

# STK'LARDA KURUM KÜLTÜRÜ

## ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini

Nihat Erdoğan, Ömer Faruk Aydemir,  
H. Merve Bircan, Züleyha Sayın



KURUMSAL  
YÖNETİM  
AKADEMİSİ

# STK'larda Kurum Kültürü ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini

## Ö Z E T

Bu çalışmada, sivil toplum kuruluşlarında var olan kurum kültürü ve buralarda ücretli çalışanların iş tatmin durumuna dair elde edilen araştırma sonuçlarına yer verilmektedir. Nicel araştırma yönteminin tercih edildiği çalışmada, katılımcılara dair demografik bilgiler; katılımcı sivil toplum kuruluşlarında var olan kurum kültür türlerinin yoğunlukları, kurum kültürünün çalışanların iş tatmini ile ilişkisi ve çalışanların işlerine yönelik tatmin durumları detaylı olarak ortaya konmaktadır.

**Atıf:** Erdoğan, N., Aydemir, Ö. F., Bircan, H. M. ve Sayın, Z. (Temmuz 2020). *STK'larda Kurum Kültürü ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini*. İstanbul: İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı. .

## Y A Z A R L A R H A K K I N D A



**Nihat Erdoğan**

Yıldız Teknik Üniversitesinde İşletme Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Aynı zamanda İLKE Vakfı Mütevelli Heyeti Başkanlığı görevini yürütmektedir.



**H. Merve Bircan**

Yıldız Teknik Üniversitesinde Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış alanında doktora yapmaktadır. Kurumsal Yönetim Akademisi'nde kıdemli uzman görevini sürdürmektedir.



**Züleyha Sayın**

Yıldız Teknik Üniversitesinde Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış alanında doktora yapmaktadır. Kurumsal Yönetim Akademisi'nde gönüllü araştırmacı görevini sürdürmektedir.



**Ömer Faruk Aydemir**

Kocaeli Üniversitesi Üretim Yönetimi ve Pazarlama alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. Kurumsal Yönetim Akademisi'nde uzman görevini sürdürmektedir.



Kurumsal Yönetim Akademisi (KYA), sivil toplum alanında kâr amacı gütmeyen faaliyet gösteren kuruluşların "kurumsal kapasitelerini" ve bu kuruluşlarda "gönüllü ve profesyonel çalışanların yetkinliklerini" artırmak amacıyla 2017 yılında İLKE Vakfı bünyesinde kurulmuştur. KYA, sivil alandaki çalışmaların gönüllülük ruhunu ve motivasyonunu kaybetmeden daha organize, verimli ve sürekli olmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Adres: Aziz Mahmut Hüdayi Mh.. Türbe Kapısı Sk. No: 13 Üsküdar/ İstanbul T: +90 216 532 63 70 E: bilgi@kurumsalyonetim.org W: kurumsalyonetim.org

© Tüm hakları saklıdır. İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı'nın yazılı izni olmadan bu eserin hiçbir kısmı elektronik ya da mekanik yollarla çoğaltılamaz. Yazıda belirtilen görüşler yazarlara aittir ve İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı'nı bağlamaz.

## KURUMSAL YÖNETİM AKADEMİSİ

Kurumsal Yönetim Akademisi temel olarak, sivil toplum alanında kar amacı gütmeyen faaliyet gösteren kuruluşların "kurumsal kapasitelerini" ve bu kuruluşlarda "gönüllü ve profesyonel çalışanların yetkinliklerini artırmayı" hedeflemektedir.

Kurumsal Yönetim Akademisinin gayesi; sivil alandaki çalışmaların gönüllülük ruhunu ve motivasyonunu kaybetmeden daha organize, verimli ve sürekli olmasına katkı sağlamaktır.

Kurumsal Yönetim Akademisi;

- Kurumsal Gelişim Desteği
- Dijital Danışmanlık Desteği
- STK Gündemi ve Karar Süreçlerine Yönelik Faaliyetler
- Araştırma ve Yayın Faaliyetleri yürütmektedir.

# İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	4
ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE STK'LARIN GENEL GÖRÜNÜMÜ	5
Örnekleme Dair Demografik Bilgiler	5
Katılımcıların Çalıştığı Kurumlara Yönelik Bilgiler	10
Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracı	13
STK'LARDA KURUM KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ	15
Kurum Kültürü	15
Kurum Kültür Türleri	17
İş Tatmini	18
İş Tatmini Boyutları	18
Kurum Kültürü ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Araştırmalar	19
STK'larda Kurum Kültürü ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki	21
STK'larda Görülen Kurum Kültür Türleri ve Ortalama Değerleri	21
Kurum Kültürünün Faktörleri	22
STK'larda Ücretli Çalışanların İş Tatmin Durumu	25
Kurum Kültürü ve Kurum Kültür Türlerinin İş Tatmini İlişkisi	27
Kurum Kültürü ve Kurum Kültür Türlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	28
SONUÇLAR	31
ÖNERİLER	39
KAYNAKÇA	44

# GRAFİK VE TABLOLAR

## Grafikler

Grafik 1. Araştırma Katılımcılarının Öğrenim Durumu	5
Grafik 2. Araştırma Katılımcılarının Yaş Dağılımı	6
Grafik 3. Araştırma Katılımcılarının Yaş Grupları	6
Grafik 4. Araştırma Katılımcılarının Aylık Ortalama Ücretleri	7
Grafik 5. Araştırma Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımı	7
Grafik 6. Araştırma Katılımcılarının Medeni Durumu	8
Grafik 7. Araştırma Katılımcılarının Sivil Alanda Çalışma Süreleri	8
Grafik 8. Araştırma Katılımcılarının Çalışmakta Oldukları STK'lardaki Çalışma Süreleri	9
Grafik 9. Araştırma Katılımcılarının Mevcut STK'lar ile Sivil Alandaki Çalışma Sürelerinin Kıyaslaması	9
Grafik 10. Araştırma Katılımcılarının Çalışma Biçimi	10
Grafik 11. Araştırma Katılımcılarının Çalıştıkları STK'ların Kuruluş Yılları	10
Grafik 12. Araştırma Katılımcılarının Çalıştıkları STK'larda Çalışan Sayısı	11
Grafik 13. Araştırma Katılımcılarının Çalıştıkları STK'ların Faaliyet Alanları	11
Grafik 14. Araştırma Katılımcılarının Çalıştıkları STK'ların Bazı Kurumsallık Bileşenleri Bakımından Durumu	12
Grafik 15. Kurum Kültürünün Ögeleri	15
Grafik 16. Kurum Kültür Türleri	21
Grafik 17. Araştırmanın Modeli	28
Grafik 18. Kurum Kültür Türlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	29

## Tablolar

Tablo 1. STK'larda Baskın Kültür	22
Tablo 2. STK'larda Organizasyonel Liderlik	23
Tablo 3. STK'larda Çalışan Yönetimi	23
Tablo 4. STK'larda Birleştirici Unsurlar	24
Tablo 5. STK'larda Stratejik Vurgu	24
Tablo 6. STK'larda Başarı Kriterleri	25
Tablo 7. STK'larda Ücretli Çalışanların İş Tatmin Durumu	25
Tablo 8. İçsel İş Tatmini İfadeleri ve Cevapların Ortalamaları	26
Tablo 9. Dışsal İş Tatmini İfadeleri ve Cevapların Ortalamaları	27
Tablo 10. Kurum Kültürü ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi	27
Tablo 11. Kurum Kültür Türleri ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi	28
Tablo 12. STK'lardaki Kurum Kültürü ve Kültür Türünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Model Özeti	29
Tablo 13. STK'lardaki Kurum Kültürü ve Kültür Türünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Anova Testi	30
Tablo 14. STK'lardaki Kurum Kültürü ve Kültür Türünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Katsayı Analizi	30

## GİRİŞ

Kültür, insanların hayatını çok yönlü etkilemektedir. Bireylerin miras olarak aldıkları yahut yavaş yavaş içerisinde yoğruldukları kültürün oluşmasında aile, din, toplumsal kural ve normlar, yaşanılan yer vb. unsurlar önemli bir paya sahiptir. Kültür denince insanların aklına genel olarak kılık kıyafet, şive, yemek gibi kültürün birkaç yansıması geliyor olsa da kültür neredeyse bir insanın hayatının büyük bölümünü şekillendiren bir niteliğe sahiptir. Verilen her türlü karar ya da davranışta kültürün önemli bir etkisi vardır.

Kurumların kendilerine has kültürleri bulunur. Devlet kurumları, özel sektör yahut sivil toplum kuruluşları olsun her kurum zamanla oluşmuş ya da oluşturulmuş benzersiz bir kültüre sahiptir. Kültür, bireylerin hayatında nasıl birçok kararı ve davranışı etkiliyorsa kurumlarda da bu durum farklı değildir. Kurumdaki kültür yapısı istihdamdan gönüllüye, insan kaynaklarından kurumsal iletişim politikalarına ve daha pek çok şeye etki etmektedir. Daha detaya inilirse bir çalışanın amiri ile gireceği diyalog, satın alma süreçleri, geç kalma durumları, personel özlük hakları, çalışma arkadaşları ile kurulan ilişkiler, sosyal medyadaki dil, çalışan performansı, kılık kıyafet, uzaktan çalışma vb. birçok konu, var olan kültüre göre şekillenmektedir.

Kamu ve özel sektörde kurum kültürü konusunda çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen sivil toplum kuruluşlarında çalışma yok denecek kadar azdır. Bu bağlamda STK'larda kurum kültürü, özel ve kamu sektörünün aksine çalışılmamış bir konudur. Aynı şey, iş tatmini için de geçerlidir. Bu iki konu ve aralarındaki ilişki, STK'larda önemli bir çalışma alanı olarak dikkat çekmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, STK'lardaki kurum kültürlerini ve kurum kültür türü ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki ele alınmaktadır.

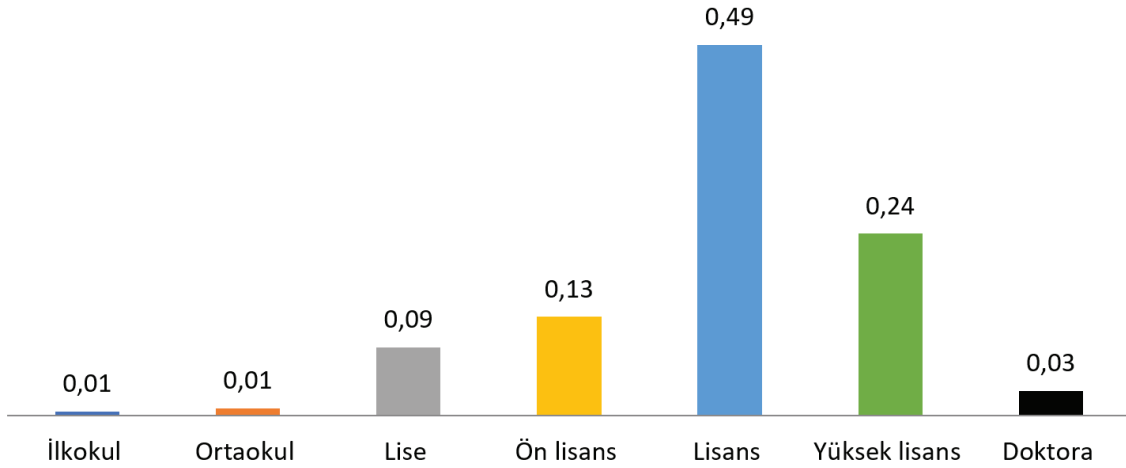
## ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE STK'LARIN GENEL GÖRÜNÜMÜ

Bu bölümde, STK'larda kurum kültürü araştırmasına katılan STK çalışanlarına yönelik demografik unsurlara, katılımcıların çalıştıkları kurumlara ve araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına dair birtakım bilgiler paylaşılmaktadır.

### Örnekleme Dair Demografik Bilgiler

Bu bölümde, araştırmaya katılan STK çalışanlarına dair öğrenim durumu, yaş, ücret, cinsiyet, medeni durum, sivil alandaki çalışma süresi, STK'daki çalışma süresi ve çalışma tarzı gibi demografik özelliklere yer verilmektedir.

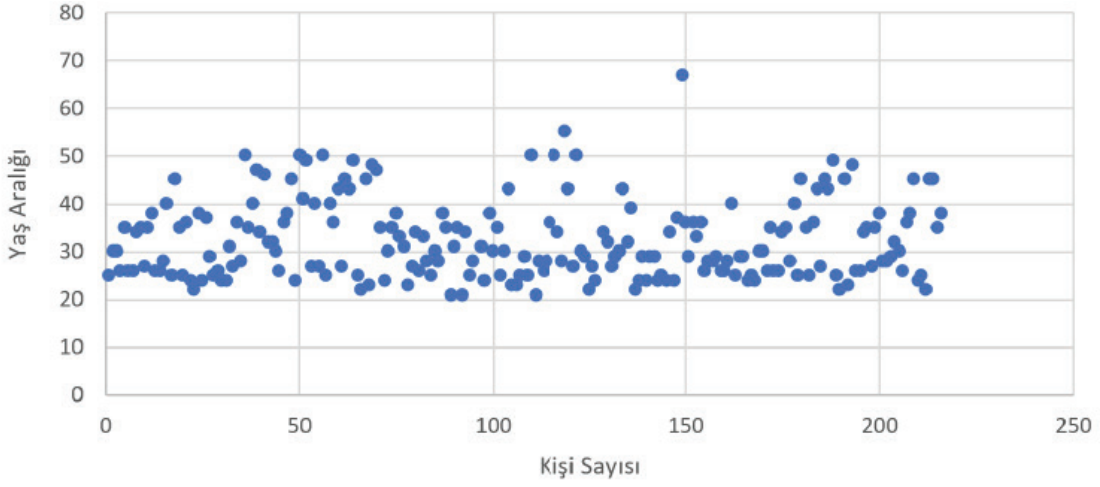
Araştırmanın örneklemini 216 STK çalışanı oluşturmaktadır. Aşağıda, araştırma örneklemine ilişkin detaylı bilgiler yer almaktadır.



Grafik 1: Araştırma Katılımcılarının Öğrenim Durumu

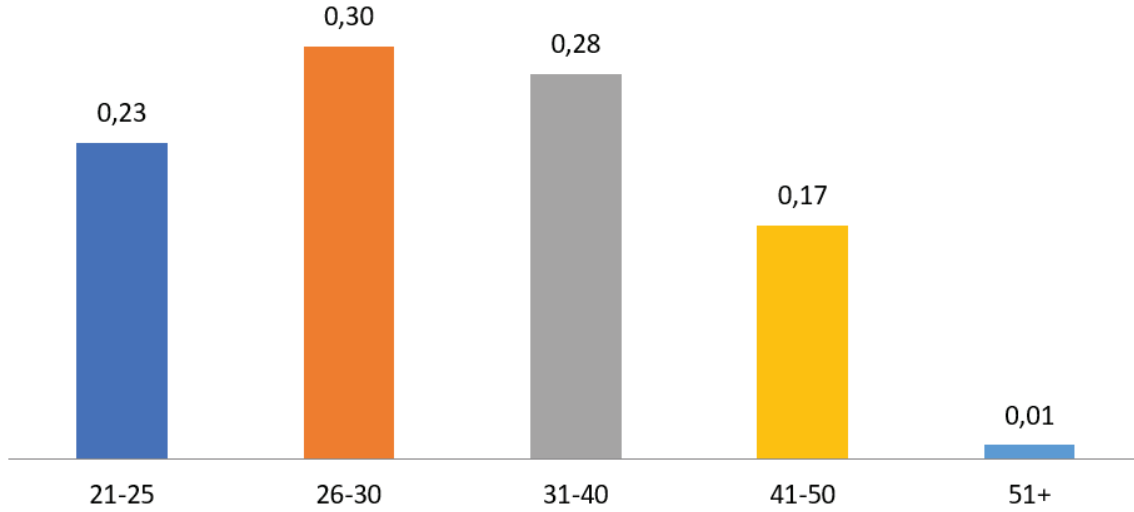
Araştırmaya katılım sağlayan STK çalışanlarının %49'u lisans, %24'ü yüksek lisans, %13'ü ön lisans, %9'u lise, %3'ü doktora eğitimlerini tamamlamış geri kalan %2 ise orta ve ilkökul mezunudur. Katılımcıların önemli bir kısmının öğrenim durumlarının yüksek bir seviyede olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden hareketle STK'ların iyi eğitilmiş insan kaynağını kurumlara çekmekte zorluk yaşamadıkları ifade edilebilir.

Kurumsal Yönetim Akademisi  
Araştırma Raporu 3



Grafik 2: Araştırma Katılımcılarının Yaş Dağılımı

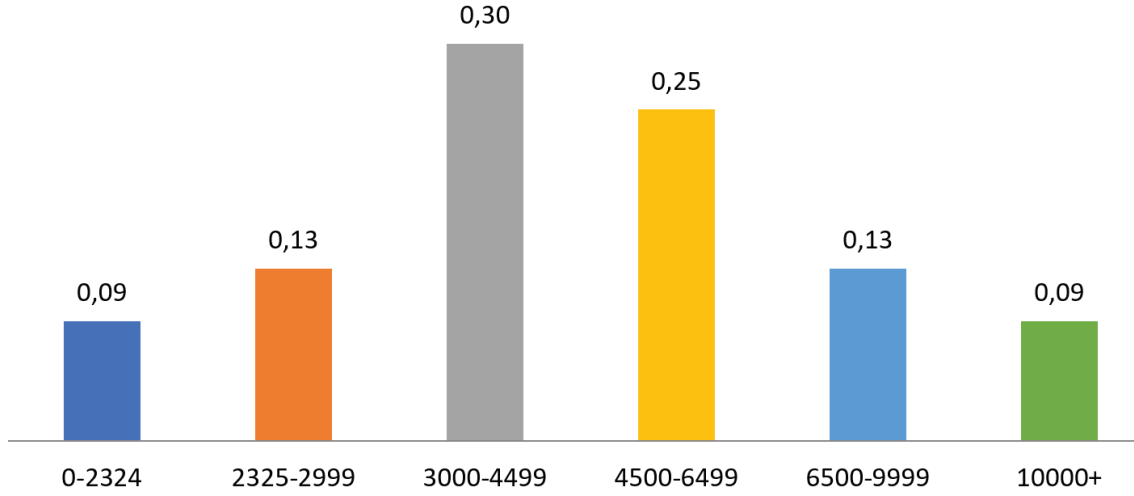
Grafik 2'de araştırmaya katılan STK çalışanlarının yaş dağılımları görülmektedir. Dağılıma bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunu, genç ve orta yaşlıların oluşturduğu görülmektedir. Bu tablodan STK'ların genç ve dinamik yaş aralığında insan kaynağı istihdam ettiği anlaşılmaktadır.



Grafik 3: Araştırma Katılımcılarının Yaş Grupları

Araştırmaya katılım sağlayan STK çalışanlarının genelinin genç ve orta yaşlılardan oluştuğu Grafik 2'de paylaşılmıştı. Bu grafikte ise katılımcıların yaşları, gruplara ayrılmak suretiyle daha detaylı gösterilmektedir. Katılımcıların %30'u 26-30, %28'i 31-40, %23'ü 21-25, %17'si 41-50 yaşları arasındadır ve %1'i de 51 yaşının üzerindedir.

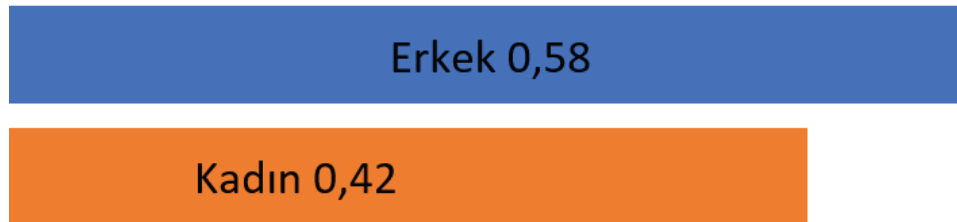
STK'larda Kurum Kültürü  
ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini



Grafik 4: Araştırma Katılımcılarının Aylık Ortalama Ücretleri

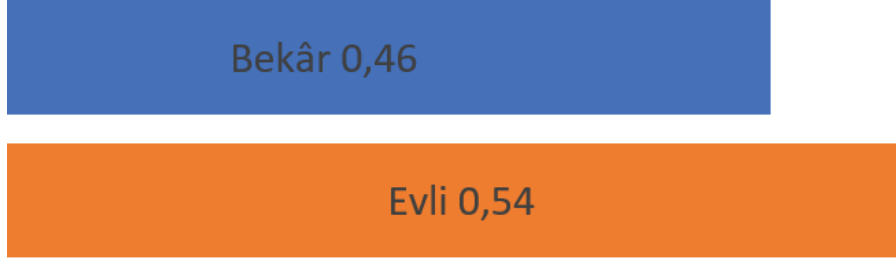
Grafik 4'te araştırmaya katılan STK çalışanlarının aylık ortalama ücretlerine dair verilen cevaplar görülmektedir. Araştırmaya katılan STK çalışanlarının aldıkları ücretlerin en yoğun olduğu aralık %30 ile 3000-4499 TL, ardından %25 ile 4500-6499 TL arasındadır. 2325-2999 TL ve 6500-9999 TL arasında ücret alanların oranı %13'tür. Geriye kalan %18'lik kesim yarı yarıya 0-2324 TL arasında ve 10.000 TL üzerinde ücret almaktadır. Asgari ücretin altında ücret alanların içerisinde tam zamanlı olmayan, yarı zamanlı vb. biçimde çalışanlar bulunduğunu not etmek gerekmektedir.

*Not: Araştırma, 2018 yılının sonlarında uygulanmaya başlanmış olup bir seneyi aştığından dolayı araştırma, uygulama sürecinde ücretlerde değişimler meydana gelmiştir. Bu değişikliği yansıtabilmek açısından maaş aralıkları yıllık asgari ücrete gelen zam oranına göre güncellenerek tablodaki rakamlar elde edilmiştir.*



Grafik 5: Araştırma Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımı

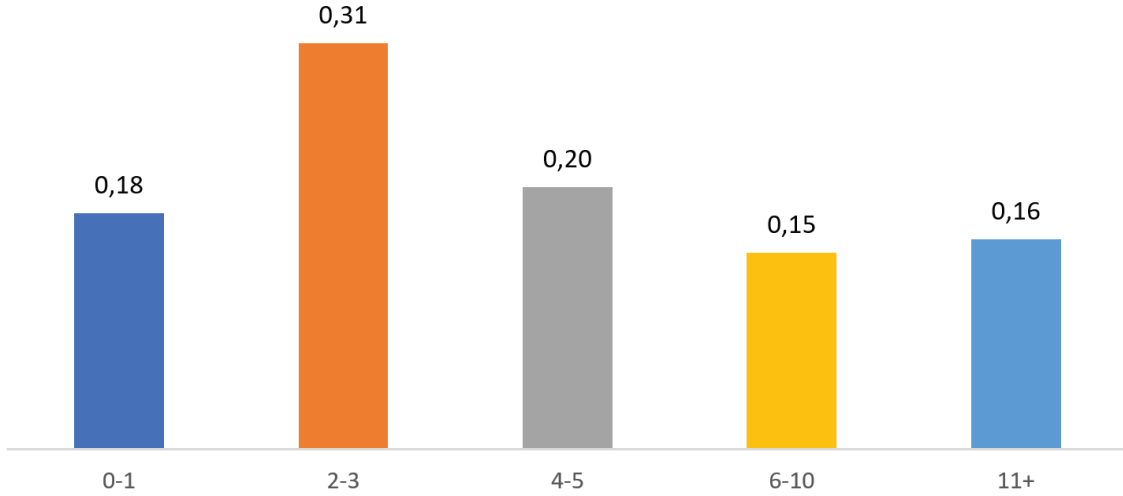
Araştırmaya katılım, cinsiyet açısından incelendiğinde erkeklerin biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların %58'inin erkekler %42'si ise kadınlar oluşturmuştur.



Grafik 6: Araştırma Katılımcılarının Medeni Durumu

Araştırmaya katılım sağlayan kitlenin medeni durumuna bakıldığında %54'ünün evli %46'sının da bekâr olduğu görülmektedir.

Son dönemlerde STK'larda kurumsallaşma açısından bazı çabalar olmasına rağmen özellikle nitelikli insan kaynağı çekme ve kurumda tutma gibi sorunlar hâlâ yaşanmaktadır. Nitelikli çalışanları sivil alanda çalışmaya ikna etmenin yanında hâlihazırda çalışan kişilerin de çalışmaya devam etmesi konusunda neler yapılabileceği önemli bir konudur. Bu konuda fikir vermesi bakımından katılımcılara sivil alanda kaç yıldır çalıştıkları ve hâlihazırda çalıştıkları STK'da ne kadar süreyle çalıştıkları sorulmuştur. Bu elde edilen cevaplar aşağıdaki Grafik 7 ve 8'de görülmektedir.

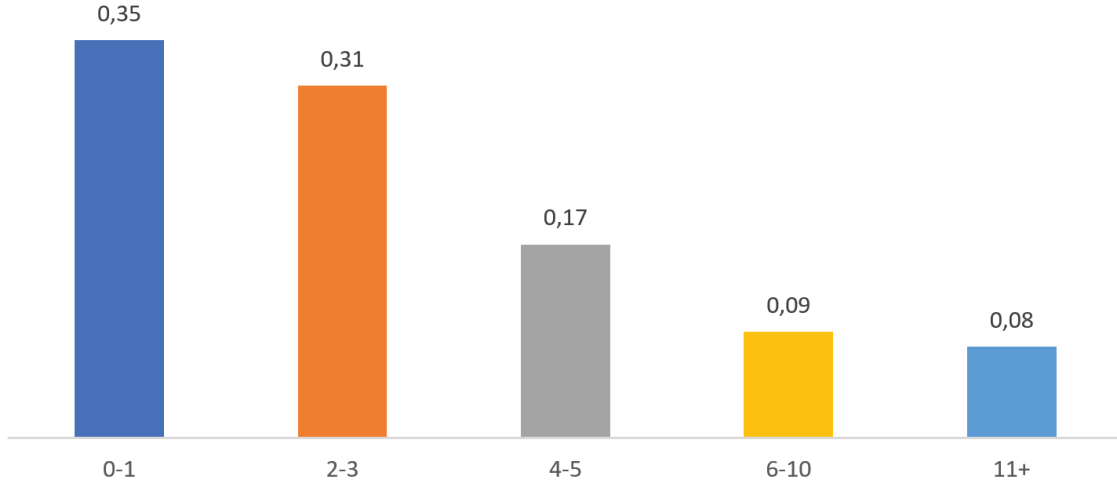


Grafik 7: Araştırma Katılımcılarının Sivil Alanda Çalışma Süreleri

Ortaya çıkan tabloda katılımcıların sivil alanda çalışma süre dilimleri arasında dengeli bir dağılım görülmeyle birlikte 2-3 yıl çalışma süresi diğerlerine kıyasla biraz daha öne çıkmaktadır.

Sivil alanda çalışılan sürelelere bakıldığında 2-3 yıldır çalışanların oranı %31 ile diğer aralıklardan daha yüksektir. Ardından sivil alanda %20 ile 4-5 yıldır çalışanlar, %18 ile 0-1 senedir çalışanlar, %16 ile 11 ve daha uzun süredir çalışanlar ve %15 ile 6-10 yıldır çalışanlar gelmektedir.

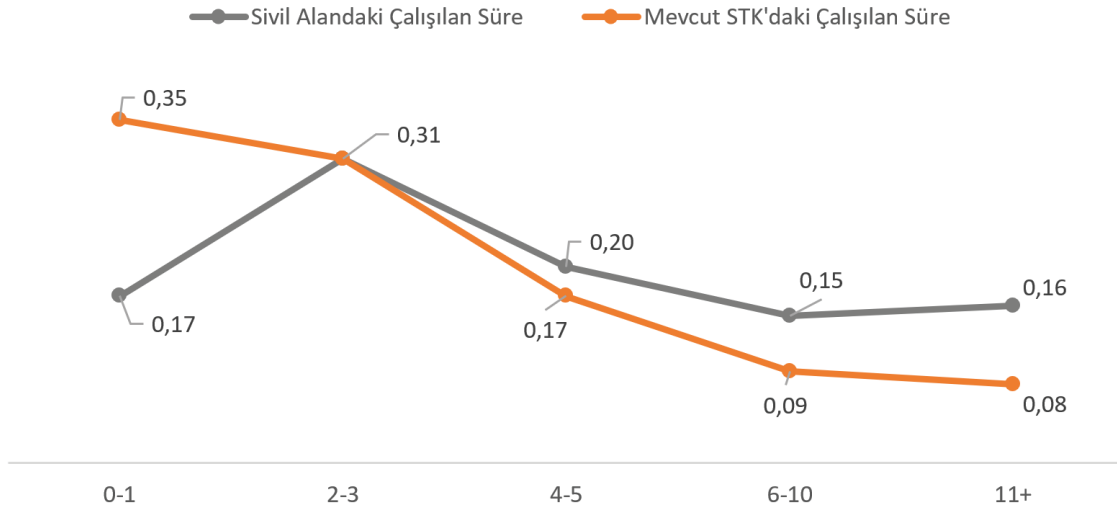
## STK'larda Kurum Kültürü ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini



Grafik 8: Araştırma Katılımcılarının Çalışmakta Oldukları STK'lardaki Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılım sağlayan STK çalışanlarının çoğunluğu (%35) çalıştığı kurumdaki ilk yılını geçirmektedir. Akabinde %31 ile 2-3 yıldır çalışanlar, %17 ile 4-5 yıldır çalışanlar gelmektedir. Aynı kurumda 6 ve üzeri senedir çalışanlarının oranı da %17'dir. Mevcut çalışılan STK'da çalışanların yarısından biraz fazlasının ilk yıllarını geçirdiği gözükmemektedir. Aynı kurumda 4 sene ve üzeri kalanların oranı düşüktür.

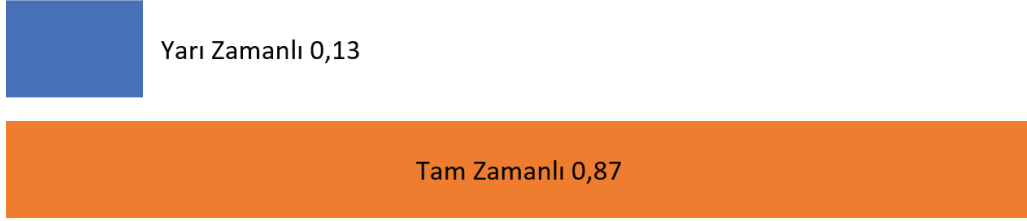
7 ve 8. Grafik birlikte değerlendirildiğinde STK çalışanlarının ilk yıllardan sonra kurum değiştirdiği, bir STK'da çalışma süresinin sivil alanda çalışma süresinden daha kısa olduğu dikkat çekmektedir.



Grafik 9: Araştırma Katılımcılarının Mevcut STK'lar ile Sivil Alandaki Çalışma Sürelerinin Kıyaslaması

Grafik 9'daki kıyaslamadan bir sonuç olarak da değişimin genel olarak bir STK'dan diğerine değil de alan değişimi şeklinde olmasıdır. Mevcut STK'da ve sivil alanda 2-3 sene arasında

çalışanların oranı %31 iken sonraki senelerde mevcut STK'larda çalışanların oranı, sivil alanda çalışanların oranından daima daha düşük olmuştur. Bu farkın %5-10 bandında olması, az da olsa STK'lar arası değişimin olduğuna işaret etmektedir. Bunun yanında STK çalışanlarının iş değiştirdiklerinde genellikle sivil alanın dışını tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

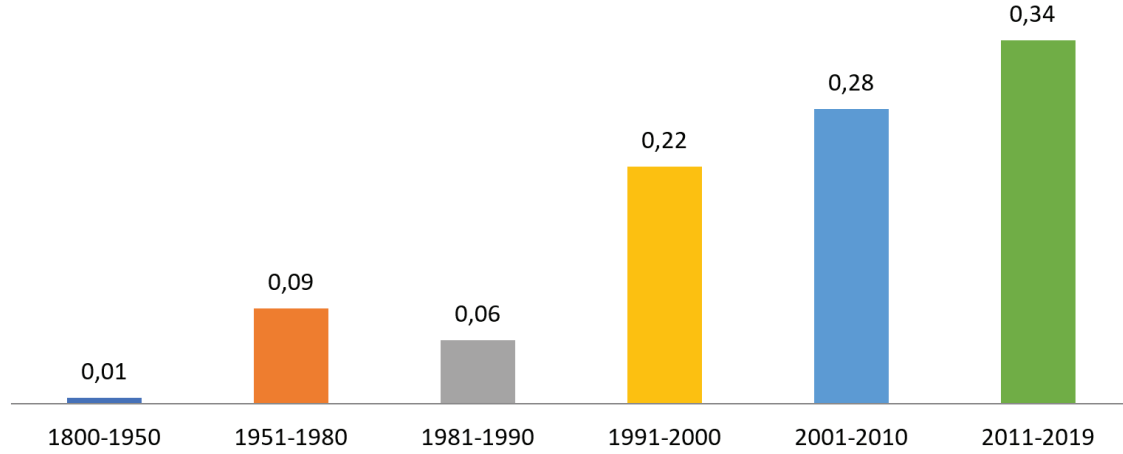


Grafik 10: Araştırma Katılımcılarının Çalışma Biçimi

Katılımcılar %87'lik bir oranda tam zamanlı (full time), %13'lük bir oranla ise yarı zamanlı (part time) çalıştıkları görülmektedir.

### Katılımcıların Çalıştığı Kurumlara Yönelik Bilgiler

Bu kısımda, araştırmaya katılanların hâlihazırda çalıştığı kurumlara dair yöneltilen; kuruluş yılı, çalışan sayısı, faaliyet alanı ve kurumsallık durumlarını tespit etmeye yönelik ifadelerin yanıtlarına yer verilmektedir.

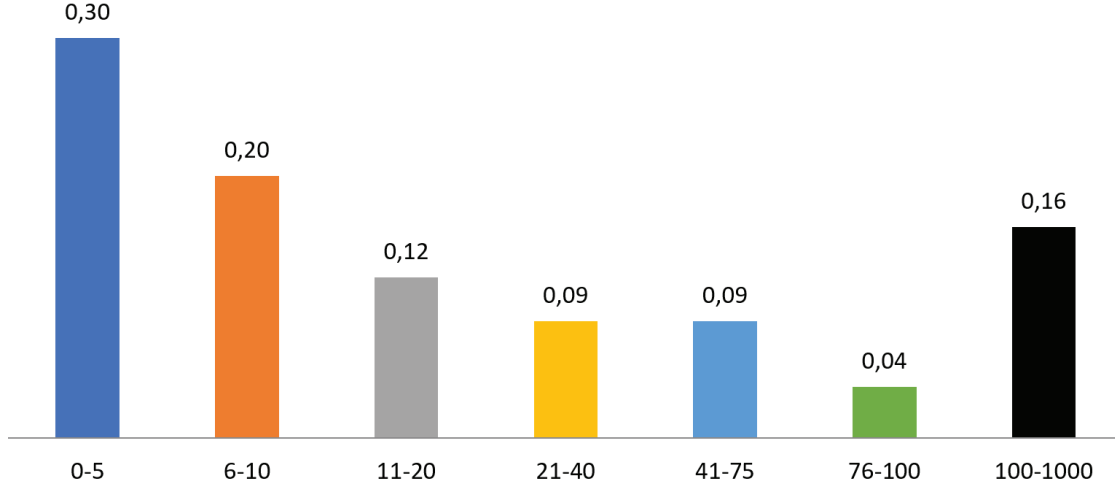


Grafik 11: Araştırma Katılımcılarının Çalıştıkları STK'ların Kuruluş Yılları

Araştırmaya dâhil olan STK çalışanlarının büyük kısmının çalıştıkları STK'lar son 20 sene içerisinde faaliyete başlamış genç kurumlardan oluşmaktadır. Kurumların %34'ü 2011-2019 yılları, %28'i 2001-2010 yılları, %22'si de 1991-2000 yılları arasında kurulmuştur.

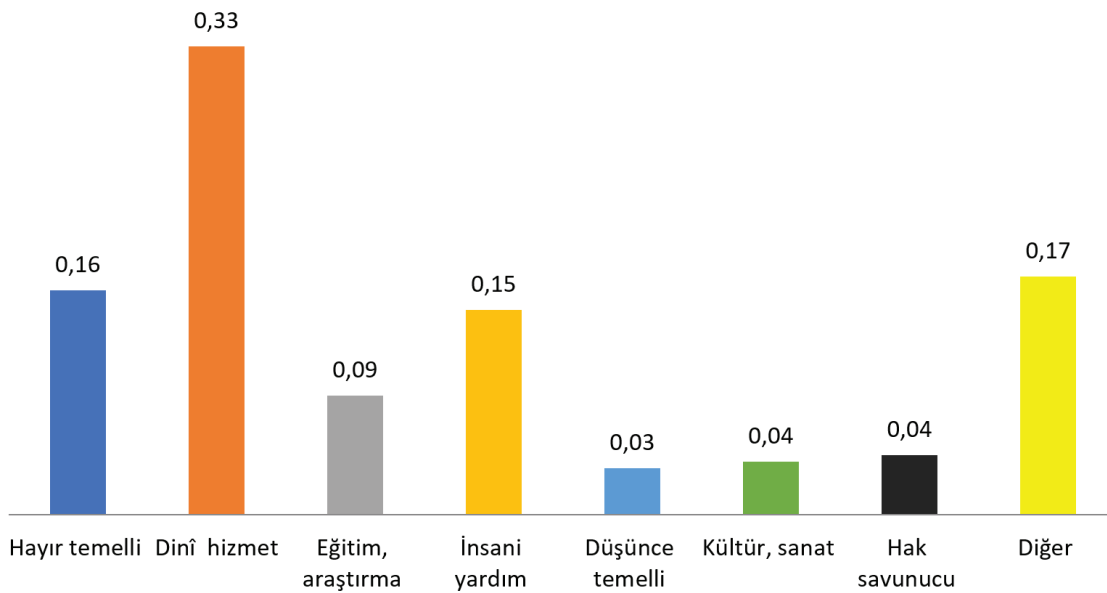
## STK'larda Kurum Kültürü ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini

Bunun yanında tarihleri eski denebilecek kurumların yenilere göre az da olduğu görülmektedir. Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyetin ilk yıllarında, 1800-1950 yılları arasında kurulan STK'ların oranı %1, 1951-1980 yılları arasında kurulan STK'ların oranı %9, 1981-1990 yılları arasında kurulanların oranı ise %6'dır.



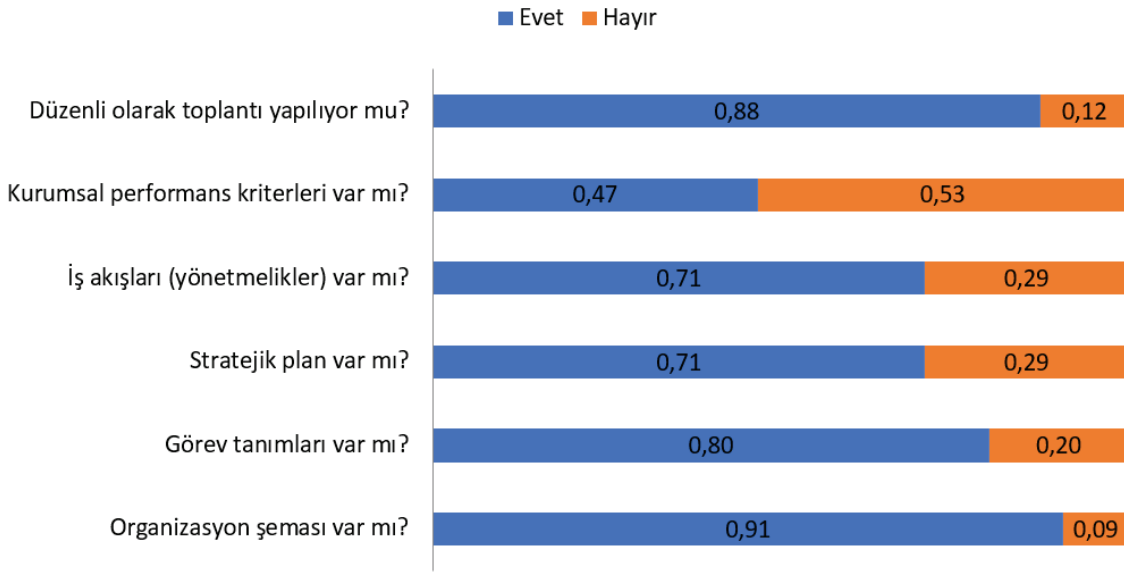
Grafik 12: Araştırma Katılımcılarının Çalıştıkları STK'larda Çalışan Sayısı

Araştırma kapsamında erişilen kişilerin çalıştıkları STK'larda kaç ücretli çalışan olduğuna dair cevaplar Grafik 12'de gösterilmiştir. Kurumlarda çalışan sayısı bakımından çeşitlilik olmasına rağmen büyük çoğunluğunun az sayıda çalışana sahip olduğu gözükmemektedir. 0-5 kişi çalıştıran kurumların oranı %30 ile en yüksek aralıktadır. Az denebilecek 6-10 arası çalışana sahip kurumların oranı %20'dir. 11-20 arası çalışana sahip STK'ların oranı %12, 21-40 kişi çalıştıran kurumların oranı %9 ve geriye kalanların oranı ise %12'dir. Araştırmaya katılanların çalıştıkları STK'larda çalışan sayısı bakımından %84'ü 100 kişinin altındadır. 100 kişi üzeri çalışanın bulunduğu STK oranı %16'dır.



Grafik 13: Araştırma Katılımcılarının Çalıştıkları STK'ların Faaliyet Alanları

Araştırmaya katılan bireylerin çalıştığı STK'ların faaliyet alanlarına verilen cevaplara bakıldığında %33'lük önemli bir oranın dinî hizmet veren, %16 ile hayır temelli, %15 ile insani yardım faaliyeti yapan kurumlardan oluştuğu görülmektedir. Bu oranların ardından eğitim ve araştırma, hak savunuculuğu, kültür ve sanat, düşünce temelli gibi özel alanlarda faaliyet gösteren kurumlar gelmektedir. Araştırmada bazı STK'lar birden çok alanda faaliyet göstermesine rağmen sadece baskın faaliyet alanını yazmaları istendiği için analize STK'ların ifade ettiği baskın alan dâhil edilmiştir.



Grafik 14: Araştırma Katılımcılarının Çalıştıkları STK'ların Bazı Kurumsallık Bileşenleri Bakımından Durumu

STK'larda kurumsal işleyişin anlaşılması ve kurumsallık düzeylerinin anlaşılması için araştırmaya katılım sağlayanlara birtakım sorular yöneltilmiş. Gelen yanıtlar grafik 14'te gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre STK'ların genel olarak kurumsallık bileşenlerine, aralarında farklar olmakla birlikte iyi sayılabilecek düzeyde sahip oldukları görülmektedir.

Bu soruda verilen cevaplara bakıldığında STK'ların önemli bir bölümünün organizasyon şemasının var olduğu ve düzenli toplantılar yaptıkları anlaşılmaktadır.

- STK'larda kurumsallık göstergelerinden en yoğun olarak kullanılan uygulama, "organizasyon şemasıdır". "Organizasyon şeması var" diyenlerin oranı %91 iken "yok" diyenlerin oranı ise %9'dur.
- STK'ların %88'inde düzenli olarak toplantılar yapılmakta, %12'sinde ise yapılmamaktadır.
- STK'ların %80'inde görev tanımları bulunmakta %20'sinde bulunmamaktadır.

## STK'larda Kurum Kültürü ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini

- “Çalıştığım STK’da iş akışları (yönetmelikler) ve stratejik plan var” diyenlerin oranı %71, “yok” diyenlerin oranı ise %29’dur.
- Kurumsallık bakımından en az uygulanan bileşen, kurumsal performans kriterleridir. “Çalıştığım STK’da performans kriterleri yok” diyenler %53 iken “var” diyenlerin oranı %47’dir.

### Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracı

Nicel araştırma yönteminin tercih edildiği bu çalışmada, verilerin toplanması için anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerin dağıtımında hem dijital hem de basılı form kullanılmış olup elde edilen verilerin büyük kısmı dijital ortamda elde edilen verilerden oluşmaktadır. Araştırma STK’larda çalışan 226 kişi tarafından cevaplandırılmıştır. Elde edilen cevaplardan 10 tanesi tutarlı olmadığı için analiz kısmında çıkartılmış ve analizler 216 anket üzerinden yapılmıştır.

Cevapların 191 tanesi internet tabanlı oluşturulan Google Form üzerinden, geri kalan 25 adedi de basılı anket formu olarak toplanmıştır. Bir kişinin birden fazla kez araştırmaya cevap vermesinin önüne geçmek için Google Formlarda Google hesaplarının dikkate alınması sağlanmıştır. Araştırmanın daha geniş bir kitleyi kapsamayı, içerisinde farklı STK’ları barındırması amacıyla bir kurumdan en fazla 5 kişinin soruları cevaplama kısıtı getirilmiştir.

Araştırma ilk olarak araştırmanın yürütücüsü Kurumsal Yönetim Akademisi’nin internet sitesine konmuştur. SMS içerisinde link vermek suretiyle sitedeki araştırmanın duyurusu, KYA’nın bilgi bankasındaki hedef kitleye gönderilmiştir. Akabinde bir mail taslağı oluşturularak sivil toplum çalışanlarına mail olarak da gönderilmiştir. Bu süreçte araştırma yaklaşık olarak 1500 STK çalışanı, yöneticisi ile paylaşılmış ve yıl içerisinde KYA’nın etkinliklerine başvuru yapanların ayrıca cevaplama beklenmiş ve diğer STK’lardan araştırmanın yayılması için destek alınmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurum kültürü ile ilgili 24, ikinci bölümde iş tatmini ile ilgili 20, üçüncü bölümde ise demografik bilgiler ile ilgili 12 ve kurumsallığı anlamaya yönelik 6 ifade yer almaktadır. Toplam ifade sayısı 60’tır.

### Araştırma Formunun Birinci Bölümü: Kurum Kültürü Ölçeği

Kurum kültürü ile ilgili ifadeler için Cameron ve Quinn’in oluşturduğu 24 ifadeli kurum kültür ölçeği kullanılmıştır. Kurum kültürü ile ilgili literatürde farklı sınıflandırma ve ölçekler var olmasına rağmen özellikle bu ölçek tercih edilmiştir. Bu ölçek, kurum kültürü ile kurumun etkinliği ve çalışan iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemesi için kurgulanması ve kurum kültürü sınıflandırmasının sivil toplum kuruluşlarının yapılarına daha uygun olması sebebiyle tercih edilmiştir. Modelde kurum kültür türleri dört bölüme ayrılmıştır. Bunlar; Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi (İşcan ve Timurluoğlu, 2007).

Cameron ve Quinn’in oluşturduğu ölçekteki kurum kültürü sınıflandırması, sivil toplum alanı için literatürdeki en uygun sınıflandırmalardan biri olarak görülmekle birlikte kültür türlerinin isimlerinin daha anlaşılır olması için bu çalışmada sınıflandırma türleri aşağıdaki gibi kullanılmıştır:

- Klan Kültürü-Aile Kültürü,
- Adhokrasi Kültürü-Girişimci Kültür,
- Pazar Kültürü-Rekabetçi Kültür,
- Hiyerarşik Kültür-Kuralcı kültür.

Cameron ve Quinn'in kurum kültürü ölçeğinin orijinali İngilizcedir ayrıca ölçek, STK'ları anlamaya yakın ifadelerle sahip olsa da tam anlamıyla STK'lara uyarlanmamıştır. Öncelikli olarak ölçek, Türkçeye çevrilmiş ardından Öcal ve Ağca (2010) tarafından örgüt kültürünün işletme performansının üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada kullanılan ölçek ile karşılaştırmalar yapılarak KYA ekibince STK'lara uyumlu hâle getirilmiştir.

STK'larda kurum kültürünün dörde ayrılmasının yanında altı faktör de bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006). Bunlar:

1. Baskın kültürel karakter
2. Organizasyonel liderlik
3. Çalışan yönetimi
4. Birleştirici unsurlar
5. Stratejik vurgu
6. Başarı kriterleridir

Bu altı faktörün içerisinde 4'er ifade bulunmaktadır ve her bir ifadenin ilki aile, ikincisi girişimci, üçüncüsü rekabetçi ve dördüncüsü kuralcı kültür türünün özelliklerini yansıtmaktadır. Bu ölçek 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenerek kullanılmıştır. Bu ölçekte: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle katılıyorum seçenekleri yer almıştır.

### *Araştırma Formunun İkinci Bölümü: İş Tatmini Ölçeği*

Araştırmanın ikinci bölümünde kullanılan iş tatmini ölçeği için ölçüm aracı olarak Weilan, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Uzun ve kısa olmak üzere iki versiyonu mevcut olan ölçeğin 20 ifadeden oluşan kısa versiyonu tercih edilmiştir. Ölçekte içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini ölçmeye yönelik ifadeler mevcuttur.

Bu çalışmada ölçek 5'li Likert tipi ölçek şeklinde düzenlenmiş ve kullanılmıştır. 1-Hiç memnun değilim, 2-Memnun değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok memnunum seçenekleri yer almaktadır.

Hazırlanan anket formu, 10 STK çalışanı ile paylaşılmış ve yanıtlanması istenmiştir. Akabinde bu 10 kişi ile görüşmeler yapılarak sorular üzerinde fikir alışverişinde bulunulmuştur. Ölçek bu görüşmeler neticesinde nihai hâle getirilmiştir.

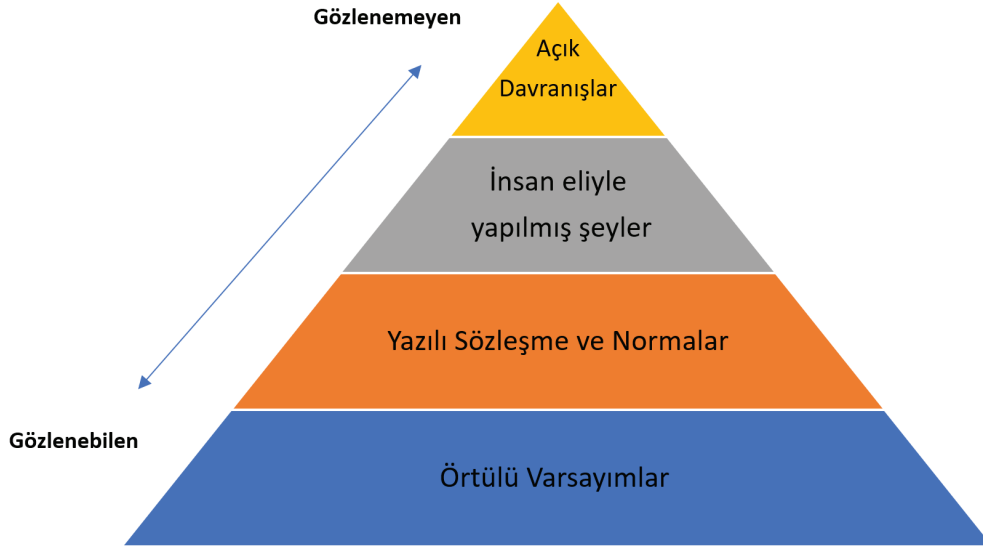
Elde edilen verilerin analizinde SPSS 20 paket programı kullanılmıştır.

## STK'LARDA KURUM KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

### Kurum Kültürü

150'den fazla kültür tanımı yapılmış olmasına rağmen (Kluckhohn, Kroeber ve Meyer, 1952) kurum kültürünün temeli iki disipline dayanır. Bunlar; sosyoloji (örgütlerin kültürleri vardır) ve antropoloji disiplinleridir (örgütler kültürdür). Örgüt çalışmalarında kültür konusunu incelediğimizde, yazarların çoğunluğunun kültür kavramının, kurumları ve kurumları karakterize eden varsayılmış değerler, temel varsayımlar, beklentiler ve tanımlara atıfta bulunduğunu kabul ettiğini ortaya koymaktadır. Yani kurum kültürü için işlevsel, sosyolojik perspektif baskın hâle gelmiştir. Örgüt kültürü hakkındaki çoğu tartışma (Cameron & Ettington, 1988) O'Reilly ve Chatman, 1996; (Schein, 2010)) kültürün bir örgütü birbirine bağlayan sosyal yapıştırıcı olarak hizmet eden, örgütlerin sosyal olarak oluşturulmuş bir özelliği olduğu konusunda hemfikirdir (Cameron ve Quinn, 2011, s. 18).

Aşağıdaki şekilde kurum kültürünün öğeleri verilmiştir.



Grafik 15. Kurum Kültürünün Öğeleri

Şekilde gözlemlenemeyen öğelerden daha açık ve fark edilebilir öğelere kadar kültürün farklı düzeyleri gösterilmektedir. En temel düzeyde kültür, insan durumunu ve çevre ile olan ilişkisini tanımlayan örtük varsayımlar olarak kendini gösterir. Bu varsayımlar, uyumsuz veya çelişkili varsayımlar tarafından sorgulanmadığı sürece tanınmaz. Örneğin; çoğu insan bu sabah hangi dilin konuşulacağı konusunda bilinçli bir karar vererek uyanmamıştır. Sadece farklı bir dil ile karşı karşıya kaldıklarında veya dilleriyle ilgili özel sorular sorduklarında insanlar dilin kendi varsayımlarından biri olduğunu fark ederler (Cameron ve Quinn, 2011, s. 20).

Varsayımlardan sözleşmeler ve normlar ortaya çıkar. Bunlar insan etkileşimini yöneten kurallar ve prosedürlerdir. Örneğin; kuruluşlardaki politikalar, başarılı performansın nasıl sağlanacağı, işin nasıl koordine edileceği ve çalışanların nasıl ödüllendirileceği ile ilgili varsayımlardan ortaya çıkar (Cameron ve Quinn, 2011, s. 20).

Artifektler daha da gözlenebilir ve açıktır. Çalıştığımız binalar, giydiğimiz giysiler, ofislerimizin boyutları veya şekilleri ve mobilyalarımızın düzenlemeleri ile temsil edilir. Ayrıca logolar, temalar, yanlış beyanlar, resmî hedefler ve kuruluşların kullandığı tanıma türleri ile örneklendirilirler (Cameron ve Quinn, 2011, s. 20).

Kültürün en belirgin tezahürü, kültür üyelerinin açık davranışlarıdır. Bir kuruluşta, insanların etkileşim kurma şekli, kuruluşa yatırılan “bütün benlik” miktarı ve yenilikçi faaliyetin ne ölçüde tolere edileceği veya teşvik edileceği gibi davranışlardır. Bu durum genellikle “bu işler burada böyle yapılır” şeklinde tanımlanır (Cameron ve Quinn, 2011, s. 20).

Kurum kültürü, bir kurumu diğer kurumlardan ayıran, çalışanları tarafından paylaşılan, kurumu ortak amaçlar etrafında toparlayan temel değerlerden ve tekrarlayan davranış kalıplarından oluşur. Kurum kültürü yazılı olmayıp çalışanların zihinlerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Kurum kültürü, çalışanların güven duyduğu bir rehber olarak çalışanların karar ve davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Kurum kültürü, insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir. Kurum kültürü, kurum çalışanlarına kimlik duygusu vermenin yanında davranış standartlarını göstererek kurumun gayesine bağlılığı ve verimliliği artırma ve devamlılığı sağlama gibi işlevler görür. Seremoniler ve törenler, âdetler (ritüeller), hikâyeler, mitler, semboller, dil ve kahramanları, kurum kültürünün görülebilen ifade biçimleridir.

Schneider, Enhart ve Macey'e (2013 s. 18) göre kültürün ne olduğu ya da nasıl incelenmesi gerektiği konusunda bir anlaşma bulunmamaktadır fakat bu konu tartışılmıştır. Kültürün ne olduğuna dair her tanıma ait zıt bir görüş de bulunmaktadır. Örneğin; çoğu kültür tanımında kültürün paylaşıldığı fikri bulunmaktadır. Fakat kültüre ilişkin en kapsamlı perspektiflerden birini sunan Martin'e göre (1992, 2001) kültürle ilgili bu bütünleştirici düşünce, üç perspektiften biridir. Diğer iki görüş ise daha parçalanmış ve farklı görüşlerdir. Bütünleştirici görüşe göre kurumlar herkes tarafından paylaşılan bir kültüre sahiptirler, çelişki, belirsizlik ve farklılıklar göz ardı edilir ve eğer bunlar varsa sapma olarak görülür. Parçalanmış perspektif ise belirsizliğe odaklanır; kurum içerisinde farklı seviyelerdeki ve farklı konumlardaki/mesleklerdeki ve farklı kişiliklere sahip insanların aynı deneyimlere sahip olmalarının olası olmadığını ve ortak değer paylaşma gerekliliğini reddeder. Farklılaşma perspektifi ise bir uzlaşma perspektifidir. İnsanların kurumlarda farklı deneyimlere sahip olabileceğini hatta aynı olaylara farklı anlamlar yükleyebileceğini belirtir. Martin (2001) son zamanlarda bu üç perspektifin aynı anda uygulanacağı üç perspektifli bir kültür teorisini savunmuştur.

Örgüt kültürü çalışmaları incelendiğinde, kültür düzeyleri meselesi tipik olarak kültür yönlerinin ne kadar az veya kolay gözlemlenebilir olması ile ilgilidir. Bu farklı seviyeler, çeşitli ve benzer şekilde kavramsallaştırılmıştır fakat en yaygın olarak bu çerçeveyi ele alan Schein'in kültür çerçevesidir.

## STK'larda Kurum Kültürü ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini

Schein (2010, s. 18) kurum kültürünü, bir kurumun üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu sayılılar örüntüsü olarak tanımlar. Kurum kültürünün oluşumu; (1) örgüt kurucularının inançları, değerleri ve varsayımları, (2) örgüt çalışanlarının öğrenme deneyimleri ve (3) örgüte katılan yeni üyelerin ve liderlerin getirdikleri yeni inançlar, değerler ve varsayımlar olmak üzere üç temel faktör ile açıklanmaktadır (Schein, 2010, s. 219).

Kurumlarda çalışanlar tarafından paylaşılan temel değerler baskın kültürü oluşturur ve kurum kültürü denildiğinde bu baskın kültür anlaşılır. Alt kültür ise kurumun alt birimlerinde her birinin kendi üyeleri arasında yaygın kurumun genel değerleri yanında onlardan farklı yönlerinin de bulunduğu değerleri ifade eder.

Kurum kültürünün öğeleri, kurum kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde temel belirleyici faktörlerdir. Bir kurumun kültürü hakkında bu öğeler vasıtasıyla bilgi sahibi olunabilir. Kurum kültürünün işe yeni girenlere ve gelecek kuşaklara iletilmesi, benimsetilmesi ve örgüte uyum sağlanması, sosyalleştirme süreci ile söz konusu unsurlardan yararlanılarak gerçekleştirilmektedir.

### Kurum Kültür Türleri

Literatürde kültür türleri farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan bazılarını Harrison ve Charles Handy'nin güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü sınıflaması; Diana Pheysey'in rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü sınıflaması; Quinn ve McGrath'ın rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür, hiyerarşik kültür sınıflaması ve üzerinde durduğumuz Cameron ve Quinn'in girişimci kültür, iş birliğine dayalı kültür, yapılaşmış kültür ve pazar kültürü sınıflamasıdır. Bu araştırmada tercih edildiği için Quinn ve Cameron'un kurum kültürü modeli kısaca tanıtılmaktadır.

Quinn ve Cameron'un kurum kültürü modeli, kurum kültürünün örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini ele alır. Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır: Klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa.

**Klan Kültür (Aile/İş Birlikçi) Tipi:** Bu kültür tipindeki kurumlar, geniş bir aileye benzerler. Bu tür kurumlarda; çalışma tarzı, ortak değerlerin paylaşılması, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme yaygındır. Liderler, birer yol gösterici olup akıl hocası hatta ebeveyn gibi düşünülür. Hizmet alanlara/tüketicilere değer verilen bu kültürde, insan kaynaklarını geliştirmek önemsenir. Kurumun değerleri, pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır. Bazı sanayi firmaları yanında sağlık kurumları ve üniversiteler, bu kültür türünün yaygın olduğu kuruluşlardır.

**Adhokrasi Kültür (Girişimci) Tipi:** Bu kültür türünde, kurumsal yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde, insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Örgüt

niteliği ve yönetimi, girişimciliğe ve yaratıcılığa uyum sağlamaya dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır. Bu kültür türünün baskın olduğu kurum türlerine örnek olarak yazılım ve danışmanlık şirketleri verilebilir.

**Piyasa Kültür (Rekabetçi/Pazar Merkezli) Tipi:** Piyasa kültürü, klan kültürünün tamamen tersi özelliklere sahiptir. Bu örgütler daha çok sonuç merkezli çalışma yaşamını öngörür. Piyasa kültüründe örgütün temel yönelimi, rekabet ve amaca ulaşmadır. Lider, üreticidir ve sert rekabeti sever. Örgütü bir arada tutan bağlılık, kazanma üzerine odaklıdır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri ile piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur. Kendi sektörlerinde rekabetçi ve öncü firmalarda, bu kültür yaygındır.

**Hiyerarşi Kültür (Kuralcı/Yapılaşmış) Tipi:** Bu kültür tipinde üstün tutulan değerler; düzen, kurallar ve düzenlemelerdir. Bu kültür türünün hâkim olduğu kurumlarda açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde biçimsellik ve yapılaşma söz konusudur. Resmî kural ve politikalar, örgütü bir arada tutar. İstikrarı sürdürmek, kurum için çok kritiktir. Tüm faaliyetler, gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir. Bu tür daha çok standart çalışma ve maliyet odaklılığın öne çıktığı kuruluşlarda görülür.

## İş Tatmini

Kurumlar, nitelikli çalışanlarını elde tutmayı çok önemser ve bunun için çalışmalar yaparlar. İş gören devir oranının yüksek olması, çalışanlara yapılan yatırımın karşılığını alamamanın yanında ayrılan çalışan sayısının fazlalığı, kalan çalışanların motivasyonunu da etkiler. Kurumlar bunu önlemek için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmeye ve iş tatminlerini artırmaya yönelik faaliyetler planlar ve uygularlar.

İş tatmini, kişinin hak ettiğini düşündüğü ile kendisine verilen arasındaki farkın algısıdır. Yani kişi, hak ettiğine inandığı değerleri elde edemez ise o kişide iş tatminsizliği duygusu oluşur (Edvard, 1973, s. 107). İş tatmini, bir kimsenin işine ilişkin içsel ve/veya dışsal durumlarına ilişkin pozitif ya da negatif olarak hissettiği ölçüdür (Bhuiyan ve Mengue, 2002, s. 95). Bu tanımdan hareketle iş görenin iş deneyimlerinin sonucunda hissettiği olumlu ruh hâlini iş tatmini olarak tanımlayabiliriz. İş tatminini etkileyen faktörler arasında işin niteliği, ücret, terfi fırsatları, çalışma şartları ve insan ilişkileri konuları öne çıkar.

## İş Tatmini Boyutları

İş tatmini, işten duyulan memnuniyeti gösterir, çalışanların işleriyle ilgili neler hissettiğini ortaya koyar. İnsanlar, işin bir parçasını teşkil eden ücret ve fiziki ortamlardan tatmin olmayabilir, bu yüzden araştırmacılar, işin diğer yüzü olan manevi boyutları incelemektedir.

İş tatmini, kurumlarda insan davranışı bağlamında en yoğun çalışılan konuların başında gelmektedir. İş tatmini çalışmalarını, beşerî ilişkiler yaklaşımı ve sonrasında yaygınlık kazanan

klasik motivasyon teorilerine kadar götürebiliriz. Hackman ve Oldham'ın (1975) geliştirdiği iş özellikleri, iş tatmini açısından önemli bir teoridir. Bu teoriye göre göre bir işin beş temel boyutu bulunur: Beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim. Beceri çeşitliliği, çalışma ortamında kişinin beceri ve yeteneklerini kullanabilmesi ile ilgilidir. Rutin ve tekdüze işler buna az imkân sağlamaktadır. Buna karşılık işini yaparken farklı becerilerini kullanabiliyorsa iş tatmini artacaktır. Görev kimliği, çalışanın ne yapacağını ve aşamalarını bilme durumudur. Görevin anlamlılığı, kişinin yaptığı işin kendisi ve diğer insanlar için ifade ettiği anlamı gösterir. Özerklik, çalışanın işini başkalarının yönlendirmesi olmadan yapabilmesidir. Bu arttıkça tatmin de artmaktadır. Son olarak geri bildirim ise yönetici ve arkadaşlarından aldığı geri bildirimlerle ilgilidir. Bu boyutların tecrübe edilip/edilmemesi, kişinin motivasyonunu ve iş tatmini etkileyecektir (Hackman ve Oldham, 1975, s. 91).

İşcan ve Timuroğlu (2007), iş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri şu şekilde ele almaktadır:

- İşin niteliği: İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması ile çalışanın ilgi ve yetenekleri ile işin uyumu, iş tatminini etkilemektedir. İş yaparken kişiler sahip oldukları bilgi ve yeteneklerini kullanabildikleri ölçüde tatmin artmaktadır. İş rutinleştikçe iş tatmini düşmektedir.
- Ücret: Çalışanın aldığı ücreti, yaptığı işin karşılığı olarak yeterli görmesi, diğer kurumlara ve kişilerle kıyaslandığı zaman hak ettiğini aldığını düşünmesi, iş tatminini artırmaktadır. Ücretle ilgili kişilerin ücretin yeterliliği yanında adil olduğu konusunda da tatmin olması önemlidir. Bu yüzden ücretlerin düzenlenmesinin düzgün olması yanında çalışan gözünde de adil olduğu algısının sağlanması önemlidir.
- Çalışma koşulları: Kurumlarda iş ortamının sağlık ve güvenlik bakımından uygun olması, çalışma ortamının fiziksel ve sosyal olarak işe uygun ve rahat olması, iş tatminini artırmaktadır.
- Terfi fırsatları: Çalışanın bulunduğu görevden daha fazla sorumluluk, yetki ve ücret getiren bir üst göreve atanması/yükseltilmesidir. Terfi, sağladığı bu imkânlar dolayısıyla kurumlarda iş tatminini artıran önemli bir faktördür.
- Çalışma ortamında insan ilişkileri: Kurumlarda çalışanlar arasında olumlu ilişkiler, iş birliği ve yardımlaşma, sosyal bütünlük, iş tatminine olumlu etki etmektedir.

## Kurum Kültürü ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Araştırmalar

Ahamed ve Mahmood (2015), bir iletişim firması üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, örgüt kültürü ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu ve örgütteki baskın kültürün hiyerarşi kültürü olduğunu bulgulamışlardır. Yüksek eğitim enstitülerinde ve üniversitelerinde görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen diğer bir araştırmada (Sabri, Ilyas ve Amjad, 2011) örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Benzer biçimde üniversite öğretim görevlileri üzerine yapılan bir çalışmada (Sangadji ve Sopiah, 2013) örgüt kültürünün öğretim görevlilerinin iş tatmini ve çalışma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmıştır. (Roodt, Rieger ve Sempane, 2002), hizmet işletmeleri kapsamında çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, örgüt kültürü ile iş

tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmişlerdir. Bilgi işlem profesyoneli üzerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmanın bulguları (Sharma, 2017), örgüt kültürü ile ilişkili değerlerin (örgütsel adalet, kişisel gelişim fırsatları, örgütsel itibar) iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Johnson (2004), Chang ve Lee (2007), örgüt kültürünün çalışanların iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Yousaf (1998), (Wu, Chow, McKinnon ve Harrison\*, 2003), Mansoor ve Tayib (2010), örgütsel kültürün iş tatmini üzerindeki güçlü olumlu etkilerini gözlemlemişlerdir.

Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan erken araştırmalar, üretken bir çalışma ortamının belirli bir örgüt kültürünün inşasını ve çalışanların iş tatmini deneyimini teşvik ettiğini ortaya koymuştur (Hellreigel ve Slocum, 1974).

İşcan ve Timuroğlu (2007), klan kültürü ile adhokrasi kültürünün iş tatmini ile anlamlı ve aynı doğrultuda bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur. Aynı çalışmada, cinsiyet farklılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Çalışanların kıdem ve eğitim durumlarındaki artışın iş tatminini artırdığı gözlemlenmiştir.

Duygulu ve Eroğlu (2006), yaptıkları araştırmada, kurum kültürünün destek, iletişim, kimlik, ödül, girişim, rekabet ve kontrol boyutları ile iş tatmini arasında olumlu yönde ilişki bulmuştur.

Kaymaz (2018), kurum kültürünün iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğunu, kurum kültürü alt boyutları açısından bakıldığında, başarı ve destek kültürünün çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte rol kültürünün iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Eryılmaz'ın (2019) havacılık sektöründe yaptığı araştırma bulgularına göre kamu ve özel sektör çalışanlarının her iki grubunda da en fazla klan ve hiyerarşi kültürü algısı bulunmuştur. Özel sektör havacılık çalışanları kamu sektörüne kıyasla daha fazla adhokrasi ve pazar kültürü tipleri algısına sahiptir. Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında kamuda klan ve hiyerarşi kültüründe, özel sektörde ise klan ve adhokrasi kültüründe en yüksek olumlu yönde ilişki görülmüştür. Örgüt kültürü ve iş tatmini arasında kurulan regresyon modeli bir bütün olarak iş tatminindeki değişimin %35'ini açıklamaktadır. İş tatminini açıklamada en fazla katkıyı sırasıyla klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi kültürünün sağladığı dikkat çekmektedir.

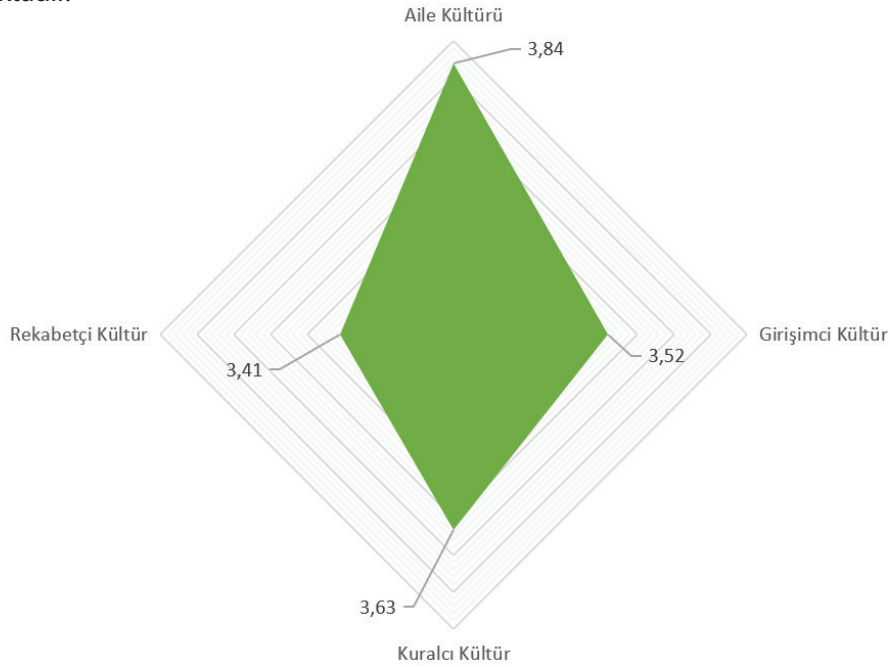
Örgüt kültürü ve sivil toplum ilişkisi konusunda/anlamında uluslararası yazında yapılan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu kapsamda Crane (1998) iş dünyasının kültürel dinamikleri ve STK iş birliği üzerinden kültür çatışması ve arabuluculuk, Lewis (2003) STK'larda örgüt kültürü ve kurumsal sürdürülebilirlik, Shiva ve Roy (2008) Hindistan örneğinde STK'lar için dönüşümsel liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel etkinlik, Shiva ve Suar (2012) STK'larda dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü, örgütsel etkililik, Schueber (2009) Nepal örneği üzerinden STK'larda örgüt kültürü, Duke ve Edet (2012) STK'larda örgüt performansının belirleyicisi olarak örgüt kültürü, Kimmia (2015) Kenya'da örgüt kültürü ve STK'lar, Metin ve Coşkun (2016) liderlik ve örgüt kültürü konularında çalışmalar gerçekleştirmişlerdir.

## STK'larda Kurum Kültürü ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki

Bu bölümde yapılan araştırma neticesinde elde edilen verilerden hareketle STK'larda görülen kurum kültürü türleri, kurum kültür faktörleri, çalışanların iş tatmin durumları, iş tatmini ile kurum kültürü ilişkisi ve iş tatmini ile kurum kültürü arasındaki etki ele alınmaktadır.

## STK'larda Görülen Kurum Kültür Türleri ve Ortalama Değerleri

Bu araştırmada kullanılan Cameron ve Quinn'in hazırladığı kurum kültürü ölçeğinde aile, girişimci, rekabetçi ve kuralcı olmak üzere 4 kurum kültürü türü vardır. Bu başlık altında araştırma, katılımcıların çalıştıkları STK'larda kurum kültür türlerinin ne yoğunlukta görüldüğüne dair veriler paylaşmaktadır.



Grafik 16: Kurum Kültür Türleri

Yapılan çalışma neticesinde katılımcıların çalıştıkları STK'larda kurum kültürünün baskınlığı bakımından farklar olduğu görülmüştür (İstatiksel olarak bu farklılıkların anlamlı olduğu anlaşılmıştır). Bu STK'larda en yoğun olarak görülen kurum kültürü, 3,84 ortalama ile aile tipi kültürdür. Ardından görülen 3,63 ortalama ile kuralcı, yoğunluk bakımından üçüncü sırada görülen kültür türü ise 3,52 ile girişimci kültürdür. Rekabetçi kültür türü de bu kurumlarda var olmasına karşın diğerlerine kıyasla en az yoğunluktadır.

**Aile Tipi Kültür:** Bu kültür türünün hâkim olduğu STK'lar, kararların ortak alındığı, idarecilerin çalışanlara bir aile büyüğü gibi davrandığı, başarının ekip çalışmasında yattığı, çalışanların özel hayatlarına dair paylaşımlar yapabildiği yapılardır.

**Kuralcı Kültür:** Bu kültür türünün baskın olduğu STK'larda, işlerin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı kurallar ile belirlenmektedir, her şey kontrol altında tutulmak istenmektedir, otoriteye

önem verilir. Çalışanlardan katılımcı olması değil kurallara uymaları beklenir, çalışanlar gözetim ve kontrole tabi tutulmaktadır.

**Girişimci Kültür:** Bu kültür türünün ağırlıkta gözüktüğü STK'larda, yenilikçilik, girişimcilik ve büyüme önemlidir. Buralarda liderler, risk almaya isteklidir. İşlerin ilerlemesinde yaratıcılık önemli bir yer tutmaktadır.

**Rekabetçi Kültür:** Bu kültür türünün baskın olduğu STK'larda üretkenlik, verimlilik, başarı için olmazsa olmaz kriterlerdir. Atılganlık, gayret üretme, önemli motive edici güdülerdendir. Farklı kurumlarla rekabet etmek önemlidir.

Tablo 1. STK'larda Baskın Kültür

	Örneklem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	
Baskın Kültür	Çalıştığım STK, insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aile gibidir.	215	4,08	1,02
	Çalıştığım STK, oldukça dinamik ve girişimci bir yerdir. Bu kurumda çalışanlar risk almaya isteklidir.	216	3,67	1,14
	Çalıştığım STK, sonuç ve başarı odaklıdır; önemli olan görevin bitirilmesidir. Bu kurumda çalışanlar oldukça rekabetçi ve başarı odaklıdır.	216	3,51	1,16
	Çalıştığım STK, kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Burada çalışanların neler yapacağı biçimsel kurallar tarafından belirlenir.	216	3,56	1,24

Tablo 1'de kurumda var olan baskın kültürün saptanmasına yönelik ifadeler ve elde edilen puanlar gösterilmiştir. Baskın kültür bakımından 4,08 ortalamaya dayanarak "STK'ların insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aile gibi" olduğu anlaşılmaktadır. Ardından STK'lar sırasıyla 3,67 ortalama ile "dinamik, girişimci ve risk alınan", 3,56 ortalama ile "kontrollü ve yapılandırılmış", 3,51 ortalama ile "sonuç ve başarı odaklı" bir yer olarak tanımlanmaktadır.

## Kurum Kültürünün Faktörleri

Aşağıda Cameron ve Quinn tarafından oluşturulan kurum kültürü ölçeğinde var olan 6 faktörün ifadeleri, bu ifadeler verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları paylaşılmaktadır. Her faktörün içerisinde 4 adet ifade bulunmakta ve her ifade sırasıyla aile, girişimci, rekabetçi ve kuralcı kurum kültür türlerinin birer sorusunu oluşturmaktadır. Faktörlerden ilki olan baskın karakter, bir üst başlık altında Tablo 1'de gösterilmiştir.

STK'larda Kurum Kültürü  
ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini

Tablo 2. STK'larda Organizasyonel Liderlik

	Örneklem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	
Organizasyonel Liderlik	Çalıştığım STK'da liderlik, genellikle yol gösterme, kolaylaştırıcılık ve çalışanları yetiştirmeye örneklik teşkil eder.	216	3,78	1,18
	Çalıştığım STK'da liderlik, genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almaya örneklik teşkil eder.	216	3,50	1,16
	Çalıştığım STK 'da liderlik, genellikle mantıklı, atılgan ve sonuca odaklanmaya örneklik teşkil eder.	216	3,63	1,12
	Çalıştığım STK'da liderlik, genellikle koordineli, organize ve düzenli çalışmaya örneklik teşkil eder.	216	3,74	1,10

Araştırma katılımcılarının çalıştıkları STK'larda sergilenen liderlik anlayışı içerisindeki kurum kültür türlerinin yoğunluğu bakımından bariz bir fark görülmemektedir. STK'larda var olan organizasyonel liderlik anlayışının içerisinde "yol gösterme, kolaylaştırıcılık ve çalışanları yetiştirme" (3,78) ve "koordineli ve düzenli çalışma" (3,74) anlayışları birbirine yakın yoğunluktadır. Akabinde "atılganlık, sonuca odaklılık" (3,63) ve "girişimcilik, yenilikçilik ve risk almaya isteklilik" (3,50) anlayışları görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 3. STK'larda Çalışan Yönetimi

	Örneklem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	
Çalışan Yönetimi	Çalıştığım STK'da yönetim tarzını, ekip çalışması, fikir birliği ve katılımçılık şekillendirir.	216	3,73	1,17
	Çalıştığım STK'da yönetim tarzını, benzersiz olma, risk alma, yenilikçilik ve özgürlük şekillendirir.	216	3,14	1,22
	Çalıştığım STK'da yönetim tarzını, sıkı rekabet, yüksek beklentiler ve başarı şekillendirir.	216	2,93	1,21
	Çalıştığım STK'da yönetim tarzını, iş güvencesi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar şekillendirir.	216	3,55	1,10

Araştırma katılımcılarının çalıştığı STK'lardaki yönetim anlayışında "ekip çalışması, fikir birliği ve katılımçılık" diğer anlayışlara kıyasla daha baskındır (3,73). Ardından sırasıyla "iş güvencesi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar" (3,55), "benzersiz olma, risk alma, yenilikçilik ve özgürlük" (3,14), "sıkı rekabet, yüksek beklentiler ve başarı" (2,93) yaklaşımları gelmektedir (Tablo 3).

Tablo 4. STK'larda Birleştirici Unsurlar

		Örneklem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Birleştirici Unsurlar	Çalıştığım STK'yı bir arada tutan bağ, sadakat ve çalışanların birbirine karşı duydukları güvenidir.	216	3,93	1,07
	Çalıştığım STK'yı bir arada tutan bağ, yenilikçilik ve gelişmeye olan bağlılıktır.	216	3,47	1,20
	Çalıştığım STK'yı bir arada tutan bağ, başarı ve amaçlara ulaşmaktır.	216	3,65	1,07
	Çalıştığım STK'yı bir arada tutan bağ, resmî kural ve politikalarıdır.	216	2,89	1,28

Tablo 4'de göre STK'larda çalışanları bir arada tutan bağ yoğunluk bakımından "sadakat ve güven"dir (3,93). Ardından "başarı ve amaçlara ulaşmak" (3,65), "yenilik ve gelişmeye olan bağlılık" (3,47) ve "resmî kural ve politikalar" gelmektedir (2,89).

Tablo 5. STK'larda Stratejik Vurgu

		Örneklem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Stratejik Vurgu	Çalıştığım STK, çalışanlarının gelişimine önem verir. Bu kurumda yüksek güven, açıklık ve katılım sürekli mevcuttur.	216	3,81	1,14
	Çalıştığım STK, yeni kaynaklar elde etmeye ve kapasitesini zorlamaya odaklıdır. Burada yeni şeyler denemek ve yeni fırsatlar gözetmek önemlidir.	216	3,78	1,13
	Çalıştığım STK, rekabetçi eylem ve başarı odaklıdır. Burada hedeflere tam ulaşmak ve faaliyet alanında baskın olmak önemlidir.	216	3,42	1,15
	Çalıştığım STK, süreklilik ve istikrar odaklıdır. Burada verimlilik, kontrol ve işlerin sorunsuz yürümesi önemlidir.	216	3,92	,94

Araştırma çerçevesinde görüşülen kişilerin çalıştıkları STK'lardaki stratejik vurgu yaklaşımları arasında çok keskin farklar olmamakla birlikte en yoğun olarak "verimlilik, kontrol, işlerin sorunsuz yürümesi" görülmektedir (3,92). Ardından "çalışanların gelişimi, güven, şeffaflık ve katılımcılık" (3,81), "yeni fırsatlar aramak" (3,78) ve "başarı odaklılık, hedeflere ulaşmak ve faaliyet alanında liderlik" (3,42) anlayışları gelmektedir (Tablo 5).

STK'larda Kurum Kültürü  
ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini

Tablo 6. STK'larda Başarı Kriterleri

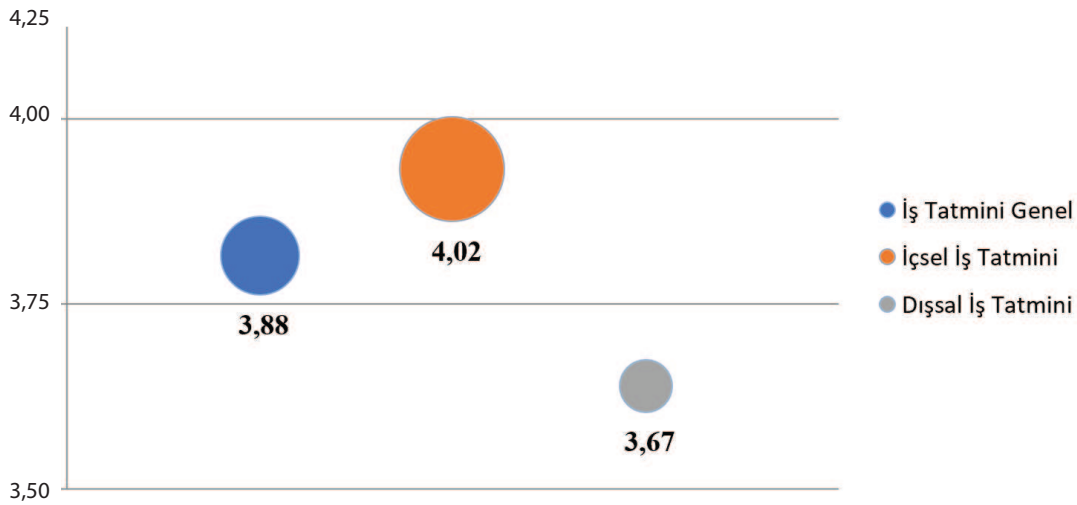
	Örneklem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Başarı Kriterleri			
Çalıştığım STK başarıyı, insan kaynaklarının geliştirilmesi, ekip çalışması, iş gören bağlılığı ve insanlara ilgi gösterme temelinde tanımlar.	216	3,72	1,19
Çalıştığım STK başarıyı, benzersiz veya en yeni hizmetlere/faaliyetlere sahip olma temelinde tanımlar. Burada faaliyetlerde liderlik ve yenilikçi olmak önemlidir.	216	3,53	1,10
Çalıştığım STK'da başarı, diğer STK'lara kıyasla öne çıkma ve başarılı olma temeline dayanır. Faaliyet alanında lider olmak kurum için önemlidir.	216	3,30	1,24
Çalıştığım STK'da başarı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Faaliyetlerin zamanında, sorunsuz ve düşük maliyetle gerçekleştirilmesi önemlidir.	216	4,06	,91

Araştırma katılımcılarının çalıştıkları STK'lardaki başarı kriterleri arasında "faaliyetlerin sorunsuz ve düşük maliyetle gerçekleşmesi" (4,06) en baskın olan anlayıştır. Sonrasında sırayla "çalışanların geliştirilmesi, ekip çalışması, iş gören bağlılığı" (3,72), "yeni hizmetleri üretme" (3,52) ve "diğer kurumlara göre öne çıkma, lider olma" (3,30) yaklaşımları gelmektedir (Tablo 6).

## STK'larda Ücretli Çalışanların İş Tatmin Durumu

Bu başlık altında araştırmaya katılan STK çalışanlarının iş tatmin durumları, iş tatmine yönelik ifadelerine verdikleri cevaplar ve iş tatmini içerisindeki içsel ve dışsal iş tatmini faktörlerinin yanıtları incelenmektedir.

Tablo 7. STK'larda Ücretli Çalışanların İş Tatmin Durumu



Tablo 7'de iş tatmini, içsel ve dışsal iş tatmini faktörlerinin ifadelerine gelen yanıtların ortalama değerleri gösterilmektedir.

İş tatmini ölçeğinin içerisindeki 20 ifadeye verilen cevapların ortalaması 3,88'dir. İçsel iş tatmini faktöründe yer alan 12 ifadeye verilen yanıtların ortalaması 4,02 ve dışsal iş tatmini içerisindeki 12 ifadeye verilen yanıtların ortalaması ise 3,88'dir. Araştırmaya dâhil olan kitlenin içsel tatmin unsurlarından dışsal tatmin unsurlarına kıyasla daha fazla memnun olduğu görülmektedir. Katılımcıların STK'larda çalışmaktan genel olarak memnun olduğu görülmekte ve bunun yanında içsel ve dışsal faktörlere göre önemli farklar olduğu da anlaşılmaktadır. Dışsal faktörlerden tatmin düzeyi, içsel faktörlerden tatmin düzeyine nazaran daha düşüktür.

İçsel iş tatmini faktörünün içerisinde yer alan 12 ifade ve bu ifadelere gelen yanıtların ortalama değerleri, Tablo 8'de gösterilmektedir. İçsel iş tatmininde işin yapısının, sunduklarının, doğasının, kişinin beklentileri, karakteri, manevi bakış açısı ile ne kadar uyumlu olduğunu göstermektedir. İçsel iş tatmini faktöründeki sorulara verilen cevapların ortalaması 4,02'dir. Araştırmaya dâhil olan STK çalışanlarının içsel tatmin bakımından önemli oranda tatmin olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 8. İçsel İş Tatmini İfadeleri ve Cevapların Ortalamaları

İçsel İş Tatmini Faktörleri	N	Ort.	Std. Sapma	Genel Std. Sapma
Beni her zaman meşgul etmesinden	216	3,70	,99	0,67
Tek başıma çalışma olanağı sağlamasından		3,86	,97	
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasından		4,19	,81	
Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesinden		4,03	,92	
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın		4,18	1,08	
Bana sabit bir iş sağlamasından (iş güvencesi)		3,81	1,13	
Başkaları için faydalı bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmamdan		4,72	2,20	
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmamdan		3,79	1,06	
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın		4,21	1,01	
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğinden		3,66	1,14	
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansından		3,88	1,04	
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden		4,20	,98	

İçsel iş tatmini faktöründe "başkaları için faydalı bir şeyler yapabilme olanağından duyulan memnuniyet", memnuniyet bakımından ilk sırada yer almaktadır. Akabinde kişisel yeteneklerin iş için kullanılabilmesi, ara sıra değişik şeylerin yapılabilmesi, vicdana aykırı olmayan şeylerin yapılmasına verilen yanıtlar gelmektedir. STK çalışanlarında en yüksek tatmin oluşturan unsurların başında; başka insanlara yardım edebilme, kişisel özelliklerin iş yapış sürecinde kullanılabilmesine tanınan imkân ve vicdanlar ile uyumsuz olmayan şeylerin yapılabilmesi gelmektedir. İçsel tatmin faktörünün içerisinde en az tatmin edici bulunan ifadeler ise kendi kararlarının uygulanma serbestliği ve işin getirdiği meşguliyete yönelik olanlardır.

STK'larda Kurum Kültürü  
ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini

Tablo 9. Dışsal İş Tatmini İfadeleri ve Cevapların Ortalamaları

Dışsal İş Tatmini Faktörleri	N	Ort.	Std. Sapma	Genel Std. Sapma
Amirimin emrindeki kişileri iyi yönetmesinden	216	3,59	1,22	0,85
Amirimin karar vermedeki yeteneğinden		3,53	1,24	
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından		3,89	1,06	
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından		3,43	1,18	
İş içinde terfi olanağımdan		3,32	1,18	
Çalışma şartlarından		3,79	1,04	
Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşmasından		4,00	,99	
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmemden		3,79	1,12	

Tablo 9'da dışsal iş tatmini faktörünün içerisinde yer alan 8 ifade ve bu ifadelere verilen yanıtların ortalama değeri gösterilmiştir. Dışsal iş tatmini faktörünün ortalama değeri 3,67'dir. Araştırmaya katılım sağlayan STK çalışanlarının dışsal iş tatminlerinden memnun olmalarının yanında bu tatminlik düzeyi, genel iş tatmini düzeyinin altında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların dışsal iş tatmini ifadelerinden en fazla memnuniyet duydukları ifade, çalışma arkadaşları ile kurulan ilişkidir. Akabinde işle ilgili alınan kararların uygulamaya konmasına yönelik hissedilen tatmin durumu gelmektedir. Dışsal iş tatmini içerisinde STK çalışanlarında en az tatmin duygusu oluşturan ifadeler ise alınan ücret ve terfi olanakları ile ilgili olanlardır.

## Kurum Kültürü ve Kurum Kültür Türlerinin İş Tatmini İlişkisi

Başlık altında kurum kültürünün ve kurum kültür türlerinin STK'larda ücretli çalışanların iş tatmini ile ilişkilerini anlamaya yönelik yapılan korelasyon analizinin neticeleri paylaşılmaktadır.

Tablo 10. Kurum Kültürü ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi			
		Kurum Kültürü	İş Tatmini
Kurum Kültürü	Pearson Korelasyon	1	,631**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	216	216
İş Tatmini	Pearson Korelasyon	,631**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	216	216

Değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı, ilişki var ise bu ilişkinin yönünü ve gücünü gösteren korelasyon analizi, bu araştırmadaki iki değişken olan kurum kültürü ile çalışan iş tatminine uygulanmıştır. İki değişken arasındaki korelasyon değeri 0,63 çıkmıştır (Tablo 10). Buradan hareketle kurum kültürü ile iş tatmini arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 11. Kurum Kültür Türleri ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi

	İş Tatmini	Aile Kültürü	Girişimci Kültür	Rekabetçi Kültür	Kuralcı Kültür	
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	,663**	,601**	,376**	,568**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216

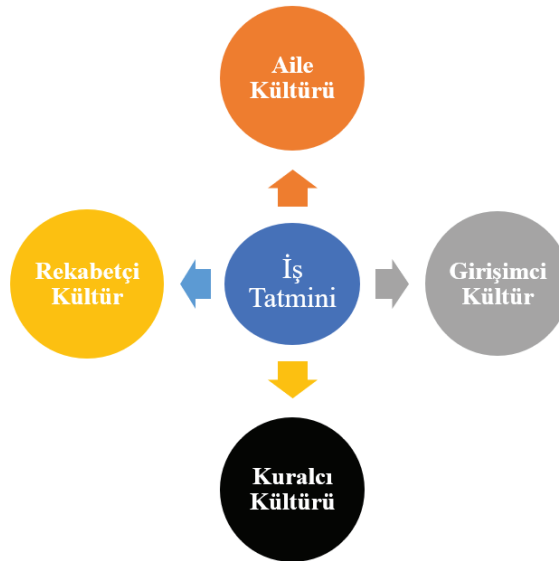
Bir önceki analizde, kurum kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmişti. Tablo 11’de ise daha detaya inilerek kurum kültür türleri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Hangi kurum kültür türünün iş tatmini ile daha fazla yahut az ilişkide olduğuna ulaşılmak istenmektedir.

Sırasıyla aile kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değeri 0,66, girişimci kültür ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değeri 0,60, kuralcı kültür türü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değeri 0,56, rekabetçi kültür ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değeri ise 0,37’dir. Öncelikle dört kültür türü ile çalışanların iş tatminleri arasında ilişki olduğu söylenebilir. Aile, girişimci ve kuralcı kültür ile iş tatmini arasında doğrusal ve güçlü bir ilişki olduğu görülürken rekabetçi kültür ile iş tatmini arasında doğrusal ancak düzeyi daha düşük bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

### Kurum Kültürü ve Kurum Kültür Türlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Kurum kültürünün ve kurum kültür türlerinin STK’larda ücretli çalışanların iş tatmini üzerinde bir etkisinin olup olmadığını anlamak üzere regresyon analizi yapılmıştır. Bu başlık altında regresyon analizi ile elde edilen verilere yer verilmektedir.

Araştırma ile ulaşılmak istenen en temel sonuç, sivil toplum kuruluşlarındaki kurum kültürünün ve türlerinin STK’larda ücretli çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin olup olmadığının tespitidir. Bu amaçtan hareketle araştırmanın modeli oluşturulmuştur:



Grafik 17. Araştırmanın Modeli

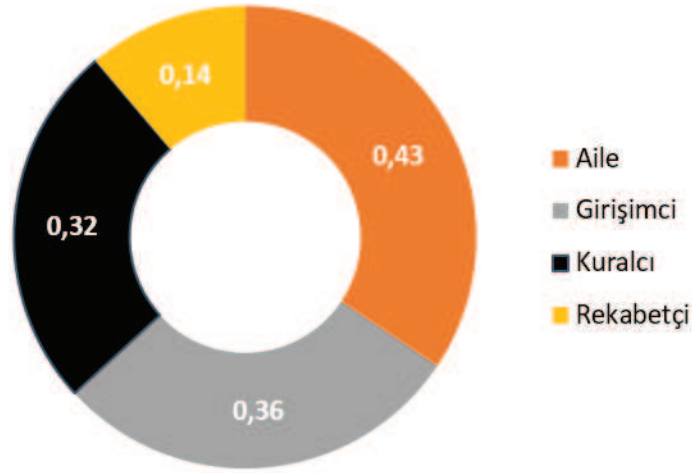
STK'larda Kurum Kültürü  
ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini

Tablo 12'de kurum kültürünün ve kurum kültür türlerinin ayrı ayrı iş tatmini üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ve etkinin boyutunu göstermek üzere yapılan regresyon analizine dair veriler paylaşılmıştır.

Tablo 12. STK'lardaki Kurum Kültürü ve Kültür Türünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata
Kurum Kültürü-İş Tatmini	,63 <sup>a</sup>	,39	,39	,54
Aile Kültürü	,66 <sup>a</sup>	,43	,43	,52
Girişimci Kültür	,60 <sup>a</sup>	,36	,35	,56
Rekabetçi Kültür	,37 <sup>a</sup>	,14	,13	,64
Kuralcı Kültür	,56 <sup>a</sup>	,32	,32	,57

Kurum kültürü ile iş tatmini arasındaki etkiyi gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,39 çıkmıştır. Araştırmaya katılanların çalıştıkları STK'lardaki kurum kültürü, bu kurumlardaki iş tatminindeki değişimin %39'unu tek başına açıklayabilmektedir. Bu kurumlardaki kurum kültürünün iş tatmini üzerinde %39 kadar bir etkisi vardır.



Grafik 18. Kurum Kültür Türlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Kurum kültür türleri ile iş tatmini üzerindeki etki incelendiğinde, aile kültürünün iş tatmini üzerinde en çok etki sahibi olduğu tespit edilmiştir. Ardından girişimci, kuralcı ve diğerlerine nazaran oldukça az bir etkiye sahip olan girişimci kültür gelmektedir. STK'larda ücretli çalışanların iş tatminlerinin üzerinde STK'larda görülen:

- Aile kültürünün %43,
- Girişimci kültürün %36,
- Kuralcı kültürün %32,
- Rekabetçi kültürün %14 kadar bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Kurumsal Yönetim Akademisi  
Araştırma Raporu 3

Tablo 13. STK'lardaki Kurum Kültürü ve Kültür Türünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Anova Testi

	Kareler Özeti	df	Ortalamaların Kareleri	F	Sig.
Kurum Kültürü-İş Tatmini	41,82	1,00	41,82	141,71	,00 <sup>b</sup>
Aile Kültürü	46,09	1,00	46,09	167,48	,00 <sup>b</sup>
Girişimci Kültür	37,92	1,00	37,92	120,98	,00 <sup>b</sup>
Rekabetçi Kültür	14,81	1,00	14,81	35,16	,00 <sup>b</sup>
Kuralcı Kültür	33,91	1,00	33,91	102,11	,00 <sup>b</sup>

Modelin anlamlı bulunup bulunmadığını gösteren ANOVA analizi ile elde edilen değerler Tablo 13'te gösterilmiştir. Buradaki Sig. değerlerine bakılarak regresyon modelinin anlamlı olduğu ve kurum kültür türleri arasındaki farkın da anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 14: STK'lardaki Kurum Kültürü ve Kültür Türünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Katsayı Analizi

Model	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,82	0,17		10,37	,00
Kurum Kültürü-İş Tatmini	,57	,048	,631	11,90	,00
Sabit	1,97	0,15		13,09	,00
Aile Kültürü	,49	,038	,663	12,94	,00
Sabit	2,29	0,14		15,46	,00
Girişimci Kültür	,44	,041	,601	10,99	,00
Sabit	2,85	0,17		16,10	,00
Rekabetçi Kültür	,29	,050	,376	5,92	,00
Sabit	2,02	0,18		10,80	,00
Kuralcı Kültür	,51	,051	,568	10,10	,00

Tablo 14'teki Sig.<0,05 tüm kurum kültürü ve kültür türleri için geçerli olduğundan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. STK'larda kurum kültürünün olmaması durumunda iş tatmininin ortalama değeri 1,8 olacaktır. Aynı şekilde aile kültürü olmazsa iş tatmini ortalama değeri 1,97, girişimci kültür olmazsa 2,29, rekabetçi kültür olmazsa 2,85, kuralcı kültür olmazsa iş tatmininin ortalama değeri 2,05 kadar olacaktır.

## SONUÇLAR

Bir süredir özel sektör ve kamuda çeşitli yönlerden üzerinde çalışılan "kurum kültürü ve iş tatmini" bu araştırma ile Türkiye'de ilk kez bir sivil toplum kuruluşu üzerinde ele alınmıştır.

Araştırma neticesinde STK'larda dört kültür türünün de farklı yoğunluklarda var olduğu görülmüştür. Bu kültür türleri yoğunluklarına göre aile, kuralcı, girişimci ve rekabetçi kültürdür. Aile, kuralcı kültür yoğunlukları birbirine yakinken ardından girişimci kültür türü gelmektedir. Rekabetçi kültür ise STK'larda en az görülen kültürdür. Araştırma katılımcılarının iş tatmin durumlarına bakıldığında katılımcıların genel olarak STK'larda çalışmaktan memnun oldukları görülmüştür. İş tatmini içsel ve dışsal faktörler bazında incelendiğinde çalışanların içsel faktörlerden (işin yapısı, kişinin inancı vb.) dışsal faktörlere (ücret, terfi, yönetici tarzı vb.) göre daha memnun olduğu tespit edilmiştir. Hatta şöyle ki bazı dışsal iş tatmini unsurları genel tatmin seviyesini aşağıya çekmektedir. Kurum kültürü ile çalışanların iş tatminlerinin arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu görülmüş etki açısından ise kurum kültürünün iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Araştırma ile iyi eğitilmiş gençlerin STK'ları profesyonel olarak tercih ettiği ancak kısa bir süre sonra çalışmadan sonra kurumdan ayrılarak kariyerine sivil alan harici bir alanda devam ettiği anlaşılmıştır.

### STK'lar İyi Eğitilmiş Gençleri Çalışma Hayatlarının İlk Yıllarında Çekebiliyor

Araştırmaya katılım sağlayanların çalıştıkları STK'lardaki eğitim durumuna bakılınca, sivil alandaki çalışanların oldukça iyi eğitilmiş oldukları anlaşılmaktadır. Şöyle ki STK'larda çalışanların %89'u üniversite mezunudur ve bu oranın içerisinde %49'u lisans, %24'ü yüksek lisans, %13'ü ön lisans ve %3'ü de doktora eğitimlerini tamamlamışlardır. Buradan hareketle STK'ların ülkedeki iyi eğitilmiş yetişmiş insan kaynağından önemli bir payı bünyesine dâhil ettikleri anlaşılmaktadır. Bunun bir sebebi, bu nitelikteki kişilerin istihdam edilmek üzere tercih edilmesi olabileceken diğer bir sebebi de STK'ların yapılarının eğitilmiş kişiler tarafından seçilmesidir.

Her ne sebeple olursa olsun STK'lar iyi eğitilmiş kişiler tarafından ilk yıllarda çalışılacak yerler olarak tercih edilmektedir. STK'lardaki insan kaynağının yarısının sivil alanda 0-4 sene kadar çalıştığı bilgisi ile öğrenim seviyesi aynı anda düşünülürse STK'ların çalışanlarının eğitimlerine devam etmelerinin önüne bir engel koymadığı düşünülmektedir. Buralarda var olan kişisel gelişim imkânları, esnetilebilen ve telafi edilebilen çalışma saatleri, STK'ların ortam, atmosfer ve algılarının iyi eğitilmiş insan kaynağına cazip geldiği sonucuna ulaşılabilir.

### STK'lar Kısa Süreli Çalışma İçin Tercih Ediliyor

Sivil alanda, nitelikli insan kaynağını kuruma çekme ve onları kurumda uzun süre tutma konusu önemli sorunların başında gelmektedir. Nitelikli kişilerin bu alanı tercih etmemesi, etse bile uzun süre durmaması, yetişen tecrübesizlerin de kısa sürede farklı alana kayması, STK'lara büyük maliyetler oluşturmaktadır. Bu önemden hareketle katılımcıların sivil alanda ne kadar süre çalıştıklarını öğrenmek için araştırmaya bir ifade konuldu.

Araştırma ile varılan önemli sonuçlardan bir tanesi de sivil alandaki çalışma hayatının genel olarak kısa sürmesidir. Katılımcıların yaklaşık yarısı 0-3 yıldır, %20'si de 4-5 yıldır bu alanda çalışmaktadır. 6 ve daha uzun süre çalışanların oranı %31 kadardır. STK'lar iyi eğitilmiş çalışanları kuruma çekme konusunda başarılıyken onları kurumda uzun süre tutma konusunda aynı derecede başarılı olamamaktadır.

Araştırmaya katılan kişilerin yaşları, öğrenim durumları ile sivil alanda çalışma süreleri aynı anda düşünüldüğünde, üniversiteden mezun gençlerin, profesyonel iş yaşantısı için tercih ettiği ilk yahut ilk duraklardan birinin sivil toplum kuruluşları olduğu anlaşılmaktadır. Sivil alan tabircaizse zıplama tahtası olarak kullanılmaktadır. Çalışanlar birkaç sene içerisinde farklı bir alana geçmektedirler. Gençlerin bir kısmı, STK'lardaki iş deneyimlerini zihinlerinde geçici, daha iyi bir yere geçene kadarki zamanı değerlendirme olarak kodluyor olabilirler. Yahut buradaki şartların beklentilerini karşılamadığı düşüncesinden dolayı istihdam süreci kısa sürüyor olabilir.

Çalışan yapısının sık değişmesi; işlerin niteliğini, kalitesini, niceliğini etkilemesinin yanında kurum kültürünü, diğer çalışanların motivasyonunu ve tükenmişlik durumlarını da etkilemektedir. İşe her yeni başlayan kişi, kurum kültürüne alışmak için süreye ihtiyaç duyar. Kişilerin işten ayrılma ve yerine alım yapılma durumu sıklaştıkça eski çalışanların verdikleri oryantasyon ya da işi tekrar ele alma sayıları artar ve bir süre sonra kişilerde bıkkınlık oluşturabilir. Ayrıca işe giriş çıkışların artması zamanla diğer personelin moral, motivasyonunu olumsuz etkileyecektir.

## STK Çalışanlarının İş Tatmini Değerlerinin Demografik Durumlara Göre İncelenmesi

Araştırma katılımcılarının iş tatmin değerlerinin öğrenim durumu, yaş, ücret ve hâlihazırda çalışılan STK'daki çalışma yıllarına göre değişip değişmediğini ortaya koymaya yönelik tek yönlü varyans (Anova) analizi yapılmıştır. Elde edilen verilere bu başlık altında yer verilmiştir.

İş tatmini ölçeği sonuçlarına göre:

- *Ön Lisans Mezunlarının İş Tatmini Daha Yüksek:* Araştırmaya katılan STK çalışanlarının iş tatmin durumları, öğrenim farklılıklarına göre incelendiğinde en tatmin olan grubun lise mezunları (4,15) ardından ön lisans mezunları (4,09) olduğu görülmüştür. Diğer taraftan yüksek lisans (3,66) mezunlarının diğer mezuniyet seviyesindeki çalışanlara göre işlerinden daha az tatmin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılıkların istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmış ve farklılığın anlamlı olmadığını tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).
- *Emekliler STK'larda Olmaktan Memnun:* Araştırmaya katılan 41 yaş ve üzeri (4,01) STK çalışanlarının diğer yaş gruplarına kıyasla bu kurumlardaki işlerinden daha tatmin olduğu tespit edilmiştir. 26-30 (3,71) yaş arası STK çalışanları ise diğer yaş grubu STK çalışanlarına kıyasla en az tatmin olanlardır. Bu farklılıkların istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmış ve farklılığın anlamlı olmadığını tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

## STK'larda Kurum Kültürü ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini

- *En Düşük Ücret En Yüksek İş Tatmini:* Araştırmaya katılım sağlayan STK çalışanlarının iş tatmin durumları, aldıkları ücretlere göre incelenmiş ve işlerinden en memnun olanların 0-2324 TL (4,12) arasındaki kişiler ardından da 2325-2999 TL (4,10) ücret alanların geldiği görülmüştür (asgari ücret ve altında ücret alanların içerisinde kısa süreli çalışanların olduğu unutulmamalıdır). Diğer bir yandan 4500-6499 TL (3,74) arası ücret alan STK çalışanlarının diğer ücret gruplarına kıyasla tatmin sevipleri düşüktür. Bu farklılıkların istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmış ve farklılığın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).
- *Uzun Süre Bir STK'da Çalışmak Mutluluğu Getiriyor:* Araştırmaya katılan STK çalışanlarının iş tatmini değerleri, hâlihazırda çalıştıkları STK'daki çalışma süresine göre farklı olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen sonuca göre 11 sene ve üzerinde aynı kurumda çalışan kişilerin (4,25) iş tatmin seviyeleri daha kısa süreli çalışan kişilere kıyasla çok daha yüksek olduğu sonucuna erişilmiştir. Diğer taraftan 0-1 ve 4-5 yıldır aynı kurumda çalışan STK katılımcılarının (3,82) daha farklı süre çalışanlara göre daha az tatmin oldukları görülmüştür. Bu farklılıkların istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmış ve farklılığın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

### STK'lar Kurumsallaşma Çabası İçinde

Sivil toplum alanında kurumsallaşma ve kapasite geliştirme üzerinde, kaynak bulma, gönüllülük ve proje yazma gibi konular kadar durulmuyordu. STK'lar son dönemde kurumsallaşma açısından önemli bir çabanın içine girmiş görünüyor. Bu bağlamda içerisinde hem fiziksel hem yönetsel hem de organizasyonel olarak birtakım düzenlemeler var.

Bu araştırmada, katılımcıların beyanından yola çıkarak kurumsallaşma çabaları bakımından aşağıdaki konular öne çıkmaktadır. Katılımcıların çalıştığı STK'ların kurumsallık açısından belli bir çabanın içinde oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan STK'ların:

- %90'ında bir organizasyon şeması mevcuttur,
- %87,5'inde düzenli olarak toplantılar yapılmaktadır,
- %80,1'inde görev tanımları yapılmaktadır,
- %70,8'inde iş akışları (yönetmelikleri) vardır,
- %70,8'inde stratejik plana sahiptir,
- %46,8'inde kurumsal performans kriterleri mevcutken %53,2'sinde değildir.

### En Baskın Kurum Kültür Türü "Aile" En Az Baskın "Rekabetçi" Tür

Araştırma katılımcılarının çalıştıkları STK'larda 4 kurum kültürünün de farklı yoğunluklarda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların çalıştıkları STK'larda en yoğun olarak görülen kurum kültürü "ailedir". Ardından az bir fark ile kuralcı ve ondan sonra da girişimci kültür türü gelmektedir. STK'larda en az yoğunlukta görülen kültür türü ise rekabetçi kültürdür. STK'ların

yoğun olarak çalışanların kendilerine dair şeyleri paylaştıkları, sıcak, samimi ortamlara sahip olduğu anlaşılmaktadır. Biraz daha az yoğun olmakla birlikte katılan STK'larda hem kuralların, kaidelerin hem de girişimciliğin, yeniliğin ve risk almanın önemsendiği anlaşılmaktadır. Başka STK'lar ile rekabet etme, alanda öne çıkma anlayışının ise diğerlerine nazaran daha az görüldüğü söylenebilir.

### *İnsanlar STK'larda Çalışmaktan Memnun Ancak Memnuniyet Düzeyi Yüksek Değil*

İş tatmini ölçeğinin içerisinde bulunan 20 ifadeye verilen cevapların ortalamalarından (3,88) hareketle araştırmaya katılanların STK'larda çalışmaktan genel olarak memnun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu memnuniyetin yanında iş tatminini etkileyecek içsel ve dışsal faktörler incelendiğinde memnuniyet düzeyini aşağıya çeken ve çalışanların memnuniyetinin az olduğu ifadeler de mevcuttur.

### *STK Çalışanlarının Tatmini Kurumun Sunduğu İmkânlardan Ziyade İşin Yapısı ve Kişilerin Karakterinden Kaynaklanıyor*

İş tatmini ölçeğinin içerisinde içsel ve dışsal iş tatmini olarak iki faktör bulunmaktadır. İçsel tatmin; işin kendisi, takdir edilme, tanınma, kişinin karakteri, duygusal durum, tarz, inanç, beklenti gibi ifadelerden oluşmaktadır. Dışsal iş tatmininde ise işletmenin yönetimi, ücret, terfi, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve yöneticilerle kurulan ilişkiler gibi ögeler mevcuttur (Köroğlu, 2012).

Araştırma neticesinde STK'larda çalışanların içsel iş tatminlerinin dışsal iş tatminlerinden yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. STK'larda çalışanların kurumun sunduğu imkânlardan ziyade işin özünden kaynaklanan, kendi karakter, manevi yaklaşım ve beklentileri ile uyumlu özellikler ile daha tatmin olduğu tespit edilmiştir. STK çalışanlarının maddi unsurlardan ziyade içsel unsurlarla daha fazla motive olan, toplumsal bir soruna çözüm olmayı, bir ihtiyacı gidermeyi önemseyen kişiler olduğu da görülmüştür.

### *STK Çalışanları İçin "Başkalarına Faydalı Olmak" Önemli*

Sivil toplum kuruluşları, gönüllülüğü esas alarak topluma fayda üretme eksenli faaliyetler ortaya koyan yasal topluluklardır (Ateş, 2014). STK'ların var olma gayelerinden biri; topluma, başkalarına, başka varlıklara fayda üretmektir. Bu durum STK'ları özel ve kamu (topluma hizmet esas alınsa da gönüllülük söz konusu değildir) kuruluşlarından ayıran temel özelliktir ve iş yapış şekline kişiler doğumlarına kadar birçok şeyi etkilemektedir.

Katılımcılar, başkaları için faydalı bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan memnun görünmektedir. STK çalışanlarının %68,5'i bu durumdan çok memnun, %25,5'inin de memnun olduğu görülmüştür. Buradan da hareketle STK çalışanlarının işleri ile ilgili en yüksek oranda tatmin oldukları özelliğinin, bir başkasına fayda üretme, iyilik yapabilme fırsatı olduğu anlaşılmaktadır.

### *STK Çalışanları İşlerine Kendi Yeteneklerini Yansıtmaktan Memnun*

Bazı iş yerlerinde, işlerin yürüyüşü belirli standartlara oturabilir ve çalışanlar sadece sistemin devamı için yeteneklerini pek kullanmaksızın rol oynayabilirler. Diğer taraftan bazı iş yerlerinde de çalışanlar, rutinin devamına vesile olacak belirli davranışlara ek kendi yetenek ve becerilerini de kullanabilmektedirler.

Bu araştırmaya katılım sağlayan STK çalışanlarının kurumlarında kişisel yetenekleri kullanarak bir şeyler yapabilmelerinden memnun olduğu anlaşılmaktadır. STK katılımcılarının %47'si çalıştıkları STK'larda kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabiliyor olmaktan çok memnun, %37,5'i memnun, %8'i kararsız, geri kalan küçük bir kesim de memnun olmadığını ifade etmiştir. Bu ifadelerden yola çıkarak araştırmaya cevap verenlerin çalıştıkları kurumlar için çalışanlarının yeteneklerini önemsedikleri ve yeteneklerin kullanılabileceği zihni bir olgunluğa sahip oldukları söylenebilir.

### *STK'lar Çalışanlarına Ara Sıra Değişik Şeyler Yapma İmkânı Tanıyor*

Kamu ve özel sektörde monotonluğun, çalışanların tatmin düzeyleri üzerinde negatif yönlü önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Bir işin devamlı olarak tekrarlanması ve temposunun değişmemesi sonucu bireyde oluşturduğu yorgunluk ve bıkkınlık (Avcı, 2019) anlamına gelen monotonluk, eğer aşılamazsa kurumlara ve çalışanlara zarar verir hâle gelmektedir. İşlerin monoton bir hâle gelmesi, bireylerde tatminsizlik, stres, işe ve çevreye yabancılaşma, bıkkınlık, tükenmişlik gibi sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunlar, örgüt içinde iş gücünde, üretimin kalitesinde ve miktarında düşüşler, ilişkilerde bozulmalar ve artan şikâyetlere yol açabilir (Üçüncü, 2016). STK'larda da bir süre sonra monotonluk baş göstermeye başlasa da yapıları, faaliyet çeşitlilikleri ve görev tanımlarındaki esneklikten ötürü STK'lar, çalışanlarına rutinin dışına çıkma imkânı tanımaktadır.

STK'ların ortamları, işlerin monotonluğa saplanmasını biraz da olsa engellemektedir. Araştırma neticesinde çalışanların ara sıra değişik şeyler yapabilmekten önemli oranda memnun oldukları anlaşılmıştır. Katılımcıların %88,5'i bu durumdan memnun, %6,9'u kararsız, geriye kalan küçük kısmı da memnun olmadığını ifade etmiştir. STK'ların çalışanlarına farklı iş yapabilmeleri olanakları tanıyan yapılar olduğu ve çalışanların da bu durumdan önemli derecede memnun olduğu görülmektedir. Özel sektör ve kamuda monotonlaşan işler, çalışanların iş tatminlerini olumsuz anlamda etkilemekte bu da hem çalışanların mutluluğunu hem de iş verimliliğini negatif bir şekilde değiştirmektedir.

### *STK'lar Çalışanlarının İç Huzuruna Seslenebiliyor*

Sivil alan haricindeki alanlarda çalışanlar bazen bireysel olarak yapmayı arzu etmeyecekleri, vicdanları ile uyumlu olmayan davranışların bir parçası olabilmektedirler. Özel sektördeki bazı kurumların aşırı kâr elde etme isteği bu durumun sebebi olabilir. Aşırı kâr isteği için kurumlar, çalışanlarını kendi görevlerinin dışında iş yapmaya, müşteriye yanlış, abartılı, eksik bilgi vermeye, ürünün kalitesinde eksiklik yapmaya zorlayabilirler. Örneğin; bankadan alınan kredinin ödenmemesi sonucunda mahkeme yahut haciz işleminin emrini vermek de bir çalışanın

sorumluluğuna verilmektedir. Bu kararı vermek ve uygulamak belki görev icabı yapılmaktadır ama vicdanlarda da hasar bırakmaktadır.

STK'ları özel ve kamu kurumlarından ayıran en temel özelliklerinden bir tanesi, toplum yararına çalışıyor olmalarıdır. Bir diğeri ise kâr elde etmelerinde bir mahsur olmamasına rağmen özel kurumlar kadar kâra odaklanmamaları ve kâr dağıtmamalarıdır. Toplumdaki eksikliklere gönüllülüğü esas alarak odaklanan STK'lar, birçok konuda toplumsal fayda üretmektedir. Yardım ulaştırma, eğitim engellerini aşma, doğaya verilen zararın azaltılması, barınma imkânı sağlama, hak savunuculuğu yapma vb. faaliyetlere odaklanarak toplum içerisinde iyileşmeye katkı sunmaktadır. Dolayısıyla STK'ların yaptığı faaliyetler, vicdanlarla ters düşmekten ziyade tam anlamıyla vicdanları doyurmaktadır.

STK'larda çalışanların yaptıkları işlerin vicdanları ile uyumunu ve bu ilişkinin onları ne derece tatmin ettiği merak konusuydu. Araştırma neticesinde STK katılımcılarının vicdana aykırı olmayan şeyler yapabilme şansından memnun oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların %81,9'u bu durumdan memnun olduğunu %9,2'si memnun olmadığını, %8,8'i de kararsız olduğunu ifade etmektedir. Buradan hareketle "STK çalışanlarının STK'larda yaptıkları işlerden dolayı vicdanları gayet rahattır". STK'larda insanlar çalışırken bir yandan da vicdani rahatlama hissetmektedir ve bu durum önemli derecede tatmin duygusu oluşturmaktadır.

### *STK Çalışanları Toplum Tarafından Saygı Görmekten Memnun*

STK'lar topluma fayda üretme ekseninde çalıştıkları için insanlara dokunmakta, ihtiyaç sahiplerinin eksikliklerini gidermektedir. Bu durum hem hayır görende hem hayırseverde hem de diğer kesimlerde kıymetli bir iş olarak görülmekte ve bu durum doğal olarak STK'lara ve çalışanlarına saygıyı da beraberinde getirmektedir. STK çalışanlarının toplum nazarında saygı görmekten önemli derecede memnun oldukları (%79,2) anlaşılmıştır. Doktor, öğretmen, kolluk kuvvetleri gibi bazı meslek gruplarına Türkiye'de önemli oranda saygı duyulduğu bilinen bir gerçektir. Bu araştırma ile STK'larda çalışanların da toplum tarafından önemsendiği ve saygı duyulduğu görülmektedir.

### *STK'larda Çalışanlar İş Arkadaşlarıyla İyi Anlaşıyor*

Dışsal iş tatmini faktörü içinde çalışanların en yüksek derecede memnun olduğu ifade ile çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan STK çalışanlarının %78,7'si çalışma arkadaşlarının aralarındaki ilişkiden memnun, %13'ü kararsız, %8,3'ü de memnun değildir. STK çalışanlarının kendi aralarında iyi anlaştıkları ve bu durumun çalışanların nezdinde memnuniyet oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

### *STK Yöneticilerinin Karar Verme Becerilerine Karşın Memnuniyetin Yanında Bir Parça İyileşme Olabilir*

STK'ların yapı ve iç ilişkileri, diğer kurumlara nazaran farklı olduğu için buralardaki yöneticilerin gözetmesi gereken farklı bir denge söz konusudur. Özel sektörde iş akdi ile ilgili sorun yaşamamak, kamuda katı kuralların varlığı, yöneticilerin ellerini kolaylaştırmaktadır. Ancak sivil

## STK'larda Kurum Kültürü ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini

alandaki yöneticilerin işleri daha zor gibi durmaktadır. Bir tarafta gönüllüler ve çalışanlarının gönlünü kazanma isteği diğer tarafta çalışanları iş yapmak üzere harekete geçirme çabası. STK'ların bir kısmı, insan kaynakları yaklaşımlarında özel sektör paralelinde hareket ediyor olsa da önemli bir kısmı çalışanına aile bireyi gibi yaklaşmakta ve onlarla yakın ilişkiler kurmaya gayret etmektedir. Bu araştırmada öğrenilmek istenen şeylerden bir tanesi, yöneticilerin karar verme becerilerinin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği idi. Katılımcıların %62,9'u amirlerinin karar verme becerisinden memnun, %14,4'ü kararsız, %20,7'si de memnun değildir. Rakamlardan yola çıkarak STK'lardaki yöneticilerin karar verme yeteneğinden çalışanlar genel olarak memnundur. Bu memnuniyetin yanında beşte bir memnuniyetsizlik ve %14'lük kararsızların varlığı, STK yöneticilerini karar verme konusunda iyileşme yapmaya davet etmektedir.

### *Ücretlere Yönelik Tutum Genel Tatmin Seviyesini Düşürüyor*

Ücret konusu, STK'larda her daim kendisine tartışma zemini bulmaktadır. Çalışan ücretlerinin neye göre düzenlenmesi gerektiği, sivil alandaki ücretlerin diğer sektörlerle göre daha az olması tezi, gönüllü-profesyonel ayrımı gibi meseleler genellikle bu bağlamda tartışılan konulardır. Bir tarafta kâr amacı gütmeyen bağışlar, yardımlar, destekler, projelerle dönen çarkın yöneticileri bu gerçeklikten hareketle sivil alandaki maaşların diğer sektörlerle göre daha az olması gerektiği iddiasını taşımalarını beraberinde getirmektedir. Diğer tarafta sivil alanda çalıştığı için geçim harcamalarının daha az olmadığı, verilen emeğin diğer sektörlerdeki karşılığı ile bir denge olması gerektiği iddiasına sahibi olanlar ve ücretlerdeki herhangi bir eksikliği makul görmeyen çalışanlar.

Tartışmanın iki tarafının fikri böyleyken kim haklı kim haksızdan ziyade bu araştırmada, STK çalışanlarının aldıkları ücretlere yönelik tatmin düzeyleri öğrenilmek istendi. Sonuç olarak araştırmaya katılım sağlayan STK çalışanlarının %16,7'si aldığı ücretten çok memnun, %39,8'i memnun, %23,1'i kararsız, %10,2'si memnun değil ve %10,2'si de hiç memnun değildir. Yanıtlara dayanarak STK çalışanlarının genel olarak aldıkları ücretlerden memnun oldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında kararsızların ve memnun olmayanların varlıkları da düşündürücü hatta aksiyon almayı gerektirmektedir. Çalışanların aldıkları ücretlere yönelik memnuniyet düzeyinin ortalaması 3,43'tür. Bu düzey, çalışanların genel tatmin düzeyi ortalaması olan 3,88'den ve dışsal iş tatmini faktörünün tatmin düzeyi ortalaması olan 3,67'den daha düşüktür. Bu durumda ücrete yönelik verilen cevaplardan yola çıkarak kişilerin tatmin olduğu çıkarımı yapılabilir ancak genel iş tatminini aşağıya çekecek kadar tatmin seviyesinin düşük olduğu da bir gerçektir.

### *STK'lardaki Terfi İmkânları Sorgulanmayı Gerektiriyor*

Araştırmaya katılım sağlayan STK çalışanlarının %14,8'i STK'lardaki terfi olanaklarından çok memnun, %35,2'si memnun, %28,7'si kararsız, %10,2'si memnun değil ve %11,1'i de hiç memnun değildir. Katılımcıların yarısı terfi olanaklarından memnun olduğunu söylemiş olsa da kararsız ve memnuniyetsizlerin oranı, araştırmanın genelindeki memnuniyetsizlik ve kararsızlığa kıyasla daha yüksektir. Her ne kadar katılımcılar, terfi imkânlarından genel olarak tatmin olsa da tatminin seviyesi, iş tatmini ile ilgili ifadeler arasındaki en düşük olanıdır.

STK'lardaki niteliksel ve niceliksel büyüme ile istihdam politikaları, kariyer planlamaları daha bir ciddiyetle ele alınmaktadır. Birtakım iyileşmeler sağlanmasının yanında kurumsallaşma aşamasında olan ve çok büyük olmayan STK'lardaki çalışan sayısı, ekonomik kapasite, organizasyon yapısı gibi kısıtlar nedeniyle terfi sistemi uygulamak kolay olmamaktadır. Tavsiye kısmında bir fikir belirtmiş olsak da terfi uygulamaları sivil alanda derinlikli şekilde ele alınarak neler yapılacağı üzerinde ortak akıl ile düşünölmelidir.

### *Kurum Kültürü ile İş Tatmini Arasında Kuvvetli Bir İlişki Var*

STK'lardaki kurum kültürü ile bu kurumlarda ücretli çalışanlarının iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda ulaşılan değerden (0,63) hareketle kurum kültürü ile iş tatmini arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. STK'larda var olan kurum kültürünün yoğunlukları artarsa çalışanların iş tatminleri de artacaktır, kültür baskınlığı azalırsa iş tatmini de azalacaktır.

Kurum kültür türleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde 4 kültür türü ile iş tatmini arasında ilişki olduğu görölmüştür. Daha detaylı bakacak olursak aile tipi kültürün iş tatmini ile arasındaki ilişkinin değeri 0,66, girişimci kültür ile 0,60, kuralcı kültür ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değeri 0,56'dır. STK'larda ücretli çalışanların iş tatmin düzeyleri ile aile tipi, girişimci ve kuralcı kültür türleri arasında doğrusal ve güçlü bir ilişki mevcuttur. 0,37 korelasyon değerinden yola çıkarak rekabetçi kültür türü ile iş tatmini arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

### *Kurum Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Yüksek*

Çalışanların işlerine yönelik hissettikleri duyguların tamamı olarak nitelendirilen iş tatmini hem olumlu hem de olumsuz anlamda kişinin performansını, iş ilişkilerini hatta özel hayatını etkilemektedir. İş yerinde beklentilerine cevap bulamayan çalışanlar bir süre sonra verimli çalışma, işe devam, işe gelme isteklerinde düşüş yaşamakta ve iş çevresi (çalışma arkadaşları, yöneticiler, hayırseverler, hayır görenler, diğer STK'lar, yetkili merciler) ile ilişkiler negatif yönlü etkilenmektedir. Eğer çalışan işinden tatmin ise tam tersi bir durum söz konusudur (Yaşar ve Çekmecelioğlu, 2019). Yapılan yatırımlar, binaların fiziki yapıları, yöneticilerin yüksek niteliği, bağışların oranı, gönüllülerin sayısı vb. faktörler ne kadar iyi bir durumda olursa olsun eğer çalışanların iş tatmin düzeyleri düşük ise beklentilerin gerçekleşmeme ihtimali o kadar yüksektir. İş tatmini, bir kurumun varlığını etkin bir şekilde devam ettiren en başlıca unsurlardandır. Kurum ve bireylerin üzerinde böylesine kritik bir etkiye sahip olan iş tatminini nelerin etkilediği de kritiktir. Bu araştırma ile STK'lardaki kurum kültürünün çalışanların iş tatminine önemli oranda etki ettiği anlaşılmıştır.

Bu çalışmanın en temel amacı; STK'lardaki kurum kültürünün bu kurumlarda ücretli çalışanların iş tatmine bir etkisinin olup olmadığını sorgulamak idi. Yapılan regresyon analizi neticesinde STK'lardaki kurum kültürünün iş tatmini üzerinde %39 oranında etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. STK'lardaki çalışanların iş tatmininin üzerinde aile tipi kurum kültürünün en yüksek etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Akabinde sırayla girişimci, kuralcı ve rekabetçi kültür türleri gelmektedir. Rekabetçi kurum kültürünün iş tatmini üzerine etkisi diğer türlere oranla oldukça azdır.

## ÖNERİLER

### *İyi Eğitilmiş İnsan Kaynağı STK'larda Tutulmalı*

Öncelikle STK'lar, iyi eğitilmiş kitlenin çalışma hayatlarının ilk yıllarında tercih ettiği yapılar olmanın kıymetini anlamalıdır. Çünkü eğitim sadece teknik bilgi öğretmenin yanında insanları sosyalleştirmekte, insan ilişkilerinde kuvvetlendirmekte, destek alınarak da olsa onlara kendi hayatlarını yönetme fırsatı vermektedir. Dolayısıyla iyi eğitilmiş insan kaynağı, STK'ların sıklıkla ihtiyaç duyduğu etkinlik yürütme, iş yönetimi, iletişim ve ifade, ekip çalışması vb. yeteneklerde belirli ilerlemeyi sağlamaktadır. Kişisel gelişim, ilmi yönde ilerleme, üretme tutkusunu, projelere dâhil olma, nitelikli çevre edinme vb. beklentiler, eğitilmiş kesimi STK'lara çeken gerekçeler arasında yer almaktadır. STK'lara gelen bu gençlerin öncelikle beklentileri anlaşılmalı ve ona göre bir kültür oluşturulmalıdır. Bu kesime kendilerini buralarda geliştirmeleri için fırsat tanınırsa kurumdan hızlı kopuşların da önüne geçilir.

STK'lar çalışanlarını tanıyarak onların iş, iş yeri ile ilgili nelerden memnun olup olmadığını anlamalıdır. Bu araştırma ile STK'larda çalışanların iş tatmin düzeyleri ortaya konuldu ve nelerden memnun olup nelerden memnun olmadıkları bilgisine ulaşıldı. Elde edilen verilerden genelleme yaparak hareket edilecek olunursa bir alanda uzmanlaşma, ücret, terfi ve yan hakların iyileştirilmesi gibi konularda düzenlemeler yapılmalıdır.

Çalışanlara uzmanlaşmanın önü açılmalıdır. STK'larda yapı, imkân yahut yönetenlerin yaklaşımları itibarıyla bazen bir kişi, birden fazla kişinin yapması gereken işleri yapmaktadır. Bahsedilen konu iş yükü değil iş çeşitliliğidir. Bir kişi kendi temel alanının yanında bir veya birden fazla alanın içerisindeki işi de yerine getirmektedir. Bu durum kişinin bir alanda uzmanlaşmasını engellemektedir. Kişi başka bir yerde çalışmayı düşündüğünde doğal olarak uzmanlık alanı sorulmakta ve bu soruya tam anlamıyla cevap verememektedir. STK'larda çalışmanın kişileri birden fazla alanda belirli oranda bilgi sahibi yapması bir avantaj olarak görülse de bir alanda uzmanlaşmış olmak, özel sektördeki işverenler tarafından aranan en temel unsurlardandır. STK çalışanlarının bu alanda uzun süre çalışmamasının önündeki engellerden bir tanesi, sivil alan unvanlarının özel sektörde karşılığının olmamasıdır. Sivil alan ile özel sektör arasındaki unvanların uyumlu hâle getirilmesi ile çalışanların iki alan arasındaki geçişleri daha anlamlı ve rahat olacaktır. Bu uyumlaştırma ile sivil alandan özel sektöre geçişler ilk etapta bir kayıp gibi düşünülse de diğer taraftan STK çalışanları, unvanlarının dışarıda karşılığının olduğunu bildiğinden STK'lardaki çalışma süreleri uzayacaktır. Kişi, artan tecrübesinin geniş bir alanda kıymetli olduğunu gördüğünde kurum ya da alan değişimi için acele etmeyecektir. Bu sebeple STK'lar süreçten avantajlı çıkacaklardır. Böylelikle STK'larda geçirilen her sürenin hem sivil alanda hem de özel sektörde bir karşılığı olacaktır. Ayrıca bu uyumlaşma ile özel sektörden de sivil alana geçişlerin önü açılacaktır.

Mümkünse bir çalışan tek bir ana iş kaleminden sorumlu tutulmalıdır. Bu tam anlamıyla siyah beyaz alan olarak anlaşılmalıdır. İlla ki gri alanlar da olacaktır ancak en azından genel

hatlarıyla kişilerin ne iş yaptığı belirlenmeli ve işler belirlenirken kişinin temel görevi ile alakası önemsenmelidir. Çalışanlar temel olarak bir alanda uzmanlaştırılmalıdır. İmkânlar bir kişinin farklı görevleri üstlenmesini gerektirebilir. Bu durumda da çalışanın uzmanlaşması için eğitim, kurs, proje, hobi gibi araçlarla destek sağlanmalı ve kişi motive edilmelidir.

Mentor/mentorlar belirlenmeli ve bu kişiler yeni çalışanlara destek olmalıdır. Kurum kültürüne hâkim, genel işleyişi bilen, tecrübeli bir kişi, yeni giren kişilerin oryantasyon sürecinden sorumlu tutulmalıdır. Böylelikle tecrübeli çalışanlar genel işleyişi ve işi tekrar tekrar anlatmanın getireceği yıpranmadan ve maliyetten irak tutulabilir.

STK'ların bir kısmının hâlihazırdaki kapasiteleri, nitelikli insanı kuruma çekme ve kurumda tutmak için yeterli değildir ve bu durum birkaç sene gibi kısa sürede de çözüleceğe benzemektedir. Bu gerçeklikten hareketle STK'lar, kendilerine hazır iş gücünü aramaktan ziyade yetiştiren mekanizmalar olarak konumlandırılmalıdır. STK'ların odaklanması gereken meselelerden bir tanesi, insan yetiştirmek olmalıdır.

Ayrıca akademi ile yapılacak iş birlikleri neticesinde sivil toplum alanında yükseköğrenim programlarının sayısı arttırılabilir ve çalışanlar buralara yönlendirilebilir.

### *STK'ların Kurumsallık Çabası Önemli Ancak Yapılması Gerekenler Var*

Araştırma katılımcılarının çalıştıkları STK'larda kurumsallaşmanın niceliksel olarak belirli bir aşamaya gelmesi iyi bir gelişme. İkinci aşama olarak bu ilerlemenin niteliksel olarak ne durumda olduğu saptanmalıdır. Bu fiziki yapılanmaların, kural ve gelişmelerin, kurumun ihtiyaçlarını ne derece karşıladığı; üretilen işlere, çalışanların performansına, kurumun işleyişine, işlerin sorunsuz ilerlemesine nasıl ve ne derece etkide bulunduğu üzerine çalışılmalıdır. Örneğin; yapılandırılmış olan organların kuruma uygunluğu sorgulanarak eksiklikler ve uygunsuzluklar varsa düzeltilmelidir.

### *STK Çalışanları İçin Başkalarına Faydalı Olmak Önemli Ancak Bir Konuda Dikkat!*

STK'larda kurucular, gönüllüler ve yöneticiler, STK'larda genelde gönüllü olarak inisiyatif almaktadır. Dolayısıyla bu kişiler, maddi bir beklenti içerisinde olmadan topluma yarar sağlamayı misyon edinmişlerdir. Araştırma ile STK çalışanlarının da bu misyona sahip yerlerde çalışmaktan önemli oranda tatmin oldukları anlaşılmıştır. Her ne kadar STK'larda ücretli çalışanlar, topluma fayda üretmekten memnun olsalar da yöneticiler, onların gönüllü gibi hareket etmesini, kendileri kadar motive olmasını ısrarla öğütlememelidir. Zaten buralarda çalışanlar, parçası oldukları misyona değer atfetmektedir. Bu yaklaşımdaki ısrar, çalışanların tatminini olumsuz yönde etkileyebilir hatta onları kuruma ve gönüllülüğe küstürebilir.

### *Çalışanların Ara Sıra Değişik Şeyler Yapmasına Destek Olunmalı*

Kurumlarda işlerin tekdüze hâle gelmesi hem bireyler hem de kurumların verimliliği açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. STK'lar, yapıları, faaliyet alanlarının çeşitliliği,

## STK'larda Kurum Kültürü ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini

esneklikleri, genel kurum kültürleri gibi hususlar itibari ile çalışanlarına kısmen de olsa rutinin dışına çıkabilme fırsatını vermelidirler. Bunun yanında birtakım tedbirler alınmalı ve iyileştirmeler yapılmalıdır.

Bu düzenlemeler şöyle olabilir: Kişilerin uzman oldukları işe ek olarak arada arzu ettikleri başka işle meşgul olmalarının önü açılmalıdır. İş yerine gelmek yerine belirli periyotlar ile kişilerin kurum dışından çalıştırılmasının önü açılmalıdır. Çalışanlar karar süreçlerine dâhil edilmelidir.

### *STK'ların Çalışanlarına Verdiği İç Huzur Sürdürülmeli*

Ekonomik koşulların zorlaştığı, rekabetin hiç olmadığı kadar ilişkileri yönetmede zor bir hâl aldığı bu dönemlerde özellikle özel sektörde çalışanların vicdanları ile uyumlu olmayan, normal şartlarda yapmak istemeyecekleri birtakım işleri yapmaları beklenebilir. Ancak sivil alanda tam tersi bir durum söz konusudur. STK'lar özel sektör kadar kâr amacı gütmeyen, rekabet etmeden topluma yarar sağlama çerçevesinde faaliyet yürüttükleri için çalışanların vicdan sınırlarının dışarısına çıkmaları beklenmez.

Özellikle sivil alandaki istihdam anlatılırken bu özelliğin üzerinde durulmalıdır. Bazı insanlar doğuştan gönüllüdür yani mizacında başkalarına odaklanmak, birine iyilik yapmak, toplumsal bir meseleye ilgi duymak ve bu konuda çözümün bir parçası olmak gibi erdemlerle donanmış olabilir. Sivil toplum kuruluşlarının çalışma ortamları ve faaliyetleri bu tarz insanların daha rahat edebileceği bir yapıdadır. Bundan dolayı özellikle mülakatlarda bu konunun altı çizilmelidir. Ek olarak STK'ların, çalışanlarının iç huzuruna yönelik sundukları çalışmaları üzerine koyarak devam ettirmeleri gerekmektedir.

### *Maddi İyileşme Gerekli Ama Tek Başına Yeterli Değil*

STK'larda ücret konusu en çok tartışılan konuların başında gelmesine karşın bu konuda tam manasıyla doğru yönetim oluşturulamamıştır. STK'ların finansal olarak belirli kapasiteye erişemediği için nitelikli çalışanları istihdam edemediği yahut kurumda tutamadığı düşüncesi hâkimdir. Yetişmiş çalışanı istihdam etmek yahut istihdamını devam ettirmek için maddi kaynak gereklidir ancak tek başına maddiyat kâfi değildir. Ücret yönetimi kapsamlı ve oldukça önemli bir konu olduğundan sadece finansal kaynaklar ile açıklanamaz. Öyle ki finansal açıdan bir uygunluk olsa dahi ücret ile alakalı bazı boşluklar söz konusudur. Çalışanlar arasında tek veya farklı ücretlerinin olup olmayacağı, ücrete performans, eğitim, bireysel farklılık ve yetkinliklerin nasıl yansıtılacağı hususları, çözüm gerektiren konulardandır.

Sivil alanın finansal bağlılığı, kâr amaçlamaması gibi durumların da farkında olarak kazanç konusunda belirli standartlar oluşturulmalıdır. Öncelikli olarak ortaya konulan işin değerine bakılmalıdır. Emeğin hangi sektörde olduğu fark etmemeli dolayısıyla ücret belirlenirken bir denge gözetilmelidir. STK çalışanlarının bir kısmı çalıştığı kurumun misyonunu benimseyerek o kurumda çalışmaya başlayabilir tam tersi de olabilir ama her şeyden öte çalışanların en temel olarak hayatlarını idame ettirmek için çalıştıkları unutulmamalıdır. Bu sebeple STK

yöneticileri, çalışanlarından özellikle ücret konusunda gönüllü olmalarını ve fedakârlık yapmalarını beklememelidirler.

Ek olarak kazancın sadece ücretten ibaret olmadığı hatırdan çıkarılmayarak ücretin yanında çalışanlara bazı yan haklar da sunulabilir. STK'ların atmosferleri ve hâkim kültürü ile bağdaşan birtakım ikramiyeler, eğitim destekleri gibi şeylerle çalışanlara katkı sağlanabilir. Dahası STK'lar, çalışanlarının eğitim düzeylerine, dil seviyelerine, tecrübelerine ve ayırt edici diğer niteliklerine bağlı olarak ücretlerine, ek ücretler yansıtılabilir. Bu teşvik hem çalışan gelişimine hem de nitelikli iş gücünün STK'larda daha uzun süre durmasına katkı sağlayacaktır.

Son dönemde STK'lar, kamu, Avrupa Birliği ile yapılan ortak projeler ve özel sektör ile yapılan iş birlikleri neticesinde önemli miktarlarda bütçelerden faydalanmaktadır. Bu tür projelere odaklanılarak yeni gelir kaynakları elde edilebilir ve bu vesile ile çalışanların kurumlar üzerindeki maliyeti hafifletilebilir.

STK'lar, yapılarının ve çalışanlarının beklentilerinin özel ve kamu sektöründen farklılaşması sebebiyle çalışanlarının tatmini konusunda bu sektörlerden de farklılaşmalıdır. Ücret ve terfinin önemine ek olarak içsel motivasyon unsurlarının da ne kadar önemli olduğu unutulmamalı ve oralara da yatırım yapılmalıdır. STK'lar çalışanlarına finansal ücret, sigorta, ödenekler, izinler, kıdem, borç verme gibi destekler sağlamalıdır. Bunun yanında finansal olmayan takdir edilme, samimi ortam, fırsat eşitliği, esnek çalışma, annelik/babalık izinleri, eğitim, konut ve ulaşım gibi konularda destek sağlamalı ve birtakım içsel tatmine yönelik ödüller vermelidir (Erdoğan, 2020).

### *Terfi Düzenlemeleri Yapılmalı*

Bu araştırma ile ortaya çıkan terfiye yönelik tatmin düzeyinden ve sivil alanda çalışılan sürenin kısalığından bir terfi yapısının kurgulanmasının da şart olduğu anlaşılmaktadır. Sivil alanda uzman yardımcısı, uzman, kıdemli uzman gibi pozisyonlar oluşturulmalıdır. Yeni mezuniyetle başlanan seviyede alınan uzman yardımcıları belirli olgunluğa ulaştıktan sonra uzmanlığa ve daha sonra ise kıdemli uzmanlığa yükseltilmelidir. Kıdem atlama, ücret bakımından artışın yanında bazı hakları da beraberinde getirmelidir. Uzmanlık anlayışının yerleşmesi, sivil alandan erken kopuşların önünü bir nebze de olsa kesecektir. Ayrıca bu uygulama ile sivil alandaki işlerin, pozisyonların ve çalışanların dışarıda bir karşılığı olacaktır. Dışarıda karşılığı olan bir işi yapmak, çalışanlarda oluşacak kariyere başlamamış olma ve zaman kaybetme hissini önüne geçecektir.

### *Kurum Kültürünün İş Tatmini Üzerinde Önemli Etkisi İyi Okunmalı*

Bu araştırma neticesinde çalışmaya katılan STK'lardaki kurum kültürünün çalışanların iş tatminleri üzerinde %39 kadar bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu denli bir etki iyi değerlendirilirse iş tatmini üzerinde iyi gelişmeler ortaya çıkar diğer taraftan iyi değerlendirilmezse gelişmeler tam tersi yönde gerçekleşir.

## STK'larda Kurum Kültürü ve Ücretli Çalışanların İş Tatmini

STK'lar öncelikli olarak kendi kurumlarındaki baskın kurum kültürünü anlamalıdır. Hâlihazırda var olan kültür, arzu edilen kültürle uyuyor mu? Bu sorunun cevabı bulunmalı ve sonrasında gerekli aksiyon alınmalıdır. Arzu edilen bir kültür varsa onun oluşturulması için çalışmalar yapılmalıdır.

Samimiyet, katılımcılık, şeffaflık, ilgili liderlik hem STK'larda yoğunlukta görülen kültürel yaklaşımdır hem de bu kurumların varoluş gerekçeleriyle uyumludur. Bunun yanında işlerin vaktinde, belirli bir standartta ve verimlilikte yapılması; yeniliklere, farklılıklara biraz daha açık olunması ve girişimciliğin önemsenmesi; işlemlerin yazılı olarak tanımlanması, STK'ların verimliliklerini daha ileriye taşıyacaktır.

### *Kurum Kültürü ile Uyumlu İstihdam Yapılmalı*

Yetenekli, kendini geliştirmiş, iyi eğitilmiş bir kişinin kuruma ücretli yahut gönüllü olarak gelmesi, STK'lar için bir meseledir. Bu kişiler, bir şekilde istihdam edilse dahi başarılı olması, diğer çalışanlarla uyum sağlaması, kurumda kalması vb. durumlar üzerinde kurumdaki kültürün rolü kritiktir. Örneğin; aile tipi kurum kültürünün baskın olduğu bir STK düşünelim. Çalışanlar birbirleri ile yakın, kendilerine dair birçok şeyi paylaşıyorlar. Bu ortama uygun bir yönetici aranıyor olsun ve sonunda başarılı, çalışkan ama kişisel olarak çok kuralcı biri gelsin. Yönetici başarılı, çalışanlar başarılı ancak ilerleyen zamanda anlaşamama ihtimali çok yüksek olacaktır. Yönetici; otorite, güç, kanun, yönetmelikler ile iş yapmaya alışkındır, çalışanlar ise tam farklı bir metoda. Çalışanlar, üstleri ile önceki ilişkilerinde olduğu gibi kardeşçe davranırken şimdiki yönetici ile patron personel ilişkisine döneceklerdir. Bu durumda çalışanlar ile yöneticinin anlaşması güçtür. Bu ve benzeri uyumsuzlukların çıkmasını engellemek için en öncelikli olarak kurumlarda var olan kurum kültür türleri incelenmeli ve istihdam edilecek çalışanlarda bir uyum aranmalıdır.

## Kaynakça

- Ahamed, M., & Mahmood, R. (2015). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study on. *European Journal of Business and Management*, 160-174.
- Avcı, Ayla. (2019). Örgüt Kültürü, İş Yeri Monotonluğu ve Yabancılaşma Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi* <https://www.sobibder.org>. 2. 574-585.
- Ateş, H. (2014). *Geleceğin Şehrinde Sivil Toplum ve STK'lar*. İstanbul: Esenler Belediyesi Şehir Düşünce Merkezi .
- Baycan, A. (1985). An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Cameron, & Ettington. (1988). *The Conceptual Foundation of Organization Culture*. New York: Agathon Press.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: The Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Chang, S. and Lee, M. (2007), «A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction», *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 2, pp. 155-185.
- Crane, Andrew, *Culture Clash and Mediation: Exploring the Cultural Dynamics of Business - NGO Collaboration* (1998). *Greener Management International*, Volume 24: 61-76, 1998.
- Don Hellriegel and John W. Slocum, Jr., 1974: *Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies*. *AMJ*, **17**, 255-280,
- Duke, J., & Edet, G.H. (2012). *Organizational Culture as a Determinant of Non-Governmental Organization Performance: Primer Evidence from Nigeria*.
- Duygulu, E. ve Eroğluer, K. (2006). Örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisi: bir firma uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), ss 1-21.
- Erdoğan, N. (2020). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü ve Profesyonel İstihdamı*. İstanbul: Kurumsal Yönetim Akademisi.
- Edvard, L. (1973). *Motivation in Work Organizations*. California: Brooks/Cole Publishing Co.
- Eryılmaz, İ. (2019). Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkide sektörel değişkenlerin rolü: kamu ve özel sektör havacılık çalışanları üzerine Bir araştırma. *Havacılık Araştırmaları Dergisi*. 1(1), s. 24-41.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N. and Fraidon Mohammed, Y. (2007), «Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors», *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 22-42.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Johnson, Hazel-Anne M., "The Story Behind Service With A Smile: The Effects of Emotional Labor on Job Satisfaction, Emotional Exhaustion, and Affective Well-Being" (2004). *Graduate Theses and Dissertations*.
- Kaymaz, K. (2018). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkileri: Diana C. Pheysey'in örgüt kültürü sınıflandırması ekseninde bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1053-1070.
- Kimemia, Douglas. 2015. "The Organizational Culture of Non-governmental Organizations in Kenya." *Organizational Cultures: An International Journal* 13 (4): 15-30.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (21), 151-173.
- Lewis (2003) *STK'lar, Örgüt Kültürü Ve Kurumsal Sürdürülebilirlik*,

- Lewis, D. (2003). NGOs, Organizational Culture, and Institutional Sustainability. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 590(1), 212–226.
- Lori T. Meier (2012) The Effect of School Culture on Science Education at an Ideologically Innovative Elementary Magnet School: An Ethnographic Case Study, *Journal of Science Teacher Education*, 23:7, 805-822
- Mansoor, M. and Tayib, M. (2010), An empirical examination of organizational culture, job stress, job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia. *International journal of Business and Social Sciences*, 01(01): 81-95
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, J. (2001). *Organizational culture: Mapping the terrain*. SAGE Publications.
- OCAL, Hulya & Ağca, Veysel. (2008). Teknolojik Degisim Hizina Bagli Olarak Farklilasan Endustri Yapilari-nin Orgut Kulturu ve Isletme Performasi Uzerindeki Etkileri. *Ege Academic Review*. 10. 157-182.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18 (p. 157–200). Elsevier Science/JAI Press.
- Rapp, A. A., Bachrach, D. G., Flaherty, K. E., Hughes, D. E., Sharma, A., & Voorhees, C. M. (2017). The Role of the Sales-Service Interface and Ambidexterity in the Evolving Organization: A Multilevel Research Agenda. *Journal of Service Research*, 20(1), 59–75.
- Roodt, G., Rieger, H., & Sempene, M. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 23 - 30.
- Sabri, P. S., Ilyas, M., & Amjad, Z. (2011). Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University. *International Journal of Business and Social Science*, 121-128.
- Sangadji, E. M., & Sopiiah. (2013). The Effect of Organizational Culture. *International Journal of Learning & Development*, 1-13.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2. Cilt). John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schueber (2009) *Understanding Organizational Culture in A Development NGO in Nepal by Applying Academic Theory to Witnessed Organizational Behavior*,
- Shahid N. Bhuian & Bulent Mengue (2002) An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22:1, 1-11,
- Shiva, M. S. A. Mahalinga & Roy, Santanu. (2008). A Conceptual Model of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness for NGOs in the Indian Context. *Management Research*. 7. 63-73.
- Shiva, M. S. A. Mahalinga & Suar, Damodar. (2012). Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.
- Üçüncü, K. (2016). *İş tatmini ve motivasyon*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Weilanss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). *Manuel for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: Minnesota Üniversitesi.
- Wu, A., Chow, C. W., McKinnon, J. L., & Harrison\*, G. L. (2003). Organizational Cultural: Association with. *Journal of Development Studies*, 1-27.
- Yaşar, J. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2019). Kadın işgücünün içsel ve dışsal iş tatminini etkileyen cam tavan engelleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*,(12) 905-906.

Bu araştırmanın amacı, STK'larda mevcut kurum kültürünü belirlemek ve kurum kültürünün ücretli çalışanın iş tatmini üzerine etkisini araştırmaktır. Araştırma ile elde edilen verilerden yola çıkarak sivil toplum kuruluşlarında ücretli çalışanların iş tatminlerine yönelik birtakım önerilerde bulunulmuştur:

- STK'lar çalışanlarının iş ve iş yeri hakkında nelerden ne kadar memnun olduğunu öğrenilerek aksiyon alınmalıdır.
- Kurum kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi düşünülerek arzu edilen kurum kültürünün oluşturulması için çalışma yapılmalıdır.
- STK çalışanlarının bir alanda uzmanlaşması için düzenleme yapılmalıdır.
- Sivil alandaki unvan ve görev tanımları özel sektör ile uyumlu hale getirilmelidir.
- Uzun süre aynı işi yapan çalışanlar için ara sıra farklı işler yapılmasının önü açılmalıdır.
- Sivil alandaki çalışanların ücretlerinde iyileşme yapılmalıdır ancak bu değişiklik tek başına yeterli değildir. Bunun yanında ikramiye, eğitim destekleri ve dil seviyesi, tecrübe süresi gibi özelliklere göre ek gelirler sağlanabilir.
- Uzman yardımcısı, uzman ve kıdemli uzman gibi pozisyonlar ile bir terfi mekanizması oluşturulmalıdır.
- Kurumun hâkim kültürü iyi bilinmeli ve istihdamda bu özelliklere uygunluk aranmalıdır.
- STK'larda ücretli çalışanlardan gönüllü gibi çalışmaları beklenmemelidir.