When Generations Collide: How to Solve the Generational Puzzle at Work. In *The Management Forum Series*, 1-5.

- Latham, G. P. (2007). *Work Motivation History, Theory, Research, and Practice*. 1. Baskı, SAGE Publications: London.
- Latham, G. P. ve Sue-Chan, C. (2014). Motivational Tactics. İçinde *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (Edt. Schneider, B. ve Barbera, K. M.). 65-78, Oxford University Press: New York.
- Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lawler E. E. ve Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form the Concept of the World without Borders (The Case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Linnenluecke, M. K. ve Griffiths, A. (2010). Corporate Sustainability and Organizational Culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Lipkin, N. ve Perrymore, A. (2009). *Y in the Workplace: Managing the "Me First" Generation*. Career Press: Franklin.
- Locke, E. A. (1969). What Is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. ve Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2001). Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. 16(8), 594-613.
- Lovas, L. (2007). Relationship of Organizational Culture and Job Satisfaction in the Public Sector. *Studia Psychologica*, 49(3), 215-221.
- Lower, J. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85.
- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18(3), 219-236.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. 12. Baskı, McGraw-Hill: New York.
- Lyons, S. ve Kuron, L. (2014). Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions For Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139-157.
- Macintosh, E. W. ve Doherty, A. (2010). The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Madera, J. M., Dawson, M. ve Neal, J. A. (2013). Hotel Managers' Perceived Diversity Climate and Job Satisfaction: The Mediating Effects of Role Ambiguity and Conflict. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 28-34.

- Mahler, J. (1997). Influences of Organizational Culture on Learning in Public Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 519-540.
- Mannheim (1952), *The Problem of Generations*, Kecskemeti P. (Edt), 276-322, Routledge.
- Marques, J. M., Abrams, D. ve Serodio, R. (2006). Being Better by Being Right: Subjective Group Dynamics and Derogation of In Group Deviants When Generic Norms Are Undermined. İçinde *Key Readings in Social Psychology Small Groups* (Edt. Levine, J. M. ve Moreland, R. L.), Psychology Press: New York and Hove.
- Marshall, J. (2004). Managing Different Generations at Work. *Financial Executive*, 20(5), 18-19.
- Martin, C. A. (2005). From High Maintenance to High Productivity. *Industrial and Commercial Training*. 37(1), 39-44.
- Martin, C. ve Tulgan, B. (2006). *Managing the Generation Mix*. 2. Baskı, HRD Press: Massachusetts.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. 1. Baskı, Sage Publications: London.
- Martin, J. ve Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mason, W. M. ve Wolfinger, N. H. (2001). Cohort Analysis. *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences*, 1-17.
- Maxwell, G. A., Ogden, S. M. ve Broadbridge, A. (2010). Generation Y's Career Expectations and Aspirations: Engagement in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 53-61.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM Responsibilities, Middle-Managers and Role Dissonance. *Personnel Review*, 35(6), 637-653.
- McCrinkle, M. (2003). Understanding Generation Y. *Principal Matters*, 55(28), 1-6.
- Meek, V. L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Meister, J. C. ve Willyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. 1. Baskı, Harper Business: New York.
- Melo, R. C., Silva, M. J. ve Parreira, P. (2014). Effective Leadership: Competing Values Framework. *Procedia Technology*, 16, 921-928.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. ve Coleman H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miles, R. H. (1975). An Empirical Test of Causal Inference between Role Perceptions of Conflict and Ambiguity and Various Personal Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 334-339.

- Mintzberg, H. (1989). The Structuring of Organizations. In *Readings in Strategic Management*, Palgrave: London.
- Morris, J. H., Steers, R. M., ve Koch, J. L. (1979). Influence of Organization Structure on Role Conflict and Ambiguity for Three Occupational Groupings. *Academy of Management Journal*, 22(1), 58-71.
- Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Moura, D., Orgambidez-Ramos, A. ve Gonçalves, G. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal. *Europe's Journal of Psychology*, 10(2), 291-300.
- Muchinsky, Paul M. (1993), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill: New York.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. 7. Baskı, Pearson Education: Edinburgh.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and Organisational Behaviour*. 9. Baskı, Pearson Education: Edinburgh.
- Munir ve Rahman, R. A. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction Using Factor Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488-496.
- Munira, R. I. S. ve Rahman, R. A. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction Using Factor Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488-496.
- Murray, B. (2007). Engaging Generation X and Y. *Strategic Communication Management*, 11(5), 1-2.
- Muslu, A. ve Öner, M. B. (2016). Yenileşimci İşletmeler İçin, Birbirlerinden Tamamen Farklı Özelliklere Sahip X ve Y Kuşakları Arasında Etkin Bir İletişim Sağlanmasının Gerekliliği. *15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*, 390-400, İstanbul.
- Myers, D. G. (2009). *Social Psychology*. 10. Baskı, McGraw-Hill: New York.
- Nahas, T., Abd-El-Salam, E. M. ve Shawky, A. Y. (2013). The Impact of Leadership Behaviour and Organisational Culture on Job Satisfaction and Its Relationship among Organisational Commitment and Turnover Intentions. A Case Study on an Egyptian Company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), 1-31.
- Nam, Y. ve Kim, H. (2016a). A Study on the Effect of Industry Organizational Culture on Job Attitude of Organizational Employees-Comparison between the Semiconductor and the Automobile Industries. *Procedia Computer Science*, 91, 581-590.
- Nam, Y. ve Kim, H. (2016b). Influences of Organizational Culture Characteristics on Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry. *Procedia Computer Science*, 91, 1106-1115.
- Nicholson J. P. J. ve Goh, S. C. (1983). The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments. *Academy of Management Journal*, 26(1), 148-155.
- Oblinger, D. (2003). Boomers Gen-Xers Millennials. *Educause Review*, 500(4), 37-47.



- Oldham, G. R. (1976). Job Characteristics and Internal Motivation: The Moderating Effect of Interpersonal and Individual Variables. *Faculty Working Papers*, Urbana.
- Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (1978). Work Design in the Organizational Context. 17. Teknik Rapor, School of Organization and Management, Yale University.
- Onyemah, V. (2008). Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 299-313.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*. 25(1), 129-141.
- Ouchi, W. G. (1984). The M-Form Society: Lessons from Business Management. *Human Resource Management*, 23(2), 191-213.
- Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Reviews*, 11, 457-483.
- Özkalp, E. (2013). Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini. İçinde *Örgütsel Davranış* (Edt. Kirel, A. Ç. ve Ağlargöz, O.), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. 1. Baskı, Etama Matbaa, Eskişehir.
- Öztekin, Z. S. (2008). *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows*. 3. Baskı, McGraw-Hill Education: England.
- Palomino, M. N. ve Frezatti, F. (2016). Role Conflict, Role Ambiguity and Job Satisfaction: Perceptions of the Brazilian Controllers. *Revista de Administração*, 51(2), 165-181.
- Panagiotis, M., Alexandros, S. ve George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424.
- Parsons, T. (1940). An Analytical Approach to the Theory of Social Stratification. *American Journal of Sociology*, 45(6), 841-862.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations II. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 225-239.
- Patota, N., Schwartz, D. ve Schwartz, T. (2007). Leveraging Generational Differences for Productivity Gains. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 1-10.
- Pearce, J. L. (1981). Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research. *Academy of Management Review*, 6(4), 665-674.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V. ve Hofmann, K. (1995). Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 429-452.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

- Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495.
- Quinn, R. E. ve Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S. ve Thompson, M. P. (1991). A Competing Values Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Contexts. *The Journal of Business Communication*, 28(3), 213-232.
- Rai, S. ve Kumar, V. A. (2012). Five Factor Model of Personality & Role Stress. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 341-353.
- Raines, C. (2002). Managing millennials. *Connecting Generations: The Sourcebook*, 16.
- Rawashdeh, A., Al-Saraireh, A. ve Obeidat, G. (2015). Does Organizational Culture Matter For Job Satisfaction in Jordanian Private Aviation Companies?. *International Journal of Information, Business and Management*, 7(2), 107-115.
- Rhoads, G. K., Singh, J. ve Goodell, P. W. (1994). The Multiple Dimensions of Role Ambiguity and Their Impact Upon Psychological and Behavioral Outcomes of Industrial Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(3), 1-24.
- Rizzo, J. R., House, R. J. ve Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Robbins S. P. ve T. A. Judge (2013). *Organizational Behavior*. 15. Basım, Pearson: New Jersey.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. ve Coulter, M. K. (2013). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. 8. Baskı, Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Rothman, D. (2016). A Tsunami of learners called Generation Z. [http://www.mdle.net/JoumaFA\\_Tsunami\\_of\\_Learners\\_Called\\_Generation\\_Z](http://www.mdle.net/JoumaFA_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z).09.03.2019.
- Ryder, N. B. (1985). The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. İçinde *Cohort Analysis in Social Research*. Springer: New York.
- Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 35-49.
- Saç, Ö. (2018). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı*

*İşletmelerinde Uygulama*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Sarbin, T. R. (1954). Role Theory. İçinde *Handbook of Social Psychology-1* (Edt. Lindzey G.) Addison-Wesley: Cambridge.
- Sargut, S. ve Aktaş, M. (2012). Kültür, Kültürel Değerler ve Liderlik (İçinde *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler* (Edt. Tabak, A., Şeşen, H. ve Türköz, T.). 1. Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Sathe, V. (1983). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, 12(2), 5-23.
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Equation Model of Their Antecedents and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 130-142.
- Sayers, R. (2007). The Right Staff from X to Y: Generational Change and Professional Development in Future Academic Libraries. *Library Management*, 28(8/9), 474-487.
- Schall, M. S. (1983). A Communication-rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581.
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture*. Massachusetts Institute of Technology University, 1-50.
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3. Baskı, Jossey-Bass: San Francisco.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4. Baskı, Jossey-Bass: San Francisco.
- Schein, E. H. (2012). What Is Culture?. İçinde *Sociology of Organization Structures and Relationships* (Edt. Godwyn, M. ve Gittell, H. J.). SAGE Publications: New York.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schewe, C. D. ve Meredith, G. (2004). Segmenting Global Markets By Generational Cohorts: Determining Motivations By Age. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 4(1), 51-63.
- Schlitzkus, L. L., Schenarts, K. D. ve Schenarts, P. J. (2010). Is Your Residency Program Ready for Generation Y? *Journal of Surgical Education*, 67(2), 108-111.
- Schneider, B. ve Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press: New York.
- Schneider, W. E. (2000). Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture. *Strategy & Leadership*, 28(1), 24-29.



- Schuler, R. S. (1977). Role Conflict and Ambiguity As A Function of The Task-Structure-Technology Interaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 66-74.
- Schuler, R. S., Aldag, R. J. ve Brief, A. P. (1977). Role Conflict and Ambiguity: A Scale Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 111-128.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Schulz, J. (2013). The Impact of Role Conflict, Role Ambiguity and Organizational Climate on The Job Satisfaction of Academic Staff in Research-Intensive Universities in the UK. *Higher Education Research & Development*, 32(3), 464-478.
- Schwab, R. L. ve Iwanicki, E. F. (1982). Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Teacher Burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(1), 60-74.
- Schwartz, H. ve Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Senatra, P. T. (1980). Role Conflict, Role Ambiguity, and Organizational Climate in a Public Accounting Firm. *Accounting Review*, 55(4), 594-603.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. ve Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. 1. Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Shenkar, O. ve Zeira, Y. (1992). Role Conflict and Role Ambiguity of Chief Executive Officers in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 55-75.
- Simirenko, A. (1966). Mannheim's Generational Analysis and Acculturation. *The British Journal of Sociology*, 17(3), 292-299.
- Singh, J. (1993). Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts. *The Journal of Marketing*, 57(2), 11-31.
- Smart, J. C. ve John, E. P. (1996). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of The "Culture Type" and "Strong Culture" Hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 219-241.
- Smola, K. W. ve Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.
- Snizek, W. E. ve Bullard, J. H. (1983). Perception of Bureaucracy and Changing Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 275-287.

- Solaja, O. M. ve Ogunola, A. A. (2016). Leadership Style and Multigenerational Workforce: A Call For Workplace Agility in Nigerian Public Organizations. *International Journal of African and Asian Studies*, 21, 46-56.
- Specht, J. A. (2011). *Mentoring Relationships and the Levels of Role Conflict and Role Ambiguity Experienced by Neophyte Nursing Faculty*. Doctoral Thesis, Villanova University.
- Specht, J. A. (2013). Mentoring Relationships and The Levels of Role Conflict and Role Ambiguity Experienced By Novice Nursing Faculty. *Journal of Professional Nursing*, 29(5), 25-31.
- Spector, E. P. (2012). *Industrial and Organizational Psychology*. 6. Baskı, John Wiley & Sons: Jefferson City.
- Srinivasan, V. (2012). Multi Generations In the Workforce: Building Collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66.
- Stanley, D. (2010). Multigenerational Workforce Issues and Their Implications for Leadership in Nursing. *Journal of Nursing Management*, 18(7), 846-852.
- Steinhoff, C. R. ve Owens, R. G. (1989). The Organisational Culture Assessment Inventory: A Metaphorical Analysis in Educational Settings. *Journal of Educational Administration*, 27(3), 17-23.
- Stolley, K. S. (2005). *The Basics of Sociology*. Greenwood Press: London.
- Stoner, C. R. (1989). The Foundations of Business Ethics: Exploring the Relations. *SAM Advanced Management Journal*, 54(3), 38-43.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Swearingen, S. ve Liberman, A. (2004). Nursing Generations: An Expanded Look at the Emergence of Conflict and Its Resolution. *The Health Care Manager*, 23(1), 54-64.
- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. 1. Baskı, Beta Basım: Ankara.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. 4. Baskı, Pegem Akademi: Ankara.
- Taghipour, A. ve Dezfuli, Z. K. (2013). Innovative Behaviors: Mediate Mechanism of Job Attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1617-1621.
- Tan, M. (2019). Eğitim Sosyolojisinde Değişik Yaklaşımlar: İşlevci Paradigma ve Çatışmacı Paradigma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 23(2), 557-571.
- Tang, Y. T. ve Chang, C. H. (2010). Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869-881.
- Taş, A. (2017). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. İçinde Örgütsel Davranış ve Yönetimi* (Edt. Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N.), 2. Baskı, Pegem Akademi: Ankara.

- Taşkıran, E., Çetin, C., Özdemirci, A., Aksu, B. ve İstoriti, M. (2017). The Effect of the Harmony between Organizational Culture and Values on Job Satisfaction. *International Business Research*, 10(5), 133-147.
- Taştan, S. B. (2014). The Theoretical Implications of Job Demands-Resources Model: A Research Study on the Relations of Job Demands, Supervisor Support and Job Autonomy with Work Engagement. *Atatürk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(4), 149-192.
- Taylor, J. C. (2008). Whither March the Cohorts: The Validity of Generation Theory as a Determinant of the Sociocultural Values of Canadian Forces Personnel. *Toronto: Canadian Forces College National Security Studies Program*, 10.
- Tepeci, M. ve Bartlett, A. B. (2002). The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure of Individual Values, Organizational Culture, and Person–Organization Fit as Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.
- Terzioğlu, Ö. F. (2014). *Doğu Akdeniz Gıda İşletmelerinde İşgörenin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Tezcan, M. (1985). *Eğitim Sosyolojisi*. 4. Baskı, Ankara Üniversitesi Basımevi: Ankara.
- Toker, B. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 2(6), 591-614.
- Tolbize, A. (2008). Generational Differences in the Workplace. *Research and Training Center on Community Living*, 5(2), 1-21.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Tsui, A. S., Zhang Z. X., Wang, H., Xin, K. R. ve Wu, J. B. (2006). Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture. *The Leadership Quarterly*, 17, 113–137.
- Tubre, T. C. ve Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-analysis of the Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
- Turner, R. H. (1956). Role-Taking, Role Standpoint, and Reference-Group Behavior. *American Journal of Sociology*, 61(4), 316-328.
- Türk Dil Kurumu (TDK) (2019). [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c84ea02dcb1f6.45715258](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c84ea02dcb1f6.45715258).
- Türk Dil Kurumu (TDK), [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c6f8a7488f493.54881148](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c6f8a7488f493.54881148) 22.02.2019.
- Türk Dil Kurumu [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bc1a265df7665.11780831](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bc1a265df7665.11780831) 13.10.2019

- Türk Dil Kurumu,  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=tdk.gts.5a785a6d08c397.70569178](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=tdk.gts.5a785a6d08c397.70569178). 05.02.2019.
- Türk, A. (2018). *Değişim ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı İle İlişkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tüz, M. (2004). *İşletmelerde Yönetim Modelleri, Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı*. 1. Baskı, Alfa Akademi: İstanbul.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. ve Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. 1. Baskı, Türkmen Kitapevi: İstanbul.
- Van Sell, M., Brief, A. P. ve Schuler, R. S. (1981). Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of The Literature and Directions for Future Research. *Human Relations*, 34(1), 43-71.
- Vincent, J. A. (2005). Understanding Generations: Political Economy and Culture in an Ageing Society. *The British Journal of Sociology*, 56(4), 579-599.
- Vries, M. F. K. ve Miller, D. (1986). Personality, Culture, and Organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- Walker, J. R. ve Miller, J. E. (2009). *Supervision in the Hospitality Industry: Leading Human Resources*. 6. Baskı, John Wiley and Sons: New Jersey.
- Walker, O. C., Churchill, G. A. ve Ford, N. M. (1975). Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity. *The Journal of Marketing*, 39(1), 32-39.
- Wallace, J. E. (2006). Work Commitment İn the Legal Profession: A Study of Baby Boomers and Generation Xers. *International Journal of the Legal Profession*, 13(2), 137-151.
- Warrick, D. D. (2017). What Leaders Need to Know about Organizational Culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Weingarten, R. M. (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen XY Staff Nurse's View of Team Building in the Emergency Department. *Journal of Emergency Nursing*, 35(1), 27-30.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Westerman, J. W. ve Yamamura, J. H. (2007). Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employee Outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.
- Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices İn Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51-58.

- Wilkins, A. L. ve Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.
- Williams, K. C. ve Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 1-17.
- Wolf, M. M., Carpenter, S. ve Qenani-Petrela, E. (2005). A Comparison of X, Y and Boomer Generation Wine Consumers in California. *Journal of Food Distribution Research*, 36, 186-191.
- Yeaton, K. (2008). Recruiting and Managing the “Why?” Generation: Gen Y. *The CPA Journal*, 78(4), 68-72.
- Yıldırım, H. (2014). William G. Ouchi (1943-...). İçinde *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori* (Edt. Livvarçin, Ö. ve Kurt, D.). 3. Baskı, Beta Basım: İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 6. Baskı, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X. ve Liu, T. (2014). The Relationship among Role Conflict, Role Ambiguity, Role Overload and Job Stress of Chinese Middle-Level Cadres. *Chinese Studies*, 3(1), 8-11.
- Yousef, D. A. (2000). The Interactive Effects of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Moderated Multiple Regression Approach. *International Journal of Stress Management*, 7(4), 289-303.
- Yu, T. ve Wu, N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8. Baskı, Pearson: New York.
- Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. 1. Baskı, Amacom: New York.
- Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2013). *Generations at Work. Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. 2. Baskı, Amacom: New York.
- Zencirkıran, M. (2017). *Sosyoloji*. 6. Baskı, Dora Basım Yayın: Bursa.
- Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. 1. Baskı, Dora Yayıncılık: Bursa.
- Zerella, S., Von Treuer, K. ve Albrecht, S. L. (2017). The Influence of Office Layout Features on Employee Perception of Organizational Culture. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 1-10.
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M. ve Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the Multigenerational (mis) Perceptions in the Hospitality Workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101-121.

## EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmada işletmelerdeki kültür tipleri, rol belirsizliği, iş tatmini ve kuşaklar arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Bu ankette tek tek kişilerin yanıtlarından ziyade tüm çalışanların benzer yanıtları bir araya getirileceği için, kişisel bilgilerinizi alma gibi bir niyetimiz bulunmamaktadır. Bu nedenle, **anket formunda isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur.** Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Yahya KATI-Balıkesir Üniversitesi

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3)Kararsızım  
(4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum (6) Fikrim Yok

Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.						
Anket formunda, 1-16 arası sorular örgüt kültürü tiplerini, 17-22 arasındaki sorular rol belirsizliğini ve 23-45 arası sorular iş tatmininin ölçmektedir.						
1. Kurumumuz geniş bir aile gibidir. Kurumumuzun personeli kendileriyle ilgili pek çok şeyi birbirleriyle paylaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2. Kurumumuz girişime ve değişime açık bir yerdir. Personelimiz girişimlerde bulunmaya ve risk almaya heveslidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3. Kurumumuz çok resmidir. Personelimiz, yapacağı işleri ayrıntılı kurallarla yürütür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4. Kurumumuzda ürünün tamamlanmasına ve işin bitirilmesine odaklanılır. Kişilerden çok işin tamamlanması önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5. Kurumumuzun yöneticisi kendisine danışılabilen ve korumacı anne/baba figürü çizer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6. Kurumumuzun yöneticisi genellikle girişimci, yeniliklere açık ve risk almayı seven bir kişi olarak bilinir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7. Kurumumuzun yöneticileri işleri koordine ederler ve işlerin yapılışını yakından takip ederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8. Kurumumuzun yöneticileri üretkenliğe ve çalışkan olmaya önem verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9. Kuruma yönelik sadakat ve kurumun geleneklerine bağlılık bizi bir arada tutan unsurlardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10. Yeniliklere ve gelişimlere açıklık, kurumumuzu bir arada tutan unsurlardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11. Resmi kurallara ve prosedürlere bağlılık, kurumumuzu bir arada tutan unsurlardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12. İşleri başarıyla bitirmek ve amaçlara ulaşmak kurumumuzu bir arada tutan unsurlardır. Kurumumuz için nihai sonuçlara ulaşmak çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13. Kurumumuz; personeline, personelin uyum sağlamasına ve morallerinin yüksek olmasına önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14. Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Kurumumuz için yeni zorluklara karşı hazırlıklı olmak önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15. Kurumumuz işlerin verimli, sorunsuz ve istikrarlı bir şekilde sürdürülmesine önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16. Kurumumuz için ölçülebilen amaçlar, başarıya ulaşma ve işlerin yürütülmesinde rekabet etme önem taşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17. İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18. Zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

19. Sorumluluklarımın neler olduğunu biliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20. Benden tam olarak nelerin beklendiğini biliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21. İşimde ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
22. İşimle ilgili neler yapılması gerektiğine yönelik açıklamalar yeterlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23. Yaptığım işte tüm potansiyelimi kullanabiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
24. Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
25. Yaptığım iş kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
26. Sevdiğim bir işi yapmaktayım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
27. Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
28. Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
29. Yaptığım işin, kurumumuza olan katkısını görebiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
30. Yöneticimin görevini layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
31. Yöneticimin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
32. Yöneticimin adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
33. Yöneticimin dürüst olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
34. Yöneticimin her zaman kurumumuzun çıkarlarını ön planda tuttuğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
35. Yöneticimin tutum ve davranışlarını beğeniyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
36. Kurumumuzun kaynaklarından tüm personel eşit bir şekilde yararlanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
37. Kurumumuzda yükselme yetkinlik esasına göre yapılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
38. Kurumumuzda personelin sorunları hızlıca çözülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
39. Kurumumuzda personelin işle ilgili önerileri dikkate alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
40. Çalışma arkadaşlarımla verimli ve uyumlu çalışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
41. Çalışma arkadaşlarımla fikirlerime değer verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
42. Çalışma arkadaşlarımla alanlarında uzman kişilerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
43. Hak ettiğimden daha az maaş alıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
44. Maddi sorunlar sürekli zihnimi meşgul eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
45. Geçim sıkıntısı çekiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

1. **Cinsiyetiniz:** Erkek ( ) Kadın ( )

2. **Yaşınız:** 20 yaş ve altı ( ) 21-40 arası ( ) 41-55 arası ( ) 56 yaş ve üstü ( )

3. **Medeni haliniz:** Evli ( ) Bekar ( )

4. **Eğitim seviyeniz:** İlkokul ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( )

Yüksek lisans ( ) Doktora ( )