

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ: BELEDİYECİLİK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Enes Ahmet Doğan

1250Y71209

İstanbul, 2015

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ: BELEDİYECİLİK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Enes Ahmet Doğan

1250Y71209




Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nihat ALAYOĞLU

İstanbul, 2015

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi
Enes Ahmet Doğan "Organizasyon Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı – Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Nihat Alayoğlu	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Beliz Dereli	
Jüri Üyesi	: Yrd. Doç. Dr. N. Özgür Üçisün	

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile çalışan motivasyonu üzerinde son derece önemli olduğu düşünölen örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerinin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Araştırmanın veri toplama kısmının gerçekleştiği belediyelerin yöneticileri, çalışanlarına anketin uygulanmasına izin vererek araştırmamıza büyük katkıda bulunmuşlardır.

Tez çalışması boyunca ilgisini, yardımını ve desteğini esirgemeyen değerli Hocalarım başta tez danışmanım Doç. Dr. Nihat ALAYOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca eş danışmanım diyebileceğim Sayın Yrd. Doç. Dr. İdil TAMER hocama vermiş olduğu bilgi, tecrübe ve motivasyon desteği için çok teşekkür ederim.

Araştırmanın veri analizinde, istatistik hesaplamalarının yapılmasında ve yorumlanmasında büyük katkılarda bulunan Araş. Gör. Mehmet SAĞLAM'a ve araştırma sürecinde her zaman yanımda olup desteğini esirgemeyen değerli kardeşim Araş. Gör. Mustafa DEMİRKOL' a ayrıca teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini esirgemeyen aileme, sonsuz teşekkürlerimi iletmekte ve saygılarımı sunmaktayım.

Enes Ahmet DOĞAN

01.06.2015

ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün çalışan motivasyonlarına etkilerini ortaya çıkarmaktır.

Çalışanlarını iyi motive eden ve onların iş ve işletme memnuniyetlerini sağlayabilen, güçlü örgüt kültürü oluşturmuş yönetimler, işletmelerini başarıya ulaştırmada önemli bir engeli aşmış durumdadırlar. Çalışan memnuniyetsizliği, bir işletmenin en önemli başarısızlık nedenidir. Günümüzde, örgütlerin, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için öncelikle üretimin en önemli kaynağı olan emek faktörünü iyi yönetmesi gerekir. Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde üretime girdi olan emek faktörünün en verimli şekilde kullanılması için motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek araçların belirlenip, bunların sağlanması gerekmektedir. Çalışan motivasyonunda etkili bir unsur da örgüt kültürü unsuru olarak düşünülmektedir.

Bu araştırma kapsamınca veri toplamada hizmet sektörünün önde gelen kurumlarından biri olan belediyelerden yararlanılmıştır. İstanbul il sınırlarındaki 9 tane belediyeden anket çalışması yapılması için izin alınmıştır. Anketler belediyelerin tüm departmanlarında çalışanlar ve yöneticilerine uygulanmıştır. Toplam 400 adet anket dağıtılmış ve tamamı analize tabi tutulmuştur.

Örgüt kültürünü ölçmede Denison 4 faktörlü örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların motivasyon düzeylerinin ölçülmesi için, Herzberg'in Çift Faktör Kuramının motive edici ve hijyen faktörleri ele alınarak, De Beer tarafından geliştirilen motivasyonun 9 boyutlu ölçeği kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin analizinde istatistik programlarından SPSS21 kullanılmıştır. Verilerin analizinde, demografik bilgilerin elde edilmesinde tanımlayıcı bulgulara yönelik Frekans Analizi ölçeklerin güvenilirliğine yönelik güvenilirlik Analizi, faktör yapılarının belirlenmesine yönelik faktör analizi ve araştırmanın amacı olan örgüt kültürü boyutlarının çalışan motivasyonuna etkilerinin belirlenmesine yönelik regresyon analizine yer verilmiştir.

Sonuç olarak yapılan analizler neticesinde örgüt kültürü ve çalışanların motivasyonları arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kavramlar: Örgüt kültürü, Çalışan Motivasyonu, Denison Ölçeği, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

ABSTRACT

The purpose of this study is to reveal the effects of organization culture on workers motivation.

Nowadays, the organizations that have a strong organizational culture, should ideally manage “labor” in order to the get the upper hand on their competitors. In order to use the labor factor efficiently and organize human source; they need to determine incentive tools increasing the motivation of labor. This thesis includes detailed information regarding the descriptions of motivation, historical development process of the motivation, the importance of the motivation by all parties in working life, incentive tools of motivation in terms of dynamics of working life, relationship between motivation and the other strategically matters in the field of the human resources. Segments of the organizational culture are being thought as an effective role on the workers motivation

In the scope of this study, some of the municipalities are chosen as a useful service sector. The permissions were taken to make the surveys from 9 of the municipalities where in Istanbul. The surveys were applied on workers and managers in every department of these 9 municipalities. Totally 400 surveys were shared and all of them were analyzed. The scale of Denison 4 Factors Organizational Culture was used in order to evaluate the organizational culture. Dual Factor Theory of Herzberg and nine-dimensional scale of motivation which developed by De Beer were used in order to evaluate the motivation of the workers.

SPSS21 was used in the analysis of the obtained data Frequency Analysis, reliability analysis, Factor analysis and regression analysis were used in order to determine the effects of the organizational culture on the works motivation.

As a result, there are significant relationship statistically between organizational culture and workers motivation. And this relation is positive and strong.

Keywords: Organizational Culture, Employee Motivation, Incentive Tools, Theories of Motivation

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	3
1.1.Kültür ve Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi	3
1.1.1. Kültür Kavramı	3
1.1.2. Örgüt kültürü	4
1.1.3. Örgüt Kültürünün Önemi	6
1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu	8
1.3. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri	9
1.3.1. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	10
1.3.2. Örgüt Kültürünün Belirleyicileri	12
1.3.2.1.Değerler (Varsayımlar), Normlar ve İnançlar	13
1.3.2.2.Liderler ve Kahramanlar	14
1.3.2.3.Hikâyeler ve Efsaneler	14
1.3.2.4.Semboller	15
1.3.2.5. Dil	15
1.3.2.6.Törenler ve Seremoniler	15
1.3.3. Örgüt Kültürünü Etkileyen Temel Faktörler	16
1.3.3.1.Örgüt Dizaynı ve Yapısı	16
1.3.3.2.Personel Seçimi ve Sosyalleşme Süreci	17
1.3.3.3. Lider	17
1.3.3.4. Örgütsel İletişim	18
1.3.3.5. Motivasyon	19
1.3.3.6. Çevresel Faktörler	19

1.4.Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar-----	20
1.4.1.Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi -----	20
1.4.2.Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj-----	20
1.4.3.Örgüt kültürü ve İş Ahlakı -----	21
1.4.4. Örgüt Kültürü ve Performans-----	22
1.5. Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar -----	23
1.5.1.Schein'in Örgüt Kültürü Modeli -----	23
1.5.2.Parsons'un AGIL Modeli -----	24
1.5.3.Peters ve Waterman'ın Modeli-----	25
1.5.4. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli-----	28
1.5.5.Hofstede Modeli-----	30
1.5.6.Trompenaars Modeli-----	32
1.5.7. Denison'un Örgüt Kültürü -----	34

2. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON -----37

2.1.Motivasyon Kavramı -----	37
2.1.1.Motivasyonun Anlamı ve Önemi -----	38
2.1.2.Motivasyonun Oluşma Süreci -----	39
2.1.3.Motivasyon Dinamiği-----	41
2.1.3.1. Maddi Unsurlar -----	43
2.1.3.2.Manevi Unsurlar-----	46
2.2.İnsan ve Motivasyon -----	48
2.2.1. Motivasyonun Sosyal Boyutu -----	49
2.2.2. Motivasyonun Psikolojik Boyutu -----	49
2.3. Motivasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi -----	50
2.3.1. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi -----	51
2.3.2. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi-----	53
2.4. Motivasyon Kuramları -----	54
2.4.1.Kapsam Kuramları -----	54
2.4.1.1.Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı-----	54
2.4.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Kuramı -----	56

2.4.1.3.Alderfer'in E.R.G. Kuramı -----	57
2.4.1.4.McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı -----	58
2.4.1.5.Fromn'un İhtiyaçlar Kuramı -----	58
2.4.1.6.Özerklik Kuramı -----	59
2.4.2.Süreç Kuramları-----	59
2.4.2.1.Vroom'un Bekleyiş Kuramı -----	59
2.4.2.2.Porter-Lawler Beklenti (mit) Kuramı -----	60
2.4.2.3.Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Kuramı-----	61
2.4.2.4.Hunter'ın İç ve Dış Motivasyon Kuramı -----	61
2.4.2.5.Hedef Belirleme Kuramı -----	62
2.4.2.6.İş zellikleri Kuramı -----	63
2.4.2.7.Koşullandırma Kuramı -----	63
2.4.3.Motivasyon Kuramlarında Modern Yaklaşımlar -----	64

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE ÇALIşAN MOTİVASYONUNUN

İLİşKİSİ -----65

3.1. Örgüt kültürünün Çalışan ve Yönetici İlişkilerinde Motivasyona Etkisi-----	65
3.2. Örgüt Kültürü ve Çalışan Motivasyonu Hakkında Yapılan Çalışmalar -----	66

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BELEDİYE ÇALIşANLARININ MOTİVASYONLARINA ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAşTIRMA: İSTANBUL ÖRNEĞİ -----70

4. Araştırma Metodolojisi -----	70
4.1. Araştırmanın Amacı ve nemi-----	70
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları -----	70
4.3. Araştırmanın Türü -----	70
4.4. Araştırmanın Yöntemi-----	70
4.4.1. Araştırmanın Evreni ve rnekleme Süreci -----	70
4.4.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi -----	70
4.4.3. Anket Formunun Oluşturulması-----	71
4.4.4. Anket Formunda Yer Alan lçekler-----	71
4.4.5. Araştırma Modeli-----	71

4.4.6. Araştırmanın Hipotezleri -----	72
4.5. Elde Edilen Verilerin Analizi -----	72
4.6. Örneklemenin Demografik Özellikleri -----	73
4.7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları -----	77
4.8. Faktör Analizi -----	79
4.9. Korelasyon Analizi -----	82
4.10. Regresyon Analizi-----	83
SONUÇ -----	94
EK-1 ANKET FORMU -----	99
EK-2 ANKET FORMU -----	105
KAYNAKÇA -----	106

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Parsons'ın AGIL Modeli-----	25
Tablo 2: Katılımcıların Çalışılmakta Olunan Kurumlara Göre Dağılımı -----	73
Tablo 3: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı -----	73
Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı-----	74
Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı -----	74
Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı-----	74
Tablo 7: Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı -----	75
Tablo 8: Katılımcıların Toplam İş Deneyimine Göre Dağılımı-----	75
Tablo 9: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı -----	76
Tablo 10: Katılımcıların Aylık Maaşlarına Göre Dağılımı -----	77
Tablo 11: Güvenilirlik Testi Sonuçları -----	78
Tablo 12: Örgüt kültürü Ölçeği Faktör Boyutları -----	80
Tablo 13: Motivasyon Ölçeği Faktör Yapıları-----	81
Tablo 14: İş içeriği motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi -----	83
Tablo 15: İş içeriği motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri	84
Tablo 16: Ücret motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi -----	85
Tablo 17: Ücret motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri --	85
Tablo 18: Terfi motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi -----	86
Tablo 19: Terfi motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri ---	86
Tablo 20: Takdir motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi -----	87
Tablo 21: Takdir motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri -	87
Tablo 22: Kişilik motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi-----	88
Tablo 23: Kişilik motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri -	88
Tablo 24: Liderlik ve denetleme motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi ---	89
Tablo 25: Liderlik ve denetleme motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri -----	89
Tablo 26: Genel çalışan motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi-----	90
Tablo 27: Genel çalışan motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri -	90
Tablo 28: Çalışan motivasyonunda örgüt kültürünün etkisi -----	91
Tablo 29: Çalışan motivasyonunda örgüt kültürünün etki katsayısı değerleri -----	91

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Kültürün Üç Zihinsel Seviyesi -----	23
Şekil 2: Mükemmel Organizasyon -----	26
Şekil 3: Hofstede'in Piramit Modeli-----	31
Şekil 4: Araştırma Modeli -----	72

KISALTMALAR LİSTESİ

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

KMO Testi : Kaiser Maier Olkin Testi

GİRİŞ

Kültür, sosyal bilimler alanında çalışma ya da araştırma yapanları her zaman heyecanlandıran bir olgudur. Kültür kavramı akla geldiğinde bireylerin, belli bir grubun ya da bir toplumun düşünce ve davranış biçimleri akla gelmektedir. Daha çok antropolojik ve sosyolojik bir kavram olsa da, aslında kültür, kendine yüklenen anlamlardan çok daha derin ve çok boyutludur. Bu bağlamda, hemen her alanda kendisini gösterebilen dinamik bir özelliğe sahiptir. Farklı bir anlatımla, kültür, sınırları ve kalıpları belli olmayıp nerede başlayıp nerede bittiği kesin olarak ifade edilemeyecek bir olgudur.

Ekonomik veriler ya da gelişmeler yorumlanırken, ülke ekonomisinin ve aktörlerinin, tarihsel kökenleri ve kültürel değerleri incelenirken; herhangi bir ülkenin siyasal kararları ve uygulamaları yine o ülkenin siyasal kültürü içinde değerlendirilmektedir. Görüldüğü üzere, kültür sadece sosyoloji disiplini içinde verilen standart tanımlarda yer aldığı ölçü ve sınırları içinde değerlendirilemez niteliktedir.

Ancak bu noktada kültürün insan faaliyetlerinin bir yansıması olduğu gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı bir anlatımla insanın olduğu her yerde kültür vardır. İnsanların sosyal bir varlık olmalarının sonucu olarak, kültürel yapılar hemen her alanda kendisini göstermektedir. Ancak kültürün sosyal bilimler alanında kendisini göstermesi çok eski değildir. Yani kültür konusu farklı sosyal bilimler disiplinlerinin inceleme alanında kendisine yer bulurken, günümüzdeki derinliğinde ve farkında lığında gündeme gelmesi aslında yeni bir olgudur.

Teknolojiye ilişkin yenilikler, küresel pazarlardaki rekabetin hızlanması ve sektör el yenilikler firmaların faaliyet alanlarını etkilemektedir. Bu kapsamda günümüzde, firmaların politikaları ve hedefleri günümüz şartlarında değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu konunun önemli unsurlarından biri de örgüt kültürüdür. Firmaların sosyal bir varlık gibi iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini belirleyen örgüt kültürü yeni bir kavram olmasa da, yukarıdaki gelişmeler ekseninde yeniden ele alınıp, önemsenen bir olgudur.

Örgüt içinde işlerin yapılma biçimleri ile örgüte hâkim olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut objeleri anlamaya ve gerekli

durumlarda değiştirmeye çalışma çabası örgüt kültürü içinde değerlendirilmektedir. Kültür olgusunun giderek öneminin daha da anlaşılması, işletme literatüründe farklı bakış aıllarıyla incelemelere konu olmasına da neden olmaktadır.

Örgüt kültürü giderek artan oranda, örgütün değerleri, kuralları, kurum içi ilişkilerden yani geleneksel anlamındaki değerlendirme kriterlerinden sıyrılarak daha dinamik bir içerikle incelenmeye başlanmıştır. Örgüt kültürü yazılı ve yazılı olmayan kural veya değerler bütünü gibi statik bir anlayıştan, daha çok dinamik doğasını ön plana çıkaran yaklaşımlar önem kazanmıştır (Doğan, 2007: 33). Örgüt kültürü yani örgütün kendine özgü niteliklerinin tümü sadece onun yapısal ve niteliksel yönünü yansıtılmamaktadır. Aynı zamanda örgütün farklı amaç ve politikalarını da etkilemektedir. Bu olgulardan biri de çalışanlarla ilgili olandır. Çünkü alışanlar yani insan unsuru örgütün en temel yapı taşıdır. Örgütün kültürü bizzat çalışanlar tarafından benimsenmekte, kültürel olarak aktarılmakta ve örgütün yeni nesil çalışanlarına iletilmesi sağlanmaktadır. Örgüt kültürünün bu nedenle en önemli başarısı çalışanların onu nasıl ve ne ölçüde benimsedikleri ile ilgilidir (Vural, 2005: 112–113).

Örgüt kültürünün çalışanlara olan etkileri günümüzde çalışma ilişkileri açısından farklı boyutları ile değerlendirilmektedir. Bunlardan biri örgütsel bağlılık konusudur. Günümüzde işletme literatürü ve örgüt yönetimlerinde dikkate alınan önemli bir ilişki düzeyi de motivasyon ve kültür arasındaki etkileşimdir. Çalışanlar duygularından bağımsız bir varlık olarak ele alınamayacağı için bir işten tatmin olmanın yalnızca maddi kazançlarla sınırlı olmadığını anlayan kurumlar, kendi yapıları içinde oluşan ve sürekli gelişim içinde olan örgütsel kültür olgusunu da bağlılık yaratabilecek bir süreç olarak görmeye başlamışlardır. Takdir görmek, motive edilmek, kendini değerli hissetmek en az maddi kaygılar kadar önemlidir. İnsan gücünün en verimli şekilde kullanılabilmesi için sürekli geliştirilmesi ve motive edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle çalışan motivasyonu konusunda niteliksel süreçler ön plana çıkmıştır. Bu niteliksel süreçlerin başında da çalışanların içinde buldukları fiziksel ve fiziksel olmayan çevrenin, kurum amaçları ekseninde iyileştirilmesi gelmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.Kültür ve Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Sosyal bir varlık olan insan doğasının gereği kültür olgusu aynı zamanda işletmeler için de önemli bir unsurdur. Bu nedenle ilgili başlıkta kültür ve firmaların sosyal yapısı ile ilişkisi değerlendirilecektir.

1.1.1.Kültür Kavramı

Kültür sözcüğü köken olarak Latinceye dayanmaktadır. Tarımdan felsefeye, sosyolojiden fen bilimlerine kadar birçok alanda farklı anlam kazanmış olup günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Örgüt veya kurumlar düzeyinde ele alındığında kültürün tanımını “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” veya “bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü” tanımlarını yapmak daha uygun görülmektedir (Türk Dil Kurumu, 2013).

Moles’e göre, önemli olan bireyin gelişimidir ve bireyin gelişimine katkı sunabiliyorsa insan ve insanlığın ortaya koyduğu ilerlemelerin tümü kültür olarak tanımlanabilir (Moles, 1983: 17). Kültür kavramına ait en geniş tanımı ise Ergil (1984: 19) yapmaktadır: Kültür, düzenli eylemleri; davranış kalıpları, nesnelere, aletlerle yapılan eşyaları, düşünceleri; bilgi ve inançları, duygular, tutum ve inançları içeren yaşam biçimleri bütünüdür.

Literatürde kültürün birçok farklı tanımı yapılmaktadır. Bu kadar fazla ve farklı tanım yapılmasının temel nedeni kültür sözcüğünün birçok anlamının bulunmasıdır. Özetle kültür (Güvenç, 1973: 95):

- Bilim alanında; uygarlık
- Beşeri alanda; eğitim sürecinin ürünü
- Estetik alanda; güzel sanatlar
- Maddi ve biyolojik alanda; üretme, ekin, çoğalma ve yetiştirme.

Kültürün tanımlarındaki kapsam genişliği sınıflandırılmasını da beraberinde getirmiştir. Örneğin tanımlama düzeyine göre kültür alt ve üst kültür olarak

sınıflandırılmıştır. Toplumlara özgü kültürleri üst kültür olarak tanımlarken toplum içindeki toplulukların kendilerine ait kültürleri de alt kültür olarak tanımlanabilir. Ancak her halükarda bireyin inanç, değer ve tutumlarının kendi başına bir kültürel anlamı yoktur ve ulus, bölge, sınıf, etnik toplum, formel organizasyon gibi gruplaşma özelliğine dayanmalıdır (Sarıbay, 1992: 71). Diğer yandan nasıl ki topluluk belirli bir amaç için bireylerin bir araya getirdiği bir olgu ise kültür de yukarıda sözü edilen çeşitli kavramların bir araya gelerek oluşturduğu karma bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Erkmen (2010: 4), kültürle ilgili temel varsayımların hem birbiriyle ilişki içinde olan insanları, hem de örgütün strateji oluşturması, amaçlar geliştirmesi ve bu amaçlara ulaştıracak yolların seçilmesi gibi yapı ve yöntemlere ilişkin yönünü içine aldığını belirtmektedir.

1.1.2. Örgüt kültürü

Kültürün tanımında belirtildiği gibi toplumun kültürü olduğu gibi toplumu oluşturan toplulukların da kültürü vardır. İnsan topluluklarının oluşturduğu örgüt veya kurumların da toplumun kültürünü yansıtan veya toplum kültürünü oluşturan kültürleri olmalıdır. Zira örgütler toplumun veya geniş anlamda sosyal sistemin bir parçasıdır ve onun kültüründen bağımsız düşünülemez. Bunun sonucu olarak toplumun inancı, gelenekleri, değer yargıları gibi etkenler örgütün çalışmalarını ve kültürleşmesini etkiler (Apulgan, 2006: 73).

Örgüt kültürü ile ilgili tanımlar çok çeşitli ve farklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Nystrom (1990) örgüt kültürünü, örgüt çalışanlarının tümünü içeren ilkeler, kurallar, norm ve gelenekler şeklinde ifade edilmektedir. Oden (1997) ise örgüt kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri belirleyen ve yazılı halde olmayan normlar şeklinde tanımlamıştır. Desphande ve Webster (1989) ise örgüt içerisindeki davranışlar için bir norm oluşturan, örgütsel fonksiyonların bireyler tarafından anlaşılmasına yardımcı olan ve aynı zamanda bireyler tarafından da paylaşılan inanç ve değerler sistemi olarak tanımlamaktadır. Peter ve Waterman ise kurum içinde hâkim durumda olan kurallar bütününe içselleştirilmiş hali olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011: 158).

Örgüt kültürü denildiğinde sözü edilen veya edilmeyen kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimleri anlaşılmaktadır. Bu kurallar örgütte giyim tarzı, davranış, diğer çalışanlara, yöneticilere ve hizmet alanlara gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirlemektedir (Schemel, 1997: 75). Örgütün üyeleri, paylaştıkları bu kültürel değerler vasıtasıyla çevreye adapte olabilmek, içsel bütünleme ve koordinasyon konusundaki problemlerine çözümler üretebileceklerdir (Schneider, 2004).

Örgüt kültürünü tanımlamadaki bu farklılık tanımın güçlüğünden kaynaklanmaktadır. Tanımlamalardaki güçlüğün nedenlerine ise Lewis (1998:255) açıklık getirmektedir. Örgüt kültürü ve ilişkili kavramlar, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve siyaset bilimi gibi pek çok disiplinin sentezinden oluşmakta ve bu anlamda multidisipliner bir disiplin olan örgütsel davranışın kapsamında yer aldığından dolayı tanımda güçlükler yaşanmaktadır.

Toplumun temel yapısında önem arz eden kültür onu oluşturan topluluklar ve bunlardan biri olan örgütler için de önemlidir. Örgüt kültürü, toplumun sahip olduğu kültürünün bir alt kültürüdür. Toplumun üyeleri topluma ait kültürü ve kapsadığı değerleri benimseyip ona göre yaşıyorsa örgütü oluşturan kişiler diğer adıyla çalışanlar da örgüt kültürünü anlayıp örgüt içi ve dışındaki davranışlarını bu kültüre göre şekillendirmektedir (Türk, 2007: 1). Çünkü örgüt kavramı, insanların birtakım ortak amaçlar ve değerler için kabul ettikleri bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Vural, 2012: 7).

Örgüt kültürünün daha geniş bir tanımını Bowditch ve Buono (1997: 286) yapmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç, varsayım ve beklenti biçimleri ve örgütün çıktıları, çevresi ve çevrenin birey dışında gelişen kuralları, değerleri ve rollerinin örgüt üyeleri tarafından algılanış biçimleri örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü örgütün kişiliğinin bir biçimde yansımasıdır ve örgüt içindeki tutum ve davranışların kestirilmesini mümkün kılmaktadır.

Örgüt kültürüne ilişkin yapılan farklı tanımlar birlikte değerlendirildiğinde belli başlı ortak özelliklerden söz etmek mümkün olmaktadır. Bu ortak özellikler; örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerler, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesi, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlar olarak sıralanabilir. Çalışanlar örgüt içinde iyi veya kötü davranışları, hangi davranışların kabul gördüğü veya görmediğine ilişkin ortak değerleri taşır. Mesela bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin kabul görmüş değerler vardır. Bu o örgüt içindeki bireyler tarafından paylaşılmış ortak bir değerdir.

Bu değerler herhangi yazılı kaynakta olmasa bile çalışanlar kendi aralarında geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşabilmektedir. Bu ortak değerler sembolik anlamlar taşımaktadır. Çalışanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilmektedir. Örneğin, örgüt içinde anlatılan efsaneler, hikâyeler kulaktan kulağa sonraki nesillere

geçebilmekte ve yeni çalışanlar örgütün değerlerini bu şekilde öğrenebilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011: 158–160).

1.1.3.Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürünün iş gören, işveren ve hizmet alanlar üzerinde ve aynı zamanda örgütün sürekliliği, büyümesi açısından önemi literatürde üzerinde çokça durulan konulardan olmuştur. Harris ve Moran (2006: 121–124) bu konuyu ele alırken öncelikle örgüt kültürünün çalışanların morali ve verimliliği üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ve örgütün imajını dahi etkilediğini belirtmektedirler. Harris ve Moran'a göre örgüte bağlı çalışanlar, o örgütün kültürünü kabul veya reddedebilir. Kültürü kabul ederlerse, o kültüre uyarlar ve bunu davranışlarıyla açığa vururlar. Çalışanlar kültürü reddederse, hayal kırıklığı ve gerginlikten, o örgütten ayrılmaya kadar uzanan sonuçlarla karşılaşabilir (www.ikademi.com).

Çalışanlar kuruma fayda sağladıklarına veya kendi başarısıyla yeni bir fark yarattıklarının farkına vardıklarında örgüte bağlanma konusunda büyük bir aşama sağlanmış olmaktadır. Örgütün çalışanlarına vermiş olduğu mesajların çalışanlar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığının öncelikli olarak belirlenmesi gerekmektedir. Örgüt tarafından verilen mesajların istenildiği şekliyle algılanmasında bir sorun yoksa kültürel bir boşluk olmadığını söyleyebiliriz (Vural, 2012: 55). Örgütlerde kültürel boşluklar meydana gelirse çalışanlar arasında iletişime daha fazla önem verilmeli, sürekli olarak eğitim ve personeli güçlendirme çalışmalarının yapılması gereklidir. Örgüt kültürünün, örgütü başarıya taşımakta ve örgüte her konuda avantaj sağladığı unutulmamalıdır.

Örgüt kültürünün öneminin daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt kültürüne niçin ihtiyaç duyulduğunun vurgulanmasına gerek duyulabilir. Araştırmacılar örgüt kültürünün gerekliliğini iki nedenle açıklamaktadır: Yeni bir kültürel ortamla karşılaşıldığında bu ortama uyacak doğru şeylerin neler olduğunun bilinmesi ve bunların gerçekleştirilmesi belirsizliği engeller. Bu belirsizliğin yarattığı gerginlikten kurtulmanın yolu örgüt kültürünün yerleşmiş olmasıdır. İkinci neden olarak bireysel ve örgütsel performans ile ilgili çalışanların hissettiklerinin anlaşılmasıdır. Bunun anlaşılması ve örgütsel verimliliğin artırılması için örgüt kültürünün varlığına ihtiyaç vardır (Erkmen, 2010: 10). Diğer yandan müşteri sadakatinin sağlanması ve çalışan veya hizmet alan tüm insanlara değer verildiğinin gösterilmesi örgüt kültürünün oluşması ile mümkün olmaktadır.

Örgüt kültürü ve stratejik yönetim aynı paralellikte olduğu sürece örgütü başarıya ulaştırır. Çünkü stratejiler örgüt kültüründe bulunan değerlerle beslenir ve stratejilerin başarıyla uygulanması için buna uygun bir zihniyet ve ortam bulunması gerekir.

Örgütlerde örgütü ayakta tutan, gelişim ve büyümeyi sağlayacak olan çalışanların yönetimi diğer bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi için güçlü bir örgüt kültürünün varlığına ihtiyaç vardır. Bu bağlamda örgüt kültürünün kazandırdıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Vural ve Coşkun, 2007: 21):

- 1- Farklı bölümlerde farklı alanlarda çalışan herkesi ortak bir hedefe doğru yöneltir.
- 2- Çalışanların, ekiplerin ve örgütün bütününe performansı üzerinde fark yaratır.
- 3- Hem çalışanlar hem de örgütten haberdar olan kişilerde tereddüt ve yanlış anlamaları azaltır ve örgütün bütününe özgü etik sistemin gelişmesine olanak sağlar.
- 4- Çalışanlar tarafından paylaşılan bir anlayış ve inanç oluşmasını, örgüt ile ilgili sahiplenme duygusunun artmasını sağlar.

Örgüt kültürünün önemine dikkat çekilirken örgütsel başarı hep ön planda tutulmaktadır. Uygun kurumsal kültür olmadan, hiçbir iş stratejisinin veya programının başarıya ulaşması mümkün değildir. Örneğin, pahalı ve dekorlu bina, kirişler ve sağlam temellerden oluşan sağlam bir alt yapı olmaksızın bina ayakta duramaz. Goffe ve Jones örgüt kültürünü bu sosyal mimarinin temeli olarak görmektedir (Goffe ve Jones, 2000: 28).

Örgütsel kültürün bir başka önemi de, örgütsel davranışta tutarlılığı arttırmasıdır. Çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini aktarmakta ve nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır. Örgütsel kültür sadece çalışanların davranışını değil, aklını ve ruhunu da kontrol edebilmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü hiçbir yazılı dokümana gerek kalmadan içten gelen davranışlarla elde edilebilir. Çalışanlar örgüt kültürünü benimsediklerinde, yazılı kural ve yönetmeliklere gerek kalmadan, bunları içselleştirerek kendi kendilerini yönlendirecektir (Vural, 2012: 66–67).

Örgüt kültürünün önemine ilişkin açıklamalar birlikte değerlendirildiğinde, örgütün ortak bir davranış sergilemesi gerektiği ve bu ortak davranış için belirli kurallara, değerlere, anlayışlara ihtiyaç duyduğu; her ne kadar bu olguların gerçekleştirilmesi yazılı veya yazılı olmayan resmi kurallar ile sağlanabilse de, çalışanlar tarafından içselleştirilmiş, kendiliğinden oluşan ve çalışanlar tarafından da doğru bir şekilde algılanmış kültürün varlığının örgüt için daha değerli olduğu anlaşılmaktadır.

1.2.Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürü 1980'li yılların en dikkat çekici konularının başında gelmiş ve karmaşık olması, değiştirilmesinin zor olduğu bir olgu olarak görülmüştür. Kültür, bir örgütün çalışma alanlarının çerçevesini çizen, kurduğu sistem ile örgütün faaliyetlerini belirleyen bir olgu olmuştur. Örgüt kültürü, ortak olarak paylaşılan inançlar, değerler, geleceğe dönük ortak umutlardan ve çalışanlarının davranışları ile kurallarından oluşmaktadır. Kültür, örgütlerin yapısıyla etkileşim içindedir. Bir örgütte işlerin nasıl yapılacağı konusunda yol gösterici olduğu gibi çalışanları resmi olarak konulan kurallardan daha fazla birbirine bağlamaktadır.

Örgütlenme sürecinin asıl hedefi, kurumun başarısı için bazı unsurların ve ihtiyaç duyulan hedeflerin etkin şekilde kullanılması ve bir araya getirilmesidir. Bu nedenle örgütsel başarı planlama ile yakından ilgilidir. Buradaki temel hedeflerden biri amaçların ve planlamaların belirlenmesi sürecidir. Bunlardan sonra örgütlenme süreci başlar (Can, Tuncer ve Ayhan, 2003: 179).

Örgütsel kültür oluşumunda belirli kaynaklardan yararlanılmaktadır. Örgütsel kültürün bu kaynaklarını, örgütün içerisinde yer aldığı pazar şartları, örgütün fonksiyonları ve yapıları, çalışanların, yaptıkları işlere ilişkin tutumları ile örgütle aralarındaki duygusal ilişkiler olarak tanımlamıştır (Uzkurt, 2008: 131).

Örgüt kültürünün oluşumunda, birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Fakat bunlardan en önemlisi kurucuların rolüdür. Kurucular, daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadıklarından dolayı, kendi değer ve inançlarını kurulacak örgüte kolayca yansıtabilmektedirler (Terzi, 2000: 25).

Kurucu, örgütün kültürünü kendi amaçları ve hedefleri sayesinde oluşmasını amaçlar. Bu sayede ilgili unsurlar ve kurucunun kişisel görüşleri, örgütten ayrılmasından veya ölmesinden sonra da sürecek bir gelenek haline gelmiş olur(www.kefdergi.com).

Örgüt kültürünün oluşumu amaçlar kadar yapılması gerekenler ve kurumun içinde bulunduğu ortam ve fiziksel şartlardan da etkilenir (Vural ve Coşkun, 2007: 24–25). Luthans (2002: 126–127) ve Schein (2004: 226) da örgüt kültürü oluşumunu birbirini izleyen bazı adımlar şeklinde sıralamaktadırlar:

- Bireyler öncelikle kurucu olma düşüncesiyle yola çıkar.

- Kurucu, önemli unsurları bir araya getirir ve hedefler çerçevesinde kendisiyle ortak bir vizyonu paylaşan bir çalışan topluluğunu bir araya getirir. Ve amaçlar çerçevesinde idealler belirlenir.
- Bu sayede örgütsel faaliyetler amaçlar çerçevesinde şekillenir.
- Bu noktada örgüte farklı çalışanlar da dâhil olur ve bu sayede ortak bir birikim oluşmaya başlar (www.ikademi.com).

1.3.Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri

Örgüt kültürü öğelerini gözlenebilir ve gizli olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür. Gözlenebilir öğeler; bireylerin de bizzat yaşadığı somut davranışlardan meydana gelir. Kurallar, davranış biçimleri, hikâyeler ve semboller gibi. Gizli unsurlar ise yazılı ve somut olmayan inanç, değer, norm gibi unsurlardır (Uzkurt, 2008: 129–130).

Örgüt kültürü anlamı ve içeriği doğrultusunda çeşitli özelliklere sahiptir ve bu özellikler kültür hakkında daha detaylı ve açıklayıcı bilgiler sağlar. Mink ve diğerleri (1993: 57–58) örgüt kültürünün özelliklerini altı başlık maddede toplamıştır:

- Kültür çevreyle mücadelede bir çeşit yol haritası görevini yerine getirir. Örgüt içi ilişkileri düzenler, uygun hareketlerin neler olduğunu belirler ve değerlerin anlatılış biçimlerini gösterir. Bilgi akış sürecini tayin eder ve mevcut problemlere çözüm yolları önerir. Örgüt içindeki ödül sistemlerini ve ödüllerin dağıtımını belirler.
- Kültür ortak bir amaca yönelik beraber çalışırken, karşılaşılan zorlukları gösterir. Kültür, grupların güçlüklerle mücadele etmesini mümkün kılan öğrenilmiş davranış, düşünme ve hissetme biçimleridir.
- Kültür bireyler tarafından oluşturulur. Bireyler kolektif olarak, kendilerini ifade edecekleri, destek ve kabul görecekları bir çevre yaratırlar. Bu çevre kültürdür.
- Kültürün belirli şeyleri onaylayıp, belirli şeyleri dışlayan sınırları vardır. Davranışlar, mantıklı bir şekilde inançlara ve kültüre ilişkin varsayımlara uyar. Kültür, belirli kurallar ve normlar vasıtası ile açığa kavuşur ve anlaşılır, bireylere bir kimlik kazandırır.

- Kültür  rg t hayatındaki köklü sorunlara bir yanıt getirir. Karşılıklı değerler ve değişim-gelişme ihtiyacına karşılık durağanlık içinde olma ihtiyacı gibi çatışan ihtiyaçlar arasında bir denge noktası bulur.
- Kültürler sürekli dirler ve çeşitli engel ve aksiliklere karşın dayanıklı, azimli ve kalıcıdır. Kültürler, belirsizliğin yarattığı sıkıntıların yönetimine yardım ettiğinden, yapı ve biçim olarak, anlamlılık kadar duygularla da yüklüdür.

Yukarıda sayılan özelliklere ek olarak araştırmacılar tarafından ortak bir görüşe varılan örgüt kültürü özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erkmen, 2010: 18–19):

- Kültürü oluşturmak için bireylerin bir arada zaman geçirerek, bazı belirsizlikler ve bunlarla baş etme yollarını birlikte paylaşmaları gerekir. Diğer bir ifadeyle kültür tecrübelere dayanır ve bunun için de zaman geçmelidir.
- Kültürler, tek başına hareket eden bireyler tarafından değil, birbiri ile ilişki halinde hareket eden bireyler tarafından oluşturulurlar.
- Kültürler, devamlılık sağlasa ve nesilden nesil'e aktarılsa da statik değil, dinamiktir, sürekli olarak değişir. Bunun çeşitli sebeplerinden biri, yaşam sorunları ve mücadelelerine karşı belirli düzeyde yaratıcı ve yenilikçi olarak yanıt verme gereğidir.
- Örgüte  ye olan kimse elinden geldiğince var olan örgüt kültürüne uyum sağlamalıdır. Örgüte yeni katılan kimse var olan kültürü benimsemekle birlikte zamanla kendisinde oluşacak tecrübe ve sahip olduğu yetenekler ile örgüt kültürüne katkıda bulunmalıdır. Bu katkı ile örgütlerin kültürü de tıpkı toplum kültüründe olduğu gibi zenginlik kazanacak, günün şartlarına daha iyi uyum sağlayabilecektir.

1.3.1. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü sahip olduğu özellikler ile belli amaçlara hizmet etmekte ve bazı görevleri yerine getirmektedir. Bu konuda örgütlerin hizmet alanlarına göre farklılıklar olması muhtemel ve gereklidir. Örgütlerin ortak özellikleri olmakla birlikte işlevleri bakımından farklılık göstereceği dikkate alındığında işlevlerinin ortak yönünü ele almak karmaşık gibi görünebilir.

Örgütlerin işlevleri ortak yönlerini problem çözümü odaklı ya da dışsal uyum fonksiyonu ve iç bütünlüğün sağlanması olarak iki başlık altında toplanmıştır (Uzkurt, 2008: 131):

- Örgüt kültürünün problem çözme odaklı (dışsal uyum) işlevleri:
 - Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinden ortak anlayışlara ulaşma (misyon ve strateji).
 - Ana misyondan üretilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme (Hedefler).
 - Yetki dağılımı, ödül sistemi, işbölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme (Araçlar).
 - Grubun, hedeflere ulaşılması konusunda ne ölçüde başarılı olduğunu belirlemeye yönelik kriterler ve kontrol mekanizmaları geliştirme (Ölçüm).
 - Hedefler başarısız olduğunda düzeltici ve düzenleyici stratejiler geliştirme (Düzeltilme).
- İç bütünlüğün sağlanmasına ilişkin işlevler:
 - Çalışanların birbirlerini anlaması, iletişime girmesi yoluyla grubun tanımlanmasına imkân sağlanması, ortak bir dil geliştirir.
 - Herhangi birinin grup üyeliğini belirleyen kriterler oluşturma ve ortak fikir geliştirme.
 - Örgüt hiyerarşisi oluşturma, roller ve kuralların belirlenmesi, grup içindeki güç ve statü dağılımının kaynağı ve biçimi belirlenir.
 - Örgüt içi ilişkilerin kurallarının belirlenmesi, çalışanlar arası ve yönetimle olan ilişkilerde açıklık ve samimiyetin ele alınması. Grup içinde samimiyet, arkadaşlık ve sevginin teşvik edilmesi.
 - Örgüt içi davranışlar da ödül ve cezaların açık bir şekilde belirlenmesi. Böylece grubun davranışlarının sınırları çizilmiş olur.
 - Açıklanması güç ve kontrol edilmesi zor durumlar karşısında nasıl bir eylem planı olması gerektiğini belirler.

Örgüt kültürünün iki temel fonksiyonu olduğu görüşünü Barutçugil de (2004: 217–218) savunmaktadır. Dış kültürel uyum fonksiyonu, örgütün, toplumun sosyo-kültürel yapısına uygun davranması ile ilgilidir. Örgütün öncelikli faaliyetleri, temel görevleri, fonksiyonları, misyonu, ulaşılmak istenen amaçları, bu amaçlar gerçekleştirilirken

kullanılan araçlar ve başarı ölçme kriterleri dış kültürel uyum fonksiyonu kapsamında olan alanlardır. Örgüt kültürünün içsel bütünlük ve uyum fonksiyonu ise örgüt çalışanları arasında birlik ve bütünlük, kültürün yarattığı iletişim ve etkileşim tarzları, kullanılan kavramlar ve dil, grup normları ve süreçleri, güç ve otorite dağılım kriterleri, ceza ve ödül sistemi, ortak inanç ve değerlere bağlı davranışlar ve ortak semboller gibi örgütsel uygulamalarla sağlanmaya çalışılır. Bir örgütün stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi içsel bütünlük ve uyum fonksiyonunun yerine getirilmesine bağlıdır.

Robbins (1991: 576) örgüt kültürü fonksiyonlarına farklı bir bakış açısı getirmektedir. Örgüt kültürünün özellikle örgüt içindeki fonksiyonları üzerinde durmakta ve asıl önemli olanın bu fonksiyonlar olduğunu belirtmektedir. Robbins'e göre örgüt kültürünün beş fonksiyonu vardır. Bunlar şu şekilde maddeleştirilebilecektir:

1. Kültürün bir örgütü, diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır.
2. Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Yani bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.
3. Çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunabilirler.
4. Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır.
5. Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır.

1.3.2.Örgüt Kültürünün Belirleyicileri

Örgüt kültürünün farklı belirleyicileri vardır. Bu belirleyiciler, kültürün açığa çıkması, anlaşılması ve ifade edilmesini mümkün kılar. Bir işletmede ortaya çıkan örgütsel davranışı anlayabilmek için örgüt kültürünün belirleyicilerini tanımak ve anlamak gerekir. Yapılan araştırmalarda, araştırmacıların bir kısmı kültürün belirleyicilerini efsaneler, hikâyeler ve dil olduğunu, diğer kısım araştırmacılar ise, ayin, törenler, grup sembolleri, davranışlar, paylaşılan normlar, inançlar veya örgüt iklimi olduğunu ifade etmektedirler (Erkmen, 2010: 61).

Örgütsel kültürün temelini nelerin meydana getirdiği konusunda araştırmacıların farklı görüşleri bulunmaktadır. Kimlann ve Saxon örgüt kültürünün temelini grup normlarının oluşturduğunu ileri sürerek, kültürel içeriği oluşturan başlıkların da gruba göre değişebileceğini belirtmiştir. Bu durumda örgütsel kültür öğelerinin bazı sınıflamalarının

yapılması gerekebilir. Duncan (1989) örgüt kültürünün belirleyicilerini görünen (objektif) öğeler ve görülmeyen (subjektif) öğeler olarak iki başlık altında sınıflandırmıştır. Görünen öğeler, örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikâyeler, liderler ve kahramanlardan oluşmakta; görünmeyen öğeler ise değerler, inançlar ve anlamlardan oluşmaktadır. Schein (1990) ise örgüt kültürünün belirleyicilerini üç başlık altında toplamıştır. Bunlar temel sayıtlılar, temel değerler ve artifaklardan (paylaşılanlar) oluşmaktadır (Vural, 2012: 65–68).

1.3.2.1. Değerler (Varsayımlar), Normlar ve İnançlar

Çalışanların yapmış oldukları işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, ölçmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağına değerler denmektedir. Normlar ise örgüt kültürü içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlar olup, normların temelini oluşturmaktadır (Barutçugil, 2004: 217–218). Genel manada uyulması gereken kurallar şeklinde ifade edilen normlar, hangi davranışların onaylanıp onaylanmadığına dair bilgi vermektedir. Örneğin, “arkadaşlarınla iyi geçin”, “üstlerinle tartışma”, “görevini iyi yap”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen normlar o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedir. İnançlar ise, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerinin devamlı bir organizasyonudur. Kişisel özelliklerle, kültürel değerlerin bir sentezi olan inançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir (Erkmen, 2010: 61). Bir örgütte inançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok ise o kurumun kültürü de o derece kuvvetli olur.

Genel olarak çalışanların temel fikir, anlayış ve davranışlarında kalıp unsurlar şeklinde oluşmakta ve kurumsal bütünselliğin temel ögesini oluşturmaktadır (Türk, 2007: 18). En az görünür ya da en derinde olan, örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan seviye varsayımlar ve inançlardır. Varsayımlar ve inançlar soyut olmakla birlikte, iş görenlerin davranışlarının temelinde bulunur ve iş görenin örgütsel davranışını derinden etkilerler.

Örgüt kültürünü oluşturan değerler, örgüt çalışanlarının olayları, tutum ve davranışları değerlendirmede benimsemiş oldukları ölçütlerdir (Göksel ve Yurdakul, 2002: 246). Temel değerlerin istenilen örgütsel sonuçları gerçekleştirme kapasitesi; çalışanların ne kadarının bunları paylaştığına, bu değerlerin ne kadar açık ve başarılı bir şekilde iletildiğine ve örgütün iş yapma metotlarıyla bütünleştirildiğine bağlıdır.

1.3.2.2.Liderler ve Kahramanlar

Örgüt kültürünün öğeleri arasında yer alan kahramanlar, örgütün en yüksek düzeydeki ideallerini gerçekleştiren ve bu ideallere kişilik kazandıran bireylerdir. Her örgütün içinde, o örgüt için önem taşıyan ve diğer üyelere de örnek teşkil eden kahramanlar mevcuttur. Kahramanlar kültürel değerleri harekete geçirerek, davranış modelleri oluştururlar. Kahramanlar, örgütün kurucuları, başarılı yöneticiler, yatırımcılar, üst düzey araştırmacılar, istisnai satış elemanları veya yaratıcı bireylerden herhangi biri olabilir. Tüm bu kişilerin ortak noktası, hepsinin de yüksek düzeyde başarılı ve azimli kimseler olmalarıdır.

Liderlik vasfı kişinin davranışları ile ilgilidir. Liderlik amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanlarını etkileme, düzene sokmak, onları her konuda motive etme ve örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirme yeteneğidir.

Kahramanlar, işletmenin temel kurallarını, kültürünü ve ilkelerini kendi bünyesinde temsil eden kişilerdir. Bireylerin örgüte bağlılığı, kurumsal performans ve motivasyonlarını da etkiler. (Özkalp ve Kırel, 2011: 188). Kahramanlar ile kültürel değerler canlandırılıp, üyelerin uygulamalarda takip edecekleri bir model oluşturulmaya çalışılabilir (Uzkurt, 2008: 69).

1.3.2.3.Hikâyeler ve Efsaneler

Hikâyeler, örgütün bir neslinden diğerine aktarılan ve davranışların temelinde yatan önemli olaylar veya durumlardır. Örgüt kültüründen kaynaklanan hikâyelerin ne kadarının doğru, ne kadarının hayali olduğu önemli değildir. Önemli olan, kültürel değerlerin özünü diğer nesillere aktararak kontrol için bir temel teşkil edip etmediğidir. Örgütsel hikâyeler, çalışanların örgütsel yaşam ve deneyimlerinin açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Hikâyeler yardımıyla kültürel engellerin içine girilebilir, insan eğilimleri ve eylemleri anlaşılabilir.

Örgüt üyeleri, hikâyelerden ve efsanelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajlar akılda kalması daha kolay olmaktadır. Özellikle oryantasyon döneminde önemleri daha fazla hissedilmekte ve örgüt üyelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Hikâyeler, iş görenlerin daha evvel dinlediği veya tanık olduğu geçmişteki olaylardır ve kültürel değerleri hatırlatan bir görev üstlenmişlerdir. Örgüt üyeleri hikâyelerden bahsedip bunları aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe bu hikâyelerin

temsil ettiği kavramların da anlaşılması daha kolay olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011: 187). Örgütlerdeki hikâyeler, kurucuların ya da diğer temel şahsiyetlerin değerlerini şekillendirirler. Hikâyeler pozitif veya negatif yönlü olabilir(Göksel ve Yurdakul, 2002: 246).

1.3.2.4.Semboller

Güçlü kültüre sahip kurumlar, yeni işe girenlerin kuruma adaptasyonunu kolaylaştıracak bir takım sembollerin benimsenmesi örgüt kavramının belirlenmesine hizmet eder (Türk, 2007: 83). Semboller, insanlara has bir takım anlamlar içeren olay ve davranışlardır. Şirket logoları, bayrakları ve ticari unvanları kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek sembollerdir. (Özkalp ve Kırel, 2011:189).

Karmaşık fikir ve duygusal mesajların birbirine aktarılmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır. Örgütsel objeler, firma adı, sloganlar, şarkılar, eylemler, kabul gören adetler, fiziksel donanım, mimari yapı, desenler, oturma planı vb. yardımıyla bir takım fikir, değer ve duyguların örgüt üyelerine iletilmesini kolaylaştırır.

1.3.2.5.Dil

Kullanılan dil örgütün en önemli sembolleri arasındadır. Bir ülkede konuşulan anadil gibi, örgütün de üyeleri tarafından kullanılan ve anlaşılan bir dili vardır. Bu dili uygun bir biçimde kullanmak, bireylerin kendilerini örgütün birer üyesi olarak hissetmelerini sağlar. Ortak dil, onu konuşan insanlar arasında ortak anlayışlar geliştirilmesine katkıda bulunur. Örgüt içinde uygulama gören işaretler, üyelerin kullandığı dil biçimleri (argo da olabilir), metaforlar (mecazlar), türkü ve şarkılar dil unsurları arasındadır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2010: 69).

Dil, kültürel fikirlerin algılanmasına ve paylaşılmasına yardımcı olur. Birçok örgütte, üyelerin kullandığı dil örgütün kültürünün de bir aynasıdır. Göksel (2002: 70)'in tanımıyla kültürün paylaşılan değer ve fikirlerini ifade eder. Birçok şirkette var olan dil ve kurallar biçimi onun temel unsurlarını ifade eder.

1.3.2.6.Törenler ve Seremoniler

Tören faaliyetleri işletmelerin bir bakıma olmazsa olmazıdır. Kurumun yapısı ve kişiliğinin yanı sıra törenler zaman içinde yönetim ve çalışanların ortak girişimi ile

oluşmuştur. Bu bakımdan anlamlı bir bütünü ifade edip aynı zamanda kurumun geçmişini de yansıtır(kybele.anadolu.edu.tr).

Kurumsal seremoniler genellikle çeşitli törenlerden oluşmaktadır. Bunların asıl amacı çalışanlara bazı mesajları iletmek veya çok özel bir amacı gerçekleştirmektir. Örgütsel törenler geçiş töreni, değer düşürme töreni, geliştirme, yüceltme töreni, bütünleşme töreni gibi örneklerle sıralanabilir. (Özkalp ve Kırel, 2011: 186).

1.3.3. Örgüt Kültürünü Etkileyen Temel Faktörler

Bu kısımda genel hatları ile örgüt kültürünü etkileyen temel faktörler değerlendirilecektir.

1.3.3.1. Örgüt Dizaynı ve Yapısı

Örgüt yapısı, örgütsel planın ilk aracıdır. Kurumsal unsurlar içinde temel ilişkileri ifade eder. Örgüt hiyerarşisinin yapısı hakkında bilgi verdiği gibi, kurumun yapısı onun performansı ve motivasyonunu da belirler. Böylece yapı, kendi süreçleri ile mutlaka uyumlu halde olmalıdır (Tutar, 2003: 25).

Örgütlerin ortak özellikleri arasında yer alan işbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı olarak oluşan görevler, bölüm ve alt bölümler, biçimsel düzenlemeler, faaliyetlerin standartlaştırılması, haberleşme biçimi, kontrol mekanizmaları ve yöntemi gibi unsurlar biçimsel yapıyı oluşturur. Bu unsurlar pek çok örgütte var olmakla beraber uygulama açısından farklılıklar görülmektedir. Örneğin bir örgütteki kurucu veya liderlerin varsayımları, inançları ve diğer unsurlara bağlı olarak, bürokratik kuralların çokluğu veya azlığı farklılık gösterir (Doğan, 2007: 100).

Henry Fayol'a göre bir örgütün yapısını kurarken beş ilkenin göz önünde bulundurulması gerekir. Fayol, örgütün yapısını kurmak için geliştirdiği bu beş ilke şu şekildedir: (Uzkurt, 2008: 69).

1. **Hedefler:** Örgütler bir ya da birkaç ürünü üretmek için kurulur. Ürün veya hizmet üretmek örgütün hedefidir. Hedefler açıkça tanımlanmalı, örgütün yapısı yalın ve esnek olmalıdır.

2. **Uzmanlık:** Örgüt, uzmanı olduğu ürünü üretmeli veya o hizmeti sunmalıdır. Her İş görenin görevi açıkça tanımlanmalı ve her iş gören görevinde yeterli olmalıdır.

3. Eşgüdümleme: Örgütte işbölümü ile iş görenlere görevler dağıtıldıktan sonra, iş görenlerin hedeflere yönelik işlem ve eylemlerinin dağılmaması ve etkinliğini yitirmemesi için, eşgüdümlemeleri sağlanmalıdır.

4. Yetki: Örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için etkili bir yönetime gereklilik vardır. Etkili yönetim için örgütte, yetki sürekliliğinin sağlanması, böylece yönetim yapısının kurulması gerekir. İş görenin neleri yapacağı ve hangi görevleri yapanlarla ilişki kuracağı ve işbirliği yapacağı açıkça yazılı olarak belirtilmelidir.

5. Sorumluluk: Her iş gören, hedeflere ulaşmak için yaptıklarından dolayı üstüne hesap vermelidir. Böylece her iş görenin, görevini gereken başarıda yapma zorunluluğu olmalıdır.

1.3.3.2. Personel Seçimi ve Sosyalleşme Süreci

Personel seçiminde en önemli amaç, verilen görevleri başarıyla yapacak bilgi ve becerisi yüksek olan bireylerin belirlenmesidir. Seçim sürecinde, başvuran adaylara örgüt hakkında bilgi verilir ve çalışacak olanlarda örgütün geneli hakkında fikir sahibi olurlar. Bu şekilde yapılan değerlendirmeler sonucunda örgütün yapısıyla fikirleri uyuşmayacak adayların belirlenmesi sağlanır, bu yöntemle örgüt kültürünün devamının sağlanmasına çalışılır (Robbins, 2003:531).

İş görenler kurumun temel niteliklerini bilmeyebilir ve tam tersi şekilde hareket edebilir. Bu bakımdan, kurumlar yeni çalışanların uyumu için yardımcı olmak isterler. Kurumdaki çalışanların yapıyı benimseyip, aktarması süreci örgütsel sosyalleşme şeklinde ifade edilir(Özkalp ve Kirel, 2011: 182).

Sosyalleşmenin başarılı şekilde olabilmesi için üst yönetimin süreci çok iyi yönetmesi gerekmektedir. Sosyalleşme süreci deneme yanılma yöntemiyle olabilecek bir süreç değildir. Yönetim süreci takip ederek yeni çalışmaya başlayanların örgüt kültürüne uyumlarını takip etmelidir (Vural, 2012: 73).

1.3.3.3. Lider

Çevresel koşulların sürekli değişimi, önceden belirlenen rol gereklerine göre hareket etmeyi normal-rutin yöntemi değil, yenilikçilik ve yaratıcılığı gerektirir. Bu da örgütsel amaçların yeniden biçimlenmesini, dönüştürülmesini gerektirir. Ortak amaçlara tüm elemanların destek vermesinin sağlanmasını da lider sağlar (Uzkurt, 2008: 71).

Mevcut planların yapısı ve hedefleri kurumların büyüme ihtiyacında olması insan yapısında farklılık, öngörülemeyen ve karmaşık bir niteliğe sahip olması nedenlerinden dolayı örgütler etkili bir liderliğe ihtiyaç duyarlar (Tengilimoğlu, 2005: 24).

Liderlik vasfı kişinin davranışları ile ilgilidir. Liderlik amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanlarını etkileme, düzene sokmak, onları her konuda motive etme ve örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirme yeteneğidir. Örgüt içinde yer alan liderin, tutum ve davranışları da örgüt kültürü tarafından etkilenmektedir. Örgüt kültürünün etkisi altında kalan liderler kendi davranış ve çalışma anlayışlarında değişiklik yaparak örgüt kültürüyle uyumlaştırmaya çalışırlar (Barutcugil, 2004: 65).

1.3.3.4. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılımları sağlanan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmesinde önemli bir etkidir. Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin formel ve informal iletişimlerini sağlamaktadır. İnfomal iletişim hikâye ve dedikoduları kapsar. Formel iletişim ise iş tanımları ve işe yöneltme toplantılarını kapsamaktadır. Örgütsel iletişimin, yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle kaynaşması veya bütünleşmesinde çok önemli bir etkene sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Tüm örgütlerde iletişim, her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar, organizasyon içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve örgüt faaliyetlerinden haberdar olabilirler. Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, gerek onu meydana getiren bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ve birimler arası gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan bir süreçtir (Sökmen, 2010: 213).

Örgüt içinde ortak örgütsel değerlerin paylaşılabilmesi, ortak amaçlara hizmet edilebilmesi ve güçlü örgütsel kültürlerin oluşturulabilmesi için örgütsel iletişimin doğru bir şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Etkin bir yönetim ancak doğru yapılandırılmış bir iletişim sürecine bağlıdır. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında aktif ve önemli bir rol oynar. Örgütsel iletişim, örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturur ve iletişim ile ilgili her eylem örgütlere doğrudan etkide bulunabilir.

Örgütsel iletişim, bilgilendirmede kişisel ve örgütsel koşulları anlamak, tepki göstermek ve karar verebilmek için gerekli iletileri toplamak, biriktirmek ve dağıtmak,

çalışanları sosyalleştirmede örgütün etkili üyeleri olabilmek için ortak bilgi sağlamak, güdülemede örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireysel veya toplu etkinlikleri desteklemek, tartışmada ortak ilgi alanlarını bulmak, eğitimde bilgi aktarmak ve beceri kazanmak gibi işlemlere sahiptir (Özkalp ve Kırel, 2011: 184).

1.3.3.5. Motivasyon

Kurumlar belli hedeflere ulaşma adına bir araya gelmiş çalışanlardan meydana gelir. Ortak amaçlar insanların karşılıklı bağımlı ve iletişimini gerekli kılar. Bu nedenle ilgili amaç davranışlarının temelinde bireysel özellikler varken bireysel gereksinimler de söz konusudur. Bu sebeple kurum çalışanlarının gereksinimlerini karşılamada önlem almazsa çalışanların çoğu verimsiz çalışır (Çalık ve Ereş, 2006: 38–39). Bu durum örgüt kültürünün sürdürülmesinde engel teşkil edecektir.

Motivasyon çabaları, sadece istihdamın ilk aşamalarında değil, personelle kurulan iletişim ve ilişkilerde ve de örgütsel etkinlik anlamında motivasyonu yüksek personel oluşturulmasına kadar her aşamada kendini göstermelidir. Bu anlamda motivasyon, örgütün ve bireylerin gereksinimlerini tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesidir. Motivasyon, örgüt kültürünü etkileyen bir faktör olduğu kadar, örgüt kültürünün de motive edici bir etkisi vardır. Çünkü örgüt kültürü aynı zamanda bir şirketin iç ve dış hedef kitleleriyle iletişim kurar, motive eder ve güvenini tazeler.

Örgüt kültürü ve motivasyon arasında güçlü bir ilişki vardır. Çalışanların iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle rahat bir şekilde irtibat kurmaları, onlara fikirlerini aktarabilmeleri ve örgütün amaç ve değerleri hakkında detaylı bir şekilde bilgi sahibi oldukları zaman iş tatmini ve motivasyonları artacaktır.

1.3.3.6. Çevresel Faktörler

Örgütler, içinde buldukları toplumsal-kültürel yapının organlarıdır. Diğer bir ifade ile kendilerinden daha büyük bir sistem olan toplumun alt sistemleridir. Bu anlamda kültürel özellikleri açısından örgütlerin, üst sisteme veya bağlı oldukları sisteme uyum göstermeleri kaçınılmazdır. Örgütler bir yandan dış çevreye odaklı faaliyetlerini sürdürürken bir yandan da kendine özgü sembollerden oluşan bir iç çevre oluşturacaktır. Ancak bu iç çevre, dış çevreyle olan ilişkisini üst sistem-alt sistem ilişkisi şeklinde devam ettirecektir (Doğan, 2007: 101).

Örgütler ve çevrelerindeki ilişkiler düzensiz olup, bir örgütün çevresinin boyutunu ve sınırlarını belirlemek çok zordur. Örgütler mutlaka çevreleri ile etkileşim içindedirler. Örgüt kendi varlığını devam ettirebilmek ve korumak için çevrede olan kaynaklardan ve fırsatlardan yararlanmak zorundadır. Örgütün varlığını sürdürmesi, çevre ile olan ilişkilerine ve çevreden sağlamış olduğu kaynaklara bağlıdır.

1.4.Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgüt kültürü birçok faktör ile de ilişkili durumdadır. Bu bölümde örgüt kültürünün ilişkili olduğu kavramlar değerlendirilecektir.

1.4.1.Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında küçük farklılıklar vardır. İklim iş görenlerin davranış ve tutumlarıyla bağlantılı özelliklerini göstermektedir. Daha çok örgüt iklimi deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise, örgütün görünen unsurlarını ortaya koyar. Temel olan değerleri, mesajları ve örgütsel duygu ve düşünceleri sunar (Çalık ve Ereş, 2006: 42).

Örgüt iklimi, kurum içindeki kimliği ve yapısını kazanırken, çalışanlarının temel davranışlarını belirleyen ve algılanan, hâkim olan psikolojik atmosferdir. Bu bakımdan kurumun temel başarısı ile yapısal nitelikler arasındaki ilişki anlamlı değildir. Güven veren; dürüst, çatışmaların minimum olduğu, çalışanların işten doyumunu olumlu yönde etkiler. Örgüt ikliminin olumlu olması çalışma koşullarının iyiliğini gösterir (Sökmen, 2010: 214).

Örgütün psikolojik ortamı örgütsel iklimi oluşturur. Bu ortam içinde bazı insanların örgüt iklimini çekilmez bulduklarını ve işletmeden ayrılmak istediklerini, bazılarının ise bu bölümde çalışmayı çok sevdiği, çünkü ortamı son derece olumlu buldukları görülmektedir. Bu durum bir örgütte veya bu örgütün belli bir ünitesinde bireyler arası ilişkilerin durumunu açıklamaktadır. Bireylerin bu iklimi algılama durumlarına göre onların davranışları da farklı olacaktır. Birey örgütü terk edecek, orada çalışmak zorunda olduğu için mutsuz bir şekilde çalışmaya devam edecek veya orada kalmaktan mutluluk duyacaktır. (Barutcugil, 2004: 66).

1.4.2.Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj

Örgütün dışarıya yansıttığı görüntü olan örgüt imajı, örgüt kimliği etkilerinin, çalışanları, hedef grupları (müşteriler-ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki neticesidir ve dört ana noktayı kapsamaktadır. Bunlar, kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı,

kurumun prestiji ve kurumun rakipleriyle karşılaştırılabilirliği (akademik.maltepe.edu.tr). Bir kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak da tanımlanan örgüt imajı, şirketin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini desteklemektedir. Aslında örgüt imajı, kurumsal görünüm kurumsal iletişim-kurumsal davranışın toplamında ifadesini bulmaktadır. İç dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir (Barutcuğil, 2004: 67).

Örgütsel imaj oluşturmanın ilk temel kuralı, tutarlı olmaktır. Yöneticilere göre en kötü iş gören tipi, tutarsız olanlardır. Tutarsız bir iş görenin yönetilmesi zordur. Tutarlı iş gören, kendi kendini kontrol edebilen ve kendini iyi yöneten kişidir. İzlenim yaratmada bir başka kural uyumlu olmaktır. Uyumlu kişi olumlu ve geçimli kişidir. Bu yüzden herkes uyumlu ve geçimli kişilerle çalışmak ister.

Örgütün, çevresel imajı yüksekse toplumdaki güveni de o denli yüksektir. Yapılan araştırmalarda örgüt imajı ve iş tatmini arasında pozitif anlamda bir ilişki tespit edilmiştir. İmaj algısı hem örgütte çalışanların iş performanslarını etkilemekte hem de müşteriler üzerinde olumlu etki bırakmaktadır. Toplumda imajı yüksek olan örgütler, toplumun çoğunluğunun güvenini de kazanmaktadır.

1.4.3.Örgüt kültürü ve İş Ahlakı

Kurumsal anlamda etik hem yazılı hem de yazılı olmayan genel ilke, yasa, geleneklere uyum sürecidir. Bu sadece uyum değil aynı zamanda ilgili davranışların içselleştirilmesini de ifade eder. İş ahlakı olgusu günümüzün öne çıkan ana unsurlarındandır (Vural, 2012:72).

Farklı milletlerde, aynı ülkenin değişik bölgelerinde çalışmaya yönelik değişik tutum ve anlayışlar bulunmaktadır. İş ahlakının oluşumunda dini değerlerin, örf ve adetlerin, aileden alınan terbiyenin etkisinin olduğu söylenebilir. İş ahlakını, örgüt kültürü içerisinde bilinçli şekilde iş görenlere anlatmak ve verilecek eğitimlerle etik olmayan davranışlar hakkında örnek verilerek çalışanlara bilgilendirme yapılmalıdır.

Örgütlerde etik değerlerin oluşturulmasının, özellikle günümüzde bir zorunluluk haline geldiği görülmektedir. Örgütsel etik veya örgüt etiği çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Genel olarak örgüt etiği, örgütün genel değerler sistemini tanımlayan, örgüt üyeleri arasındaki iletişim ile örgütsel işleyişin nasıl olacağını belirleyen yazılı ve yazılı olmayan

düzenlemelerdir (Çalık ve Ereş, 2006: 45). Dikkat edilirse tanımdaki “normlar, değerler” vurgusu örgüt kültüründeki kurallar ve değerler kavramları ile örtüşmektedir. Bu da örgüt kültürü kavramının değerler bütünü olmasından ve bu değerlerin oluşturulmasının aynı zamanda etik zorunluluk olarak ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır.

Örgüt içerisinde etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi son derece önemlidir. Bu amaçla tepe yönetiminden başlamak üzere, tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenen bir etik değerler sisteminin oluşması zorunludur. Özellikle örgütsel amaçlar konusunda açıklık, örgüt üyelerinin ikilem yaşamalarını engelleyebilir. Yönetim anlayışının etiğe uygun olduğu örgütlerde, her şey daha şeffaftır. Kişiler, yaptıkları davranış veya aldıkları kararlarda hangi kriteri esas alacaklarını bilir. Amaçla beraber aracın önemsendiği örgütlerde, etik değerler daha kolay benimsenir.

1.4.4. Örgüt Kültürü ve Performans

Örgütlerde, performans bir örgütün başarısı için çok önemlidir. Performansın sağlanmasında üst yönetimin desteği sağlanmalı, takım çalışmasının önemi anlatılmalı, çalışanlara eğitim verilerek ortak hareket edilmesinin önemi vurgulanmalıdır.

Örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisini personelin verimli çalışması ve örgütün büyüme ve sürdürülebilirliği açısından ele almak mümkündür. Örgüt kültürünün performans üzerindeki etkileri şu şekilde sıralanmaktadır (Sökmen, 2010: 215):

Örgüt kültürü, çalışanların belirli kurallar içerisinde standartları, normları ve değerleri anlamalarına yardımcı olur. Çalışanlardan beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı davranmalarına, üst yönetim ile daha uyumlu ve işbirliği içerisinde çalışmalarına yardımcı olur.

Sonraki dönemlerde kurumda ve yönetimde yer alacak unsurların geliştirilmesi de bu süreçte önemlidir. Bu sayede yöneticiler, organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde yetişip gelişebilirler.

Örgüt içi iletişim ve çalışanlar arası ilişkilerde örgüt kültürünün ekip çalışması ve birlikteliği sağlama açısından önemi vardır. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirerek bireyleri birbirine daha fazla bağlar ve işletmeye çalışanların gönülden bağlanmasını sağlar.

Örgüt kültürü “semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikâyeler” sayesinde nesilden nesile aktararak, bir örgüt efsanesi oluşturulabilir. Bu şekilde örgütün geleceği sürekli hale gelecektir.

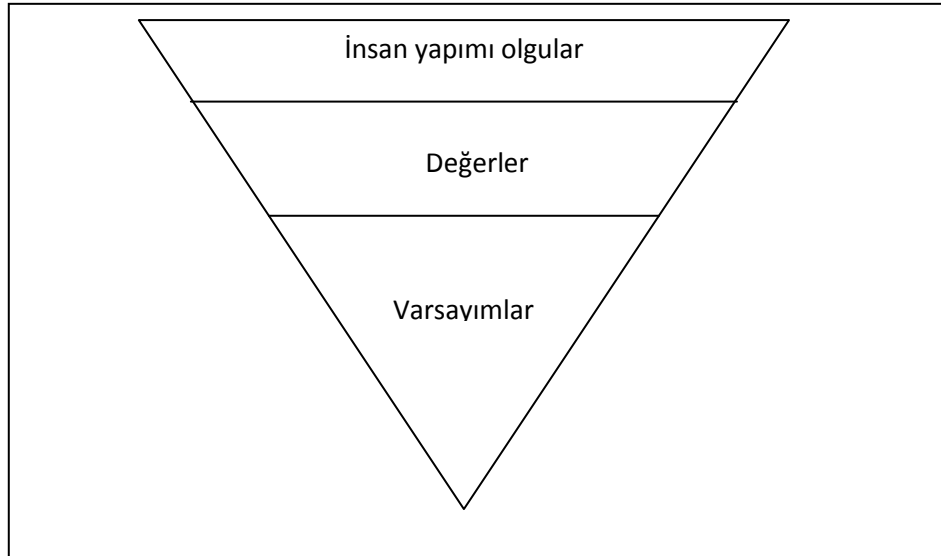
1.5. Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar

Örgüt kültürünü inceleyen çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bu modeller örgütsel kültürü açıklamada çeşitli bakış açıları ile konuya yaklaşırlar (Özkalp ve Kirel, 2011: 165).

1.5.1.Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Schein'a göre kültür; kurumun ürün, hizmet, kurucular, liderlik ve diğer fiziksel özelliklerinin ötesinde en zor değiştirilebilir olanıdır. Schein'in örgütsel kültür modeli görünüşte doğru olan örgütsel davranışları anlamaya vesile olur. Örneğin, bir örgüt kültürü yüksek estetik ve ahlaki değerleri teşvik ederken kültürün en derin seviyesinde karşı çıkan davranış ortaya çıkabilir. Kuruma yeni girenin neden örgütsel kültürü idrak etmekte zorlandığını ve ortama alışmanın zaman aldığını açıklar.

Örgüt kültürü ile ilgili literatürde en çok kabul görmüş ve kökleşmiş modellerin başında Schein'in modeli gelir. Schein, örgüt kültürünün üç katmandan oluştuğu veya üç düzeyde incelenebileceğini belirtir. Örgüt kültürünü ortaya çıkaran üç düzey şunlardır (Erkmen, 2010: 74).



Şekil 1: Örgütsel Kültürün Üç Zihinsel Seviyesi

Kaynak: Ö. Özkalp, Ç. Kirel, "Örgütsel Davranış", Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011, s.166.

Göstergeler/insan yapımı olgular: Örgüt kültürünün gözle görülebilen düzeyini oluşturur. Çalışanlar arasındaki ilişki biçimi, örgütün mimari yapısı, mobilya ve yerleşim şekli, logo ve amblemler, çalışanların giyim tarzı, örgütsel yapının genel görünümü gibi örgüt içerisindeki tüm somut veya sözlü olarak aktarılabilen bileşenleri içerir.

Paylaşılan değerler: Örgütün stratejisi, hedefler, operasyon yöntemi, karar verme yöntemleri, yönetimin çalışma tarzı gibi değerler örgütün dile getirilen ve arzu edilen kültür bileşenleridir. Değerler sayesinde, örgütsel davranışı ile ilgili kurum çalışanlarıyla diyalog halinde olunur. Çalışanların tutumları hakkında anketler düzenlenerek bu konular incelenebilir.

Temel varsayımlar: Bilinçaltı dünyası ve temel değerler sistemi ile açıklanır. Örgütün, örtük(kapalı) varsayımları kültürün temsil ettiği gerçek değerlerdir. Bu kültürel bileşenler zihinsel olarak günlük iletişim esnasında tespit edilemezler. Çoğunu örgüt içinde tartışmak tabu olarak görülür. Yeterince tecrübesi olan çalışanlar bu yazılı olmayan kurallara ve özelliklere zamanla alışmış olurlar. Böylelikle varlıklarının görünmezliği devam eder.

1.5.2.Parsons'un AGIL Modeli

Parsons örgüt kültürü kapsamında değerler ile ilgilenen sosyologlardan biridir. Parsons (1937) geliştirdiği *AGIL* modelinde ekonomik, toplum veya organizasyon sistemlerinde devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürer. Bu fonksiyonların baş harflerinin alınması ile *AGIL* modeli oluşur. Bu modelde adı geçen dört fonksiyon adaptasyon (adaptation) ve uyum, amaç edinme ve amaca ulaşma (goalattainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk (legitimacy) adını taşır. Eğer kurumlar yaşamlarını sürdürmek istiyorsa temel değerleri geliştirmeli ve adaptasyon süreçlerini tamamlamalıdır. Bu nedenle kültürel unsurların benimsenmesi önemlidir (Özkalp ve Kırel, 2011: 165).

Örgüt kültürünün değerlendirilmesinde Parsons toplumsal ilkelerin faydaları üzerinde özellikle durmuştur. Parsons, modelinde öne sürülen bütün işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel unsurları ilk sıraya koyar. Bu sistem sayesinde kurumlar ayakta kalıp, başarılarını sürdürebilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdiremez, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşlarında ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür (Türk, 2007: 92–93).

Tablo 1: Parsons'ın AGIL Modeli

Uyum: Sistemin değişen çevreye uyum sağlama yeteneği	Amaca Ulaşma: Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Bütünleşme: Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Meşruluk: Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

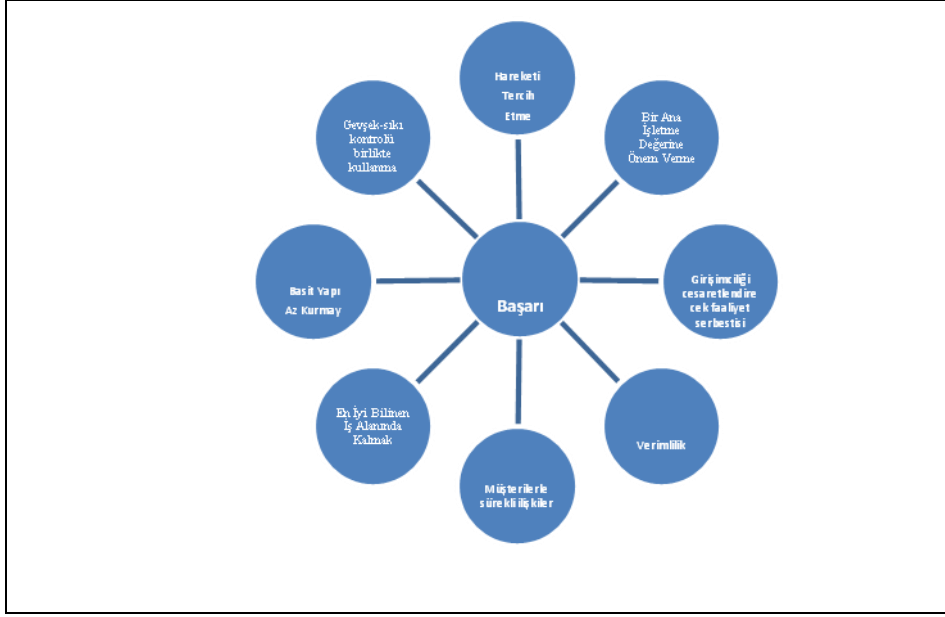
Kaynak: Ö. Özkalp, Ç. Kirel, “Örgütsel Davranış”, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011, s.166.

Yukarıdaki tabloda da belirtildiği gibi, bu sosyal sistemin başarı sağlayabilmesi için, çevreye uyum sağlamalı, hedeflerine ulaşabilmeli, parçaları bütünleştirmeli ve kendi dışındaki kişiler tarafından tanınarak meşruluğu sağlanmalıdır.

1.5.3.Peters ve Waterman'ın Modeli

Peters-Waterman yaklaşımının ana unsuru kişisel yetenekler, ortak değerler ve yönetim şekli gibi unsurlar yoluyla, kurumdaki rekabet üstünlüğünü kazanma yatmaktadır (Türk, 2007: 52).

TomPeters ve Robert Waterman (1987: 46) daha ayrıntılı ve açık biçimde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yaptıkları incelemede Amerika'da başarılı olan şirketlerden seçtikleri örnekler üzerinde bu şirketlerin başarı nedenlerini incelemişlerdir. Araştırmacılar incelemeler sırasında örgütü başarıya götüren temel kültürel değerleri sekiz faktöre bağlı olarak açıklamışlardır. Bunlar; Peşin hükümle davranışları benimsemek, müşteri odaklılık, demokratik düşünce ve davranış, insan merkezlilik, girişimci odaklı olmak gibi unsurlardır(www.ikademi.com).Bu özelliklere sahip kurumlar ise “mükemmel organizasyon” şeklinde tanımlamışlardır. Bu model örgüt kültürü ile ilgili çalışmalara öncülük etmiş ve işletmelere başarılı olma doğrultusunda hangi değerlere yönelebilecekleri konusunda ışık tutmuştur. Ancak bu değerler her işletmeye mutlak başarı güvencesi vermemektedir. Her işletmenin kendi kültürü ve buna bağlı misyon, vizyon, değer ve stratejilerini dikkate alarak, bu değerlerden kendine uygun olanları seçmesi, uyumlaştırması ve uygulaması büyük önem taşımaktadır (Özkalp ve Kirel, 2012: 170–171).



Şekil 2: Mükemmel Organizasyon,

Kaynak: <http://www.1bilgi.com/iktisat/4802/orgut-kulturunun-tanimi-kavrami-ve-ozellikleri.html>, 04.06.2015.

Yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi mükemmel olan firmaların başarılarını oluşturan sekiz temel kültürel değer ve davranışlar şunlardır (Erkmen, 2010: 76):

İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek olarak tanımlanabilir. Yöneticiler şirketi daha iyiye götürecek şekilde sürekli hareketten yana olmalı ve doğru kararları hızlı bir şekilde verebilecekleri proaktif yöntemler geliştirmelidir. Yöneticiler karar verirken çok çabuk davranmak zorundadırlar. Yani daha ellerine somut kanıtlar geçmeden karar verirler. Kararları geciktirmek bazen karar vermemek kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir (Erkmen, 2010: 76).

Müşterilerle yakın ilişki içerisinde bulunma olarak tanımlanmaktadır. Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren şirketler, bu değerlere sahip olmayanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptirler. Müşteri memnuniyetini örgüt kültürünün temel taşı olarak belirlemek bu üstünlüğü pekiştirecektir. Çünkü müşteriler, üretilen malın kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına ilişkin fikirler veren kaynaqlardır. Bu yüzden müşteri tatmini önemlidir.

Özgür düşüncenin ve girişimciliğin desteklendiği şirket kültürlerinde insanları yaratıcılıklarının önüne engel konulmamaktadır. Risk alma ayrıcalığı verilen yönetici ve çalışanlar bu fırsatı iyi değerlendirdikleri takdirde mükemmel organizasyona katkı sağlamış olurlar.

Basit anlamda örgütsel sosyalleşme kavramına bakıldığında “iş görenlerin iş ortamının kültürünü ve kendi rollerini öğrenmeleri sürecidir” (Schein,1988). Bu süreç içerisinde çeşitli yöntem ve uygulamalarla mevcut olan örgütsel kültüre ait değerler taşınmış ve devam ettirilmiş olur. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme hem bir örgüt kültürü unsuru hem de örgüt kültürünün aktarılması için kullanılan davranışsal bir araçtır. Sosyalleşme, örgüte yeni giren iş görenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulan bir yoldur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme etkinliğinin temel amacı, iş göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir(Köse ve., 2001).

Her şirketin değişmeyen en önemli stratejilerinden biri olan verimliliği artırma çalışmalarında insanın hedeflenmesi sadece çalışanların motivasyonunu artırmayacak, aynı zamanda kurum strateji ve kültürünün tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesini sağlayacaktır. İş görenler, örgütün en değerli unsuru olarak görülür. Örgüt çalışanları, kalite ve verimliliğin temel unsuru olarak değerlendirilir.

Yöneticilerin; şirketteki en alt kademeye kadar tüm çalışanlarla iletişim kanallarını açık tutması, belirli kısıtlamalar içerisinde tüm iş süreçleriyle ilgilenmesi ve genel hatlarıyla işleyişten haberdar olması çalışanların motivasyonunu ve dolaylı olarak da şirketin başarısını arttıracaktır. Bu tür şirketlerde yöneticiler ulaşılabilir değillerdir. Firmanın değerleri, yöneticiler tarafından hayata geçirilir. Yöneticilerin tüm detayları öğrenmesi ve takip etmesi elbette mümkün değildir. Ancak yönettiği şirketin ürünleri, süreçleri ve işleyişleri ile ilgili olarak asgari düzeyde bilgi sahibi olması bir zorunluluktur (Erkmen, 2010: 77).

Başarılı şirketler, kendi faaliyet alanlarına odaklanmış durumdadır. En iyi becerilen işe bağlı kalmak, şirketlerin kendi iş alanı dışındaki örgütlerle ilgilenmemesi, sadece kendi işleriyle ilgilenmeleri gerekir. Firmalar başarılı oldukları alanlardan uzaklaşmaması, tecrübeli oldukları alanda devam etmeleri ve işleyen mevcut sistemlerine sadakat göstermeleri başarılı olmaları için ön koşuldur.

Başarılı şirketler, çok yöneticisi olan değil, az sayıda ve kaliteli yöneticisi olanlardır. Yönetim kadrolarının çok geniş ve karmaşık yapıda olması şirketlerin başarılı olmasını engeller. Buna karşın özellikle hiyerarşinin üst kademelerinde mümkün olduğunca az insanın görevlendirilmesi ve yapının sade tutulması şirketlerin başarılı olmasında önemli

rol oynar. Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması önemlidir. Örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması, örgütün sıkı bir şekilde organize olduğunu gösterir. Başarılı şirketler karşılaştıkları iç ve dış olaylar karşısında kimi zaman esnek kimi zaman da katı bir tutum sergilerler. Başlangıçta bir çelişki gibi görünse de şirketlerin süratle yeni koşullara ayak uydurması olarak da yorumlayabileceğimiz bu yetenek başarı için kaçınılmazdır.

Göksel ve Aydıntan (2012:247) lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği; diğer bir ifadeyle örgüt çalışanları ile örgüt liderleri arasındaki etkileşimin düzeyi yükseldikçe çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

1.5.4. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Ouchi Z teorisi ile örgüt kültürünü üç ayrı grup şirket özelinde değerlendirmiştir. Modeldeki Z, unsuru Z tipi Amerikan şirketleridir. Ouchi yaklaşımının ana unsurunu oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, Japon firma modelini meydana getiren dört temel faktörün (güdüleme, kalite, verimlilik, işgücünün devamlılığı) büyük şirketlerin başarısında ana unsurları oluşturduğunu göz önünde bulundurmıştır. Ouchi analizlerinde yedi temel unsuru öne çıkarmıştır(www.ikademi.com). Bunlar iş görenlere bağlılık, çalışanlara ilgi, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme ve sorumluluktur (Özkalp ve Kırel, 2011: 166–167).

Ouchiye göre, ideal olan ne Amerikan yönetim modeline de Japon modelidir. Ouchi'ye göre Z tipi organizasyon modelinde insan unsuruna çok önem verilmektedir. Z tipi organizasyon modeli Amerikan ve Japon tipi organizasyonlardan insan kaynakları yönetimi konusunda bazı noktalarda ayrılmaktadır.

İş görenlere Bağlılık (Yaşam Boyu İstihdam)

İş görenlere bağlılık aynı zamanda yaşam boyu istihdam sistemini çağrıştırmaktadır. Çalışanların işe girişinden emekli oluncaya kadar aynı işletmede kalmasını ifade etmektedir. Ancak uygulamalar, küçük işletmelerden ziyade orta ve büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Ouchi'ye göre tipik Japon ve Amerikan Z şirketleri iş görenleri birlikte tutmak ve uzun süreli hatta yaşam boyu iş vermek eğilimindedir. Kültürel değerlerini de bu yönde geliştirirler (Özkalp ve Kırel, 2012: 172).

Kurumsal kültürün değerlendirmelerini benimseyerek, “dış koşullara uyum” ve “kurum içi bütünleşme” , “esneklik ve uyumluluk” boyutlarına bağlı olarak katılım, uygunluk, uyumluluk ve misyon kültürleri sınıflaması yaygınlaşmıştır (Kaya, 2008, 123).

Kolektif Karar Alma

Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde karar verme fikir birliğine dayanan katılımcı bir içerik taşır. Örneğin; işten çıkarılacak olan bir işçinin karar toplantısına çağırılması gibi. En belirgin ve başarılı uygulamalarından birisi de kararların oybirliği ile alınmasıdır. Buna karşın tipik Amerikan firmalarında liderlerin ya da çalışanların karar verme sorumlulukları yok denecek kadar azdır (www.ikademi.com).

Kolektif Sorumluluk

Japon toplumunda ve kurumlarında statüye büyük önem verilmektedir. Kurumun temel yapı taşı pozisyonunu belirleyen; yöneticiler, yardımcıları, işçiler, sekreteri astları ile belli bir rolü oynayan bireyler değil, bölümlerdir. Yani bir tek kişinin sorumluluğu değil, bu kararda grubun sorumluluğu önem taşır. Ancak gerek Z modeli Amerikan şirketlerinde gerekse tipik Amerikan şirketlerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir. Bireysellik her zaman ön plandadır. Ancak grup kararlarında özellikle de yöneticilerin katılımı, onların gruplarla kurmuş oldukları ilişkiler Z tipi şirketlerde büyük önem taşır (www.ikademi.com).

Çalışanlara İlgi (Kurumsal Bütünleşme)

Japon yaşantısının ortak yönlerinden birisi de özel yaşama verilen önemdir. Yönetici konumunda olanlar çalışanlarının özel hayatıyla da ilgilenmektedirler. Japon yönetim felsefesinin altını çizdiği temel amaç, yönetimi ve çalışanları ortaklaşmış gibi bir araya getirmektir. Bazı sorunların mesai dışında dahi çözülmeye çalışılması, ortak toplantı ve geziler düzenlenmesi kurumsal bütünleşme anlayışının birer sonucu olarak karışımıza çıkmaktadır.

Uzmanlığa Dayanmayan Kariyer

Bu sistemde amaç, Japon çalışanın mesleğinin doruğuna geldiğinde çalıştığı işletmenin tüm iş kollarında mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olmasıdır. Çalışanlar çeşitli görevler ve bürolar arasında farklı fonksiyonlarda çalışarak kendilerini geliştirirler.

Kontrol veya Denetim

Japon yönetim felsefesinde tüm çalışanlar birbirlerini otomatik olarak kontrol eder. Bu kontrol informel yani resmi olmayan kanallarla ve gizli olarak yapılır. Burada en güçlü mekanizma şirketin kültürüdür.

Yavaş Değerlendirme

Ouchi'nin gözlemlerine göre Japon şirketlerinde ve Amerikan Z tipi şirketlerde hem işçiler hem de yöneticiler devamlı değerlendirmeye alınırlar. Bu değerlendirmeler bazen on yıl sürebilir ve iş görenler hem nitel hem de nicel teknikler kullanılarak değerlendirilir (www.ikademi.com). Düzenli aralıklarla Japon çalışanı statü hiyerarşisinde yükselmektedir. Bu ise çalışanın fonksiyonel hiyerarşi içerisinde yükselme şansını elde etmesinin ön koşuludur.

Ouchi'nin (1989: 46) geliştirdiği modelde organizasyon kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir (kybele.anadolu.edu.tr).

Japon firmaların hemen tümünde yöneticilerin ortak hedefler ekseninde aynı işte çalışmaları ortak bir deneyim geliştirmelerine neden olur. Hikâyeler anlatılabilir, benimsedikleri ilkeleri ortak hafıza sayesinde geliştirebilirler. Bu ortak noktaların çokluğu, onlara iletişimde bir çeşit kolaylık sağlamaktadır. Sonuç olarak, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi, çevreyle uyum içinde olması için kültürel yapıya önem verilmelidir. Ouchi'nin Z teorisi, kültürel unsurların pratikteki işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır (Türk, 2007: 52).

1.5.5.Hofstede Modeli

Geert Hofstede'nin Türkiye'nin de içinde bulunduğu 40 ülkedeki IBM şirket çalışanlarını kapsayan işe ilişkin değerler ve tutumlarla ilgili araştırması, literatürde en çok bilinen çalışmalar arasında yer almaktadır. IBM şirketlerinde topladığı ve IBM'in baskın örgüt kültürünün verilerinden arındırılmış verileri incelemiştir; bunun sonucunda da ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları istatistiksel olarak ayırmayı başarmıştır. Kültürü tanımlarken Piramit Modeli adını verdiği bir model kullanmıştır. Hofstede Piramit Modelinde de insan-kültür ilişkisini göstermiştir. Bu piramit Kişilik, Kültür ve İnsan doğası katmanlarından oluşmaktadır:

Kişilik

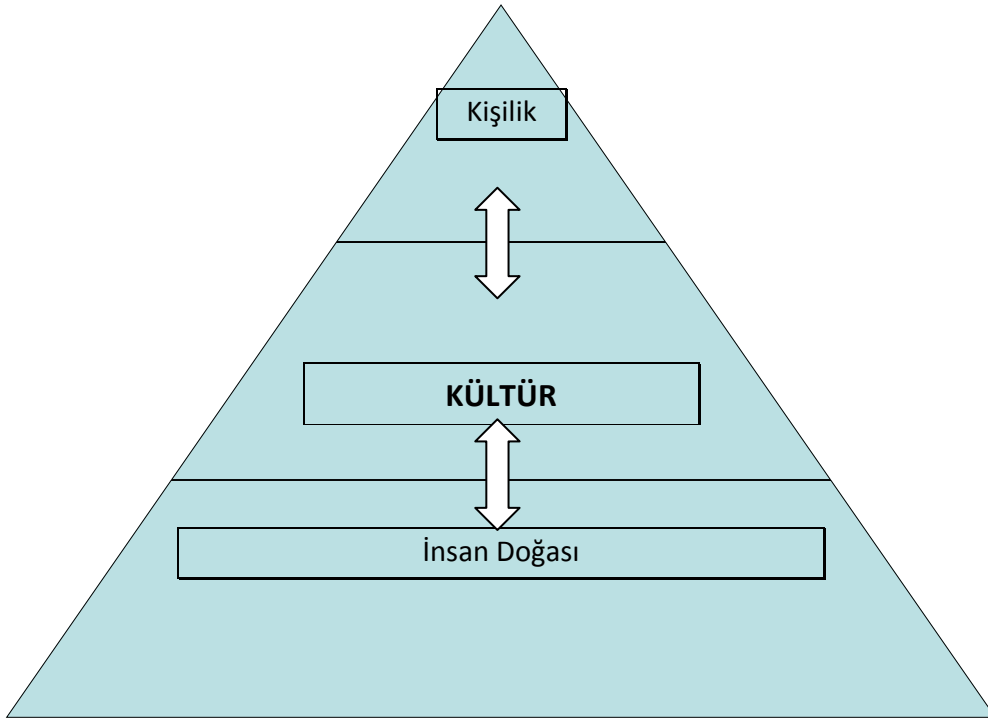
Piramidin en üst katmanını oluşturan bu faktör kişiye özeldir. Öğrenilmiş ve daha önceki nesillerden miras kalmıştır.

Kültür

Piramidin orta katmanı “kültür” belirli bir grup veya kategorideki insanlara özeldir. Öğrenilmiştir, ancak daha önceki nesillerden gelmemiştir. Hofstede’nin araştırmalarının odak noktası bu katmandır.

İnsan Doğası

Piramidin en alt katmanını oluşturan insan doğası tüm insanlarda ortaktır. Evrenseldir ve önceki nesillerden günümüze aktarıldığı kabul edilir. İnsan doğası sonradan öğrenilmemiştir.



Şekil 3: Hofstede'in Piramit Modeli,

Kaynak; M. Ünal, “GeertHendrikHofstede (1928-...)”, Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori, 2012, s.131.

Hofstede, örgüt kültürüne ilişkin değer ve uygulamaların, toplum kültüründen etkilendiği tezi üzerinde durmaktadır. Bu çalışmasında, ilk başlarda en çok üzerinde durduğu katman olan kültürel değerlerin dört boyut altında toplandığını ileri sürmüştü, daha sonra bunlara bir boyut daha eklemiştir. Bu boyutlar bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeklik-dişilik, uzun dönemli planlamadır (Erkmen, 2010: 71–72; Ünal, 2012: 131).

Hofstede'ye göre kültür, insanlar arasında dayanışma ve sinerji oluşturan bir etken değildir. Tam aksine birçok anlaşmazlığın kökeninde kültürel farklılıklar yatmaktadır. Hofstede'ye göre kimi zaman çok ciddi krizlere bile yol açabilen bu farklılıkların doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu da ancak kültürel farklılıkların objektif ve sayısal olarak ölçülebilmesi ile mümkün olabilir (Erkmen, 2010: 71–74).

1.5.6.Trompenaars Modeli

Küresel ekonomik sistem içinde farklı kimlik ve kültürlerden insan bir arada çalışmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürünün değerler ve ilkeler yönünün açıklanması konunun önemli unsurlarından biridir. Temel varsayımlar çalışanlarca benimsenen davranış ve değerlerin çekirdeğidir. Bu bakımdan adil olmak, dürüstlük, doğruluk, tevazu, yardım severlik, merhamet, bireysel saygınlık ve tok gözlülük gibi ilkeler ön plandadır.” (Özmutaf, 2007: 87; 2006: 248)

Küresel dünyada ortak bir kültürel alanda çalışanların ortak amaçları paylaşmaları ve örgütün kuralları çerçevesinde iş akışlarını gerçekleştirmeleri için Trompenaars Modeli son yıllarda önem kazanmıştır.

Bir örgütün kimliğini fiziki ve kültürel faktörler birlikte oluşturur. Fiziki faktörler, faaliyet sektörü, teknolojisi, örgütün hukuki yapısı, büyüklüğü, personel sayısı, stratejiler ve alt birimlerin düzenleme biçimleriyle belirlenir ve işletmenin yapısal özelliklerini ortaya koyar. Örgütün kültürel kimliği ise mitler, adetler, kahramanlar ve tarihinden oluşur. Fiziki kimlik genel yönetim tarafından yaratılırken; moral ve kültürel kimlik, işletmede çalışanların çoğunluğuyla çizilmektedir ve bir anlamda informel kimliktir (Erdem, 2007, 54). Bu nedenle ilgili süreçlerin öne çıkmasında kimlik yönetimi ve bunların kültüre yansımaları önemlidir.

Trompenaars, yirmi sekiz ülkeden toplam on beş bin iş görenin çalışanlar ile topladığı verileri analiz ederek beş ilişkisel oryantasyon elde etmiştir. Bu elde ettiği beş boyut Hofstede'in boyutlarına paralellik göstermektedir. Bu beş boyuta ilaveten zaman ve çevreye ilişkin tutumlarda inceleyen Trompenaars'ın çalışmaları 10 yıl kadar sürmüş ve 1994 yılında yayınlanmıştır.

Örgüt kültürünün değişiminde, başlangıçta iki görüş hâkimdi. İlki örgüt kültürünün uzun bir süreç içinde şekillenip gelişmesi, güçlü değer ve inançlara dayanması, yılların bilgi birikimi ve tecrübesi gibi nedenlerden dolayı değiştirilmesinin zor olduğu savunulmasıdır. İkinci görüş ise örgüt kültürünün belli bir zaman zarfında ve belli koşullar altında geçerli olduğunu, zaman ve koşullar değiştikçe örgüt kültürünün de değişeceğini savunmasıdır. Günümüzde kabul gören ve ağırlık kazanan görüş ise örgüt kültürünün değiştirilebileceği yönündedir. Örgüt kültürü değişmez bir nitelikte değildir; iç ve dış çevre şartları örgüte baskı yaparak onu değişime zorlayabilir.

Trompenaars Modeli'ne göre, kültürün hangi kısımlarının yönetilebileceği, bu kısımların yönetiminde nelerden yararlanılacağı ve kimlerin yönetimde rol oynayacaklarını belirlemek, kültürün yönetiminin nasıl gerçekleşeceğini anlamak açısından gereklidir. Kültürün ortak değer ve inançlar, bu değerleri yansıtan ve açıklayan davranış biçimleri gibi çeşitli kısımları ya da göstergeleri vardır. Bir değişim sırasında kültürün yönetimi, sadece ortak değerleri ifade eden inanç ve davranışların değiştirilmesi ve değerlerin kendi içerisinde aynı kalması yolu ile sağlanabileceği gibi, hem değerlerin hem de bunları ifade eden inanç ve davranışların değiştirilmesi yolu ile de sağlanabilir (Erkmen, 2010: 123).

Değişim yönetiminin ön koşulu, değişim gereğinin hissedilmesidir. Yönetimsel anlamda ise bu gerekliliğin hissedilmesinin sağlanması önemli bir adımdır. Bu noktayı, durum analizi ve değişim kararının verilmesi izleyecektir (www2.aku.edu.tr).

Değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesinde gerekli olan bazı kritik başarı faktörleri vardır. Söz konusu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Örgütsel değişimi öngörmek için gerekli planları yapmak
- Stratejileri geliştirirken örgüt kültürünü merkeze almak
- Çalışanların değişime uyumunu esas almak
- Motivasyon ve etkinlik yönetimi geliştirmek

Yenilik sürecinde, yeniliğin ortaya çıkarılmasında, uygulanmasında ve geliştirilmesinde bireyler önemli rol oynar. Çalışanlar içerisinde, örgütün yenilikçi yapısını etkileyen en önemli rollerden birisi liderliktir. Örgütün yenilikçiliği üzerinde liderlerin etkisini araştıran çoğu çalışmada liderlerin kişisel özelliklerinin, değer ve inançlarının, deneyim ve bilgilerinin önemli katkılarına olduğu vurgulanmaktadır. Yeniliklerin başarılı olabilmesi ve yeni fikirler ortaya çıkarabilmesi için yöneticiler zaman zaman mevcut konumlarını ve prestijlerini de riske atarak, girişimci gibi davranmalıdır.

1.5.7. Denison'un Örgüt Kültürü

Bu model 1995 yılında Denison ve Mishra tarafından geliştirilmiş olup, bu çalışmada kullanılan ölçekte Denison'ın bu çalışmadan yola çıkarak oluşturduğu orijinali 60 sorudan oluşan ölçektir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda ise 60 soruluk ölçeğin Prof. Dr. Mehmet Yusuf Yahyagil tarafından derlenen 36 soruluk bölümünden yararlanılmaktadır (Kösem, 2015: 84).

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak (operationalisation) amacıyla öncelikle 2 ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler vb.) uyum sağlayabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum sağlayabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu 2 ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin 4 temel kavramsal boyut oluşmuştur. (Yahyagil, 2014: 10).

Denison modelini örnek alan çalışmalarda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Bu ölçekte ilk 9 soru "Katılım" boyutunu, 10 ile 18. soru arası "Tutarlılık (İstikrar)" boyutunu, 19 ile 27. soru arası "Uyum" boyutunu, 28 ile 36. soru arası ise "Miyon" boyutunu ölçmektedir.(Kösem, 2015: 84).

Bu örneklerin ardından Denison ve Mishra önderliğinde hazırlanmış bulunan örgüt kültürü modelini daha iyi anlamak ve konuyu özümsemek amacıyla konuyu ayrıntıları ile incelemeye geçmekte fayda bulunmaktadır. Denison ve Mishra bu model de kurumu inanç ve varsayımlardan oluşan bir kavram olarak ele almayı tercih etmişlerdir. Kültür konusunda yapılan çalışmalar kapsamında ilk zamanlarda kültür kavramına soyut bir anlam

yüklenmişken daha sonra davranışlara ve tecrübelerle sağladığı somut katkılar sonucu ölçülebilir bir niteliğe sahip olduğu ortaya konmuştur.

Denison kurumları ve kurumlarda hüküm süren kültürleri araştırmaya yönelmiştir ve bu araştırmalar sonucu dört kültürel boyuta sahip örgüt kültürü ölçeğini bilim dünyasının hizmetine sunmuştur. Kurumun oluşturup, geliştirme görevini üstlendiği temel varsayımlar ve inançlarla birebir ilişkili bu dört boyut şunlardır (Kösem, 2015: 85-86):

- Katılım
- Uyum
- Tutarlılık (İstikrar)
- Misyon boyutları (Denison'ın Örgüt Kültürü modelinin temelini teşkil etmektedir.)

İnanç ve varsayımların örgüt kültürünün bu dört boyutunu desteklemesi durumunda kurumun güçlü bir kültürel yapıya sahip olduğunu söylemek mümkün olabilecektir.

Katılım: Katılım boyutu öncelikle kurumun bireylerinin kurumun bünyesine katılımını sağlamakta olup, daha sonra da kuruma yeni katılan üyelerin kuruma uyumunu hızlandıran ve kolaylaştıran bir özellik içermektedir. Kurumlar bu boyutun kapsamı içerisinde çalışanlarına takip edecekleri yöntemleri ve yol haritalarını sağlayarak onların kurum için maksimum performansı göstermelerini sağlamaya çalışmaktadır.

Uyum: Bir işletmenin güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmesinin yolu iyi derece uyum, sağlam bir koordinasyon ve bütünleşme ile sağlanabilmektedir. Uyum kavramı, içsel bütünleşme ve istikrardan kaynaklanmaktadır.

Uyum olarak adlandırılan kültür boyutu kurum içerisinde sürdürülen faaliyetler süresince yararlanılmakta olan teknik ve yaklaşımlarla ilgili olarak karşımıza çıkmakta olan bir boyuttur. Uyumun alt boyutları ise örgütsel öğrenme, müşteriye odaklanma ve değişime yönelmedir.

Tutarlılık (İstikrar): Merkezi açıdan sağlanan bütünleşme, kontrol ve koordinasyonun sağlayıcılığını üstlenmektedir. Bir kurum için güçlü olarak lanse edilmekte olan bir kültürün alt yapısını oluşturmakta olan sistemleri ve değerleri ifade eden boyuttur. Alt boyutları ise, koordinasyon, temel değerler ve uzlaşma olarak bilinmektedir.

Misyon: Güçlü bir kültürel yapıya sahip işletmelerin en önemli ve hayati olarak nitelendirilebilecek özelliği her bir hamlelerinin önceden belirlenmiş olmasıdır. Güçlü bir örgüt kültürünü bünyesinde barındıran bir işletmenin amaçları önceden belirlenmektedir. Daha sonra stratejik kararları önceden belirlenmiş olan kurumun amaçları ile uyumu sağlanır ve buradan yola çıkılarak kurumun geleceğine yön verecek bir vizyon belirlenmeye çalışılır. Misyon boyutunun alt boyutları ise, vizyon, hedefler ve stratejik açıdan işletmenin sahip olduğu yönelimlerdir

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON

2.1.Motivasyon Kavramı

Motivasyon olgusu farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Çalık ve Ereş'e, (2006:44) göre, motivasyon kavramının, dilimizde tam bir karşılığını bulmak zordur. İngilizce "motive" kelimesinden türetilen kavram, Türkçede, "güdü, saik veya harekete geçirici" şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda, motivasyon, insanları belli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren güç anlamına gelir. İlgili tanımdan da anlaşılacağı üzere, motivasyon aslında temelde insan psikolojisi ile ilgilidir.

Can, Kavuncu başı ve Yıldırım'a, (2009:235) göre ise, motivasyon "hedefe yönelmiş davranış" şeklinde ifade edilmektedir. Buna göre motivasyon olgusu iki temel olguyla ilgilidir. Birincisi, bireyin ihtiyaçları, ikincisi ise bireyin yöneldiği ve uzaklaştığı hedeflerdir.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere motivasyonda belli bir amacın varlığı önemlidir. Farklı bir açıdan ise, motivasyon kavramı örgütün ve çalışanların gereksinimlerini tatmin ile sonuçlandıracak bir iş ortamı sağlayarak bireyin harekete geçmesi için güdülenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:29),

Ünsalan ve Şimşeker (2006:114-115), ilgili tanımın yanında literatürde yer alan farklı tanımları da sıralamışlardır. Bunlar:

- Bir veya birden çok insanı belirli bir yöne, (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.
- Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.
- Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene davranış güdüsü (motivasyon) denir. Motivasyon konusuna farklı açılardan yaklaşan ilgili tanımların ortak özelliklerinin insan davranışlarının belli bir amaç ile güdülenmesi etrafında şekillendiği söylenebilir.

2.1.1.Motivasyonun Anlamı ve Önemi

Bu başlık altında motivasyon olgusunun önemi ve yararlarına değinilecektir. İnsanlar günlük yaşamlarında yalnızca belli bir çalışma ortamının mensubu olmakla kalmamaktadır. Aynı zamanda dış çevre ile de etkileşim halindedir. Bu etkileşimlerin tümü ise bireyin örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bireyin kişiliği, çevresi ve kültürü etrafında örgüt içindeki davranışları şekillenir. Bireylerin davranışları ve tutumları ise belli gereksinimleri beraberinde getirmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması ise motivasyon olgusu ile ilgilidir (Sevinç, 2010:133). Yukarıdaki tanımlar ve açıklamalardan da anlaşılacağı üzere motivasyon kavramı öncelikle insanlarla ilgili bir durumdur. Örgütler açısından ise, insanlarla ilgili bu güdüleri yönlendirmek önemlidir. Bu nedenle örgüt ve motivasyon arasındaki ilişkileri yansıtan bazı açıklamalara yer vermekte fayda vardır.

Motivasyon olgusu aslında bireylerin davranışları ile ilgilidir. Davranışları ise, ulaşılmak istenen amaçlara yönelik geliştirilen çabalar belirlemektedir. İnsanların bu yöndeki güdüleri ister istemez, bilinçli ya da bilinçsiz bir hedefe yönelmeyi ve bu doğrultuda hareket etmeyi sağlayacaktır. Motivasyon çalışanların ihtiyaçlarını en iyi şekilde sağlayacak iş ortamı ve örgüt ikliminin yaratılmasına da bağlıdır (Ölçer, 2005:16).

Örgütlerin en önemli kaynağı olan insan unsurunun, verimliliği, yaptığı işten doyum sağlayabilmesine de bağlıdır. Çalışanların çalışma şartları ve bunun nedenini anlaması etkin bir motivasyon sisteminin oluşturulması önemlidir. Bu bağlamda, örgütsel motivasyon örgüt üyelerinin çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin tümünü ifade etmektedir (Kıroğlu, 2007:21).

Abdülkadir Mahmutoğlu'na (2007:29) göre ise, güdüleme olgusu belli bir istek ve amacı doyurma amaçlıdır. Bu tanımdaki doyum, bir istek ya da gereksinimin karşılanması neticesinde yaşanan hoşnutluk ile ilgilidir. Bu bağlamda, güdüleme bir çıktıya yönelik dürtü şeklinde ifade edilebilirken; doyum ise tecrübe edilmiş olan çıktıları içermektedir". İlgili tanımlar incelendiğinde insan davranışını tetikleme ve yönlendirme eylemlerini kapsadığı görülmektedir.

Çalışanların davranışını yönlendirme sürecinde ise ilk olarak, bireyleri çeşitli şekillerde davranmaya yönlendiren güdüler ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörler ön plandadır. İkinci olarak, belli bir hedefe yönelme durumu ön plandadır. Üçüncüsü ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da

sürdürmemesi ile ilgilidir. Bu üç faktör iş görenin analiz edilmesi ve onun anlaşılması açısından anahtar konumundadır (Çıtak, 2010:5). Motivasyon hakkında literatürde öne çıkan ve konunun farklı yönlerini vurgulayan tanımların ardından, motivasyon sürecinin nasıl işlediğini ana hatlarıyla incelemekte fayda vardır.

2.1.2. Motivasyonun Oluşma Süreci

Günümüzde yönetim süreçlerinde yaşanan gelişmelerle özel ve kamu sektöründeki kuruluşlarda, çalışan ilişkileri yeniden ele alınmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak çalışan ve yönetim ilişkilerindeki dengeleri yeniden yapılandırabilecek bazı faktörler söz konusudur. Bu faktörlerden çoğu iş yaşamındaki ilişkilerin geleneksel yapısındaki değişime bağlıdır (Kozak, 2009: 79). Bu değişimlerin yarattığı faktörlerden biri de motivasyon olgusudur. Örgütsel motivasyonun önemi arttıkça, ilgili konudaki süreçler de önem kazanmıştır.

Motivasyon sürecinin nasıl oluştuğu konusu yapılan bazı araştırma ve çalışmalarla ortaya koyulmuştur. Bu araştırmalardan bazılarında göre, öncelikle bireylerin kavrayışı tetiklenir ve kişiler kendilerine bazı erekler belirler. İnsan davranışını harekete geçirme, davranışlara yön veren güdüler ve bu güdülerini harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir (Teke, 2008: 9).

- Ereklere yönelik davranışlarda bulunulur. Amaç zihinde oluşturulan düşünce ve amaçlara ulaşmaktır.
- Ereklere ulaşılır ama burada süreç sona ermez çünkü davranışın sürdürülmesi gerekmektedir. İlk iki etmene bağlı olarak motivasyon süreci devam eder ya da süreç sonlandırılır.

Motivasyon süreci içinde insanları işlerini yapmaya istekli kılan motive edici bazı unsurlar söz konusudur. Bunlar, bireylerin işten doyum sağlamasını sağladığı için doyurucu etmenler adını da almaktadırlar. Motivasyon sürecinde öne çıkan bazı etmenler ise şu şekildedir (Çalık ve Ereş, 2006:44-45):

- Başarı: İşinde gösterdiği başarı ile onurlandırılma
- Tanınma: Yöneticiler tarafından takdir edilme
- Görev: Yaptığı işte yüksek performans gösterme
- Sorumluluk: Görevi yapmada yetki ve sorumluluk alma

- Yükselme: Örgütsel konumda değişiklik, yeni unvan sağlama şeklindeki değişiklikler
- Gelişme olanakları: Bireyin çalışma yaşamında ilerlemesi için sunulan fırsatlar.

Görüldüğü gibi, motivasyon süreci başarı, sorumluluk, yükselme, görev ve gelişme olanakları gibi birbiri ile ilişkili faktörlere bağlıdır. Kariyer kavramı da bu faktörler içindeki yerini almaktadır. Bu bağlamda, kariyer olgusu, örgütsel motivasyon süreçlerinde önemlidir.

Motivasyon süreçleri ifade edilirken bazı kavramların öne çıktığı da görülmektedir. Örneğin, Herzberg'in ikili etmen kuramında, motivasyon süreçlerini belirleyen etmenlerden biri ücret, emniyet gibi unsurları kapsayan sağlık etmenleri diğeri ise, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma gibi güdülenici etmenlerdir (Karataş, 2010: 369). Önceki bölümlerden de hatırlanacağı üzere, bireyleri motive eden farklı etmenler söz konusudur. Bu etmenler kimi zaman kişiden kişiye kimi zaman da içinde bulunulan duruma göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel motivasyon süreçlerinin temel amacı, çalışanlar ve örgütün amaçları arasında bir dengenin sağlanmasıdır. Bireylere örgütsel motivasyonun aşılması ile hem çalışanlar hem de örgüt için yarar sağlanmış olacaktır. Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmaktadır. Ancak, bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi veremeyebileceği için ilgili yöntemlerin iyi seçilmesi önemlidir. İlgili faktörler çalışanların ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlı olarak şekillenmektedir. Birçok araştırma sonucunda genel hatlarıyla kabul edilen ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyonu özendirici faktörler; ekonomik, ve örgütsel-yönetimsel faktörler öne çıkmaktadır (Tutar, 2002: 87). Görüldüğü üzere örgütsel motivasyon süreçlerini uygulanabilir kılan önemli unsurlardan biri amaç birliğidir.

Örgütsel süreçlerde önemli bir yere sahip olan motivasyonun özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Çıtak, 2010:6-7):

- Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanmakta ve bireye bir davranışta bulunma isteği vermektedir.

- Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, bireyin içinde bulunduğu toplumun kültürü ile bireyin duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenmektedir.
- Bireyin eğitim durumu ve yetenekleri, bireysel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkilemektedir.
- Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir.
- Amaçlar davranışı kontrol etmemekte, sadece etkilemekte ve bireyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarmaktadır.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkmaktadır.
- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.
- Aynı güdüler farklı davranış örneklerine sebep olabilmektedir.

2.1.3.Motivasyon Dinamiği

Motivasyon süreçlerinde önemli olan noktalardan biri kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda motive edilmesidir. Kişilerin davranışlarının ardında yatan nedenleri ortaya çıkarmak için ise motivasyon durumlarının bilinmesi önemlidir (Sevinç, 2010: 133). Motivasyonun nedenlerinin bilinmesi aynı zamanda örgütler ve yöneticiler için en uygun motivasyon yönteminin belirlenmesinde önemlidir.

Çalışanların örgütün amaç ve yararına davranmalarını sağlamak ve bu yolda onları motive etmek zor bir süreci ifade etmektedir. Çalışanların verimliliğini sağlayarak, sorumluluk almalarını ve problemleri çözmelerini sağlamak için motivasyonlarını harekete geçirecek bir ortamın yaratılması motivasyon süreçleri için önemlidir. Motivasyon süreci bu değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere örgüt içindeki fiziki ve fiziksel olmayan şartları da kapsamaktadır.

Çalışan motivasyonunun sağlayacağı faydalar için, “amaç birliği, yetki ve sorumluluğun denkliği, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme” şeklindeki yöntemler sıklıkla tercih edilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006:49). Sonraki bölümlerde de inceleneceği üzere, örgütsel motivasyon sürecinde etkili olan faktörler ücret gibi maddi, iş zenginleştirme gibi maddi olmayan etkenleri kapsamaktadır.

Motivasyon süreçlerinin başarısı için, çalışanların işe yaptıkları katkının değerini bilmeleri son derece önemlidir. Örgütün değerlerini benimseyen çalışanların, bağlılık ve performansları artarken, işe devamsızlık oranları düşük olabilmektedir. Ayrıca, kariyer olanakları, ücret artışları, takdir görme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması süreçleri de önemlidir(Sevinç, 2010:138).

Motivasyon süreçlerinde çalışanların ödüllendirilmesi ve cezalandırılması onları olumlu yönde etkileyebilmekte ve örgüte rekabet avantajı kazandırabilir. Bunun yanında, cezalandırma dikkat edilmesi gereken bir motivasyon aracıdır. Çünkü çalışanları her zaman olumlu yönde etkilemeyebilir. Motivasyon süreçlerinde uygulanacak cezalandırma yöntemleri kapsamlı şekilde düşünülmeli ve uygulanmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında, çoğu durumda ödüllendirme sistemi çalışanların amaç ve politikalara yönlendirilmesi adına etkili motivasyon araçlarından (Öğüt,Akgemici ve Demirsel, 2007:286-287). Görüldüğü üzere motivasyon olgusu her zaman ödüllendirme şeklinde değildir. Aynı zamanda ceza ya da çeşitli sorumluluk üstlenme durumlarını da kapsayan bir olgudur. Bu bağlamda, motivasyon kavramının önemi ve yararlarının incelenmesi gereklidir.

Bu başlık altında motivasyonun örgüt açısından yararlarına değinilecektir. Bir bakıma çalışanlar ve yöneticiler açısından elde edilen faydalar, örgütün hedef ve politikalarına da başarı olarak yansıtacaktır.

Günümüzde işletmelerin başarısı ve örgütsel yönetimde etkinlik için çalışanların psiko-sosyal yönden kazanılması önemlidir. Bu da motivasyonun önemini arttırmaktadır. Çünkü motivasyonun etkinliği, örgüt için çalışanların başarılı, verimli ve bireysel doyuma ulaşmalarına yardımcı olur (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:115). Görüldüğü üzere motivasyon artışı, örgütler için başarılı personel anlamına gelmektedir. Bu da örgütsel yönetim süreçlerinin ana amaçlarından.

Günümüzde örgütsel başarının sağlanmasında, örgütler ve yöneticilerin, çalışanları makine olarak görüp, o amaçla motive etme anlayışının terk edildiği bir kariyer yönetimi söz konusudur. Bireyin ihtiyaçlarını karşılayıcı motivasyon yöntemleri ise, bireylerin daha istekli çalışmasına neden olacaktır (Çalık ve Ereş, 2006:45). Kariyer yönetiminin örgütler için önemli olduğu günümüz şartlarında, çalışanların kariyer olgusu ekseninde motive edilmesi örgütsel çıktılar açısından önemlidir.

Örgütler açısından etkin bir kariyer yönetiminin de önemi büyüktür. Eğer örgüt içinde etkili bir kariyer yönetimi sergilenirse, çalışanlar o ölçüde motive edilebilir. Bu amaçla kurulan psikolojik bir sözleşme, çalışanların motivasyonunu olumlu etkiler. Bu da çalışan memnuniyeti ve artan performansı ile örgütlere önemli yararlar sağlar (Sevinç, 2010: 135).

Motivasyon olgusunu, performans süreçleri ile değerlendiren Uyargil ve arkadaşlarına (2009:213) göre, örgütler için faydalar şu şekilde ifade edilebilir:

- Örgütün etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir.
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler sağlanmış olur.
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesine yardımcı olur.

Yukarıda sıralanan faydalardan da görüldüğü üzere, çalışanların motivasyonun optimum derecede uygulanması örgütsel amaçlar ve örgütün birimleri açısından yararlıdır.

2.1.3.1. Maddi Unsurlar

İşletmelerin kuruluş ve yaşamlarını devam ettirme amaçları arasında kazanç elde etme ilk sıralarda yer almaktadır. Çalışanlar ise harcadıkları emek karşılığında belli bir maddi kazanç sağlamayı hedefler. Farklı bir anlatımla işletmelerde hem işverenin hem de çalışanın temel hedefi ekonomik kaynaklıdır. Bu bağlamda, ücret politikası, ekonomik özendirme aracıdır. “Çalışan çabasının karşılığında elde ettiği ücret oranında tatmin sağlayacak, motive olacaktır. Bu nedenle ücret dağılımında tatmin edici ve adil davranılması gerekir” (Çıtak, 2010:54-55).

İnsan kaynakları yönetimi açısından da önemli olan ücret politikaları önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışanların herhangi bir yakınma göstermemeleri ve her türlü şikâyetlerin önüne geçilmesi için ücret politikalarının adil olması da önemlidir. Farklı iş kollarında çalışan işletmelere kıyasla adil bir ücret sisteminin oluşturulması gereklidir (Tutar, 2002:74).

Ücret ve ödüllendirme felsefesinin örgütün ihtiyaçlarına uydurulması aşağıdaki noktaların dikkate alınması ile olanaklıdır (Canman, 2000: 234-235):

- Örgütün ve çalışanların hangi alanda başarılı oldukları, ilerlemek için nelerin yapılması gerektiği ve ilerlemeyi sağlamada nasıl yardımcı olabileceği;
- Kuruluşun ve çalışanlarının gelecekte, başarı sağlamak için nelere gereksinim duyduğu ve ödüllendirmenin değişikliği gerçekleştirilmede nasıl yardımcı olabileceği;
- Bireysel performansı ödüllendirme ve daha verimli bir ekip çalışması geliştirmeye uğraş verme arasındaki dengenin sağlanması;
- Uzun vadeli planlamalara karşı yakın geçmişte gösterilen performansların da önemsenmesi.

Çalışanların elde ettikleri ücretin kendi girdileri ile uyumlu olmadığını anlamaları muhtemelen motivasyonlarını olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle, ücret yönetimi politikalarında işletmenin ücret ödeme gücü yanında çalışanların algılarının da dikkate alınması önemlidir (Tutar, 2011: 38).

Yukarıdaki değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere, ücret artışı ve benzeri ekonomik unsurlar motivasyon için en öncelikli araçların başında gelmektedir. Önceden de belirtildiği gibi, ücret politikalarında motivasyon sağlamak için adil bir ücret politikası da önemlidir. Ücret unsuru yanında, ekonomik araçlardan bir diğeri de ödüllendirmedir.

Çalışanların motivasyon süreçlerinde kullanılan bazı motivasyon araçları birtakım faktörlere göre değişiklik gösterir. Bunlar (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:116-117):

- Mali hak ve imkânlar sağlamak,
- Sosyal hak ve imkânlar sağlamak,
- Sosyal statü sağlamak,
- Sosyal iş ve etkinliklere önem vermek,
- İş güvencesini ve güvenliğini temin etmek,
- Kararlara katılma imkânı sağlamak,
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi sağlamak,
- İş disiplini ve çalışma düzenini sağlamak,
- Öncü ve örnek olmak,
- Hedef belirlemek,

- Çalışma ortamını ve koşullarını iyileştirmek,
- Toplantı yapmak,
- Açık yönetim politikası uygulamak,
- Ödüllendirmek,
- Moral ve yetki vermek,
- Etkin bir ekip oluşturmak ve işbirliği yapmak,
- Eğitmek ve yetiştirmek,
- Performans değerlendirmek,
- Denetlemek.

Çalışanların motivasyonu için, yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modellerin uygulanması yöneticilik yeteneklerinin sergilenmesi için önemlidir. Günümüzde işletmeler, personeli motive etmek ve yüksek performans göstermelerini sağlamak için çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadırlar (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:116-117). Bu bağlamda, motivasyon süreçlerinde uygulanan ekonomik ve örgütsel nitelikli araçların değerlendirilmesinde fayda vardır.

Motivasyon araçları temelde, çalışanların bazı istek ve ihtiyaçlarına hitap ettiği ölçüde özendiricidir. Ekonomik ödüllerin örgütlerdeki motivasyon planlarına eklenmesi ve bu özendirme araçlarına bağlı şekilde uygulanması durumunda önemli başarılar sergilenebilmektedir (Toker, 2008:74). Bu bağlamda, motivasyona etki eden bazı ekonomik araçların değerlendirilmesi önemlidir.

Her kuruluş, kendi ücret ve ödüllendirme anlayışını, işletmenin ve bireysel gereksinimlerin çözülmesi yönünde geliştirir. Ödüllendirme politikaları, örgütlerin stratejilerine, kültürlerine, değerlerine ve çalışanların türlerine göre değişmektedir (Canman, 2000:238). Görüldüğü üzere ödül kavramı motivasyonu harekete geçiren önemli unsurlardandır. Ancak ödüllendirme yöntemlerinin seçimi son derece önemlidir.

Ekonomik ödüller öncelikle çalışanları işe özendirmek için kullanılır. Örgütlerin anlamlı ve adil ödüllendirme sistemleri benimsemesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmakta ve onları daha etkin çalışmaya sevk etmektedir (Kıroğlu, 2007: 24). Ödül kavramı sadece kısa vadeli hedeflere yönelik değildir, çalışan memnuniyeti gibi uzun vadeli hedefler için de önemlidir.

Aslında evrensel bir ödüllendirme politikası yoktur. Ancak İngiltere’de Top Pay Unit (Üst Düzey Yönetici Ücretleri Birimi) tarafından yürütülen bir araştırmada, aşağıdaki noktalar ortaya konmuştur (Canman, 2000:239):

- Ödüllendirme politikası, giderek artan bir şekilde, kuruluşlar içinde kültürel değişimleri gerçekleştirmede bir araçtır.
- İşverenlerin yüksek nitelikli personeli işe almasını ve elinde tutmasını sağlamak için ödüllendirme politikalarını benimseyebilir.
- Yöneticiler ve profesyonel kadro için, ödeme ve performans arasındaki bağlantı, aslında olması gereken bir unsur olarak kabul görmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüldüğü üzere, ödüllendirme işletmeler için artan önemi yanında, bir plan ve izlemeyi de gerektirmektedir.

Bu konudaki ödüllendirme araçlarından bazıları şunlardır (Kıroğlu, 2007:25).

Komisyon: Satış miktarı üzerinden ödenen komisyon, müşteri ile doğrudan ilişki içinde olunması gereken işlerde kullanılabilir bir uygulamadır.

Kara katılma: Bazı örgütlerde çalışanların işe daha çok adapte olabilmeleri için yapılan kara katılma uygulaması ile örgüte katkılarının artması amaçlanan çalışanlar daha fazla motive olmaktadır.

İkramiye: İkramiyeler, bireysel başarıları ve grup başarılarını takdir etmek amacı ile verilir. İkramiyenin verilip verilemeyeceği ve verilecekse miktarı örgüt tarafından belirlenir.

Görüldüğü üzere örgütler için ödüllendirme politikaları etkili birer motivasyon aracı iken aynı zamanda dikkatle izlenmesi ve planlanması gereken de bir süreçtir. Ekonomik araçlar yanında örgütler için önemli olan bir diğer unsur yönetsel araçları motivasyonun artırılması için kullanmaktır.

2.1.3.2.Manevi Unsurlar

Motivasyon süreçlerinde sadece ekonomik temelli motivasyon araçları kullanılmamaktadır. İnsan beklentilerinin sosyal yönüne de hitap eden araçlar bu başlık altında genel hatlarıyla incelenecektir.

Çalışanların kariyer gelişiminde kariyer motivasyonu önemlidir. Bunlardan biri de işletme içinde yükselme olanaklarıdır. Kariyer esnekliği, bireyin işlerini etkileyen sorunlarla mücadele edebilme gücüdür. Motivasyon süreçleri sayesinde bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, eğitim faaliyetlerine katılma yükselme olanakları yaratma açısından önemlidir (Çalık ve Ereş, 2006:46).

Kamu çalışanları ile ilgili yapılan kimi araştırmalarda, bireylerin, işle ilgili ekonomik amaçlı ödüllendirmelere göre, iş tatmini ve güvencesi, ekip ruhu, toplum yararına çalışma gibi unsurlara daha fazla önem verdiklerini göstermektedir (Toker, 2008: 73). Çalışanlar mevcut işlerinde deneyim kazanıp belli bir performans göstermesi neticesinde belli yükselme olanakları isterler. Bulunulan konumda tecrübe kazanıldıkça, çalışanlar için ilerleme önemli hale gelecektir. Bunun tersi bir durumda ise, yönetici ve çalışanların gayret ve motivasyonları azalacaktır.

Çalışanlar için yaptıkları iş süreçlerinde her zaman maddi unsurlara önem vermeyebilirler. Özellikle iş tatmini ve doyumunu ekonomik amaçlardan çok mevcut iş pozisyonunun geleceğe ait alternatifleridir. Görüldüğü gibi yönetsel ve örgütsel açıdan kariyer esnekliği, çalışanlar için yükselme olanakları sağlar. Bu olanaklar ise çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır.

İş genişletme, birden fazla ve farklı nitelikteki işi bir araya getirerek daha geniş kapsamlı sorumluluklar üstlenmesi anlamındadır. İş genişletme, çalışanın doğrudan sorumlu olduğu görevlerin sayısı ile orantılıdır. Yatay ekseninde düşünüldüğünde iş yüklemesi olarak da ifade edilen iş genişletmede, işin kapsamı genişletilmesi esastır. Bu nedenle örgüt kültüründe temel unsurların değerlendirilmesi iş genişletme odaklı planlamalar önemlidir. (Çıtak, 2010:44).

Çalışanların belli bir işi sürekli olarak yapmaları ya da sadece ondan sorumlu olmaları yetenek ve tecrübelerin geliştirilmesine engel olur. Bunun yerine çalışanların daha geniş bir uzmanlık alanında çalışmalarını ve “multi-fonksiyonel görevler” üstlenmeleri yani iş genişletilmesi süreçlerinden faydalanmalarını önemlidir (Aktan, 2011)

Görüldüğü üzere, motivasyonun psiko-sosyal boyutu sadece belli bir işten sorumlu olmakla ilgili değildir. Kişiler aynı zamanda yeteneklerini farklı alanlarda kullanabildikleri ortamlarda da kendilerini geliştirebilir ve kariyer olanaklarını değerlendirebilirler.

İş zenginleştirmesi kavramı ilk kez F. Herzberg tarafından dile getirilmiştir. Bu amaçla çalışanların işlerini daha etkin bir biçimde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamında ve koşullarında zenginleştirmeler önemlidir. Çalışanlara ilgili görevlerini planlama ve karar verme konusunda bazı yetkilerin verilmesi ve öneri geliştirme araçlarının benimsenmesi gibi yöntemlerle iş zenginleştirme süreçleri başarılabilir (Aktan, 2011)

Farklı bir anlatımla, iş zenginleştirmesi kişinin üstlendiği işlerin dikey şekilde genişlemesidir. Çalışanların yaptıkları işlerde kendilerine daha fazla sorumluluk ve kontrol imkânı sağlamaktır. Bu bağlamda, çalışanın sorumlu olduğu işin planlama sürecinde uygulanmasında ve değerlendirilmesinde daha fazla yetkiye sahip olması önemlidir. Bu nedenle ilgili iş alanındaki konuların çeşitlendirilip zenginleştirilmesi ile kişiler kendi performanslarını değerlendirebilmekte ve düzeltebilmektedir(Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 119).

İş zenginleştirme, kavramı ise farklı ve yeni işlerin üstlenilmesidir. Daha çok göreve sahip olan iş görenin iş tatmini de yüksek olacağı için önemli bir motivasyon aracı olarak da görülebilir (Çıtak, 2010:43). İş zenginleştirilmesi ile de çalışanlar için iş doyumu belli bir motivasyonu sağlayabilecektir.

Günümüzde örgütlerin başarısı ile ilgili katkılar çalışanlara bağlı olabilmektedir. Farklı bir anlatımla çalışandan sağlanan verim doğrultusunda işletme başarılı olacaktır. Bu nedenle organizasyonlar, çalışanların motivasyon süreçlerinde onların iş tatmini ve bağlılıklarını da sağlayacak araçlara başvururlar (Ölçer, 2005:4).

Yönetim süreçlerinde çalışan motivasyonunu sağlamak için kullanılan yöntemlerden biri de iş rotasyonudur. Kişilerin çalışma şartları ve koşullarında oluşabilecek monotonluğun azaltılması ve ortadan kaldırılması için önemli yöntemlerden biri de çalışanların zaman zaman farklı bölüm ve farklı işlerde çalışmasıdır. İş rotasyonu iş zenginleştirme ve geliştirme amaçlarını da tanımlar niteliktedir. Kamu kurumlarında da sıkça başvurılmaya başlanan bu yöntem sayesinde çalışanlar kendi yetenek ve bilgilerini değerlendirebildikleri gibi çalıştıkları kurumu da daha yakından tanıyabilmektedir.

2.2.İnsan ve Motivasyon

Örgütlerde amaç ve hedeflerine ulaşamayan bireylerin motive olmaları beklenemez. Bunun yanında, beklenti ve ihtiyaçları karşılanamayan iş görenler isteksiz ve başarısız olur.

Çalışanların, motive edilmesi beklentilerin karşılanması yanında örgütün amacına ulaşmasını sağlayacak unsurları da kapsamaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:115).

Bir örgütü başarıya ulaştıracak faktörlerden biri olarak amaç ve başarıma isteği yüksek olan bireylerin işe alınmasıdır. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler amaç birliği ve katılımcılığın olduğu ortamlarda başarı sağlarlar. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütler içinde ortak amaçlar ve belirlenmiş hedefler olmadan motivasyonun sağlanması son derece zordur. Bu bağlamda, örgüt içinde ortak amaç ve hedeflerin belirlenmesi, çalışan verimliliği ve bağlılığını arttırmaya yönelik bir motivasyon aracıdır.

2.2.1. Motivasyonun Sosyal Boyutu

Motivasyon olgusunun sosyal boyutunda işi çekici kılan motivasyon araçları arasında; başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi unsurlar söz konusudur. Bunlar, çalışanlar için işi çekici kılmakta olup aynı zamanda, kişinin işteki başarısı ve tatmin olma derecesini etkiler. Bunun yanında, algılanan eşitlik veya eşitsizlikler de önemlidir. Örneğin, iş tatmininin sağlanması çalışanların algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir. Bunun yanında çalışan kendisinin sarf ettiği çaba ve bunun sonunda elde ettiği sonucu kıyaslar (Toker, 2008:72).

Bunun yanında, iş doyumunu ile toplum koşulları arasında da ilişki söz konusudur. Örneğin, toplum ve ekonomik koşullar içindeki olumsuzluklar iş doyumunu azaltacaktır. Genelde çalışanlar kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla karşılaştırmaktadırlar. Çalışanlar iş koşulları orta düzeyde, toplum koşullarını ise kötü algıladıklarında kendilerini oransal olarak iyi sanacaklarından dolayı iş doyumlarının yükselme eğilimi göstermesi beklenebilmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 7).

2.2.2. Motivasyonun Psikolojik Boyutu

Motivasyon özellikle çalışanların psikolojileri üzerinde önemlidir. Bunlar bağlılık, sosyalleşme gibi konularla da ilgilidir. Sosyalleşme sürecini örgütsel bağlılık ile ilişkilendirirken işe alım sürecinden itibaren başlayan sosyalleşmeye ek olarak örgütte yeri değiştirilen iş görenin yeni yerine uyum sağlamasındaki sosyalleşmeyi de dikkate almak gerekir. Her iki durumda da iş gören yeni değerler ile karşılaşır, bu değerlere göre yeni tutum ve davranışlar geliştirir. Bütün olarak ele alındığında örgütte karmaşık sosyal sistemler, örgüte özgü kalıpların oluştuğu söylenebilir. (Toker, 2008:72).Bu sistem ve kalıpları örgütün amaç ve hedefleri için tercih ettiği araçlar, iş görene verilen rolün

gerektirdiği sorumluluklar, iş görenin aldığı sorumlulukları yerine getirmek için gösterdiği tutum ve davranışlar, örgütün kimliği ve bütünlüğünü sürdürmesi ile ilgili kural ve ilkeler şeklinde sınıflandırmak mümkündür

Sosyalleşme süreci yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı üzere anlık veya kısa süreli bir olgu değil, iş görenin iş yaşamı boyunca devam eden ve öğrenmesine paralel olarak gelişen bir olgudur. Ancak sürecin hızlandırılması mümkündür ve bu iş görenin örgütsel bağlılığı ve sadakatinin sağlanması ile yapılabilir.

Sosyalleşme sürecinin başarıyla yürütülmesi sonucunda iş görenlerin örgütten aldıkları iş tatmini de artacak, iş görenler örgütteki rollerini daha iyi kavrayacak ve rollerini daha iyi yerine getirerek yüksek motivasyona sahip olacaklardır. Bu olumlu gelişmeler ile iş gören örgüte daha fazla bağlılık hissederek işten ayrılma niyetinden uzaklaşıp daha fazla performans gösterecektir. Örgütsel değerlerin içselleştirilmesi de diğer bir kazanım olarak sayılabilir. (Tutar, 2002: 320). Sosyalleşme sürecinin başarısız olması durumunda iş gören için iş doyumsuzluğu, rollerin belirsizleşmesi, çatışma, işe ilgisizlik, performans düşüklüğü, örgütsel bağlılığın zayıflaması, örgütsel değerlerin reddedilmesi söz konusu olabilir.

2.3.Motivasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY, rgte rekabetçi stnlkler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika üretme ve uygulama amacında olduğu için kurumlara sermaye yaratacak şekilde geliştirme amacını taşımaktadır (Tutar, 2002:325-326). Uyargil ve arkadaşlarına (2009:2) göre, İKY'nin iki temel amacı söz konusudur. Bunlar; verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğünü sağlamaktır.

Bu amaçlara paralel olarak insan kaynakları departmanının amacı İKY işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu konuda yardımcı olmaktır. Bu amaçlar ise şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2002:326):

- alışan ve yönetim hedeflerinin planlarında uyumu sağlamak
- Çalışmaların uygunluğunu ve işlerliğini tanımlamak
- Personele ilişkin rutin iş akışlarını sürdürmek
- Bu program süreçlerini değerlendirmek

- İnsan kaynakları hakkında süreçleri incelemek

Canman ise, İKY'nin amaçlarını biraz daha detaylandırarak şu şekilde sıralamaktadır (2000: 64-65).

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde varılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Çalışanların kapasitesinden gerektiği ölçüde yararlanmak ve potansiyellerini rasyonel biçimde değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performansını arttırmak,
- İnsan kaynakları politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültürle yeni bir biçim kazandırmak,
- Kurumun ihtiyaçlarını kaynakların etkin kullanılmasına yönelik yeniden ele almak ve geliştirmek
- Çalışanların yeteneklerini sunacakları uygun ortamları hazırlamak,
- Ekip çalışmasını özendirmek ve yeniliklere adapte etmek
- Kurumsal uyumu hedef alan süreçlerin sürdürülmesini sağlamak

Ünsalan ve Şimşeker ise, personel yönetimi ve İKY amaçlarını birleştiren bir içerikle konuyu; “insan gücü planlaması, kadrolama yetkisi, teknik kaynakları geliştirme, terfi-nakil ve işe son verme, farklılığı desteklemek, yeni organizasyonel yetkinlikleri oluşturmak, entelektüel sermayeye değer vermek” şeklinde ifade etmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 1).

Motivasyon olgusu farklı konumdaki bireyler için farklı önemlere sahip olduğu için, ilgili başlık altında çalışanlar, yöneticiler ve örgütler için önemi incelenecektir

2.3.1. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi

Hemen her yöneticinin başarması gereken en önemli şey, kendi sorumluluğu altında çalışan bireylerin motivasyonunu harekete geçirmektir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:29). Yöneticinin personelini tanıması, motivasyon için önemlidir. Bunun yanında, personelin eğitim durumu ve yetenekleri, çeşitli ihtiyaç ve arzuları, motivasyon arzularının bilinmesi yönetici yeteneklerinin de gelişmesine yardımcı olur. Bu durumda yönetici hangi asta hangi motivasyon aracını kullanacağını iyi belirlemelidir. Yöneticilerin kendi sorumlulukları

altındaki çalışanları tanımaları ve onlarla iletişim içinde olmalarına yönelik önemli faydalar söz konusudur.

Günümüzde yöneticiler motivasyon süreçleri ile yakından ilgilenmek durumundadırlar. Bu aslında yöneticilerin başarısını ilgilendiren bir konudur. Çünkü yöneticilerin başarısı astların örgütün amaçları doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Bilgi ve yeteneklerini örgütsel amaçlara yönlendirmek için, yöneticilerin farklı motivasyon yöntem ve tekniklerinden faydalanmaları önemlidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:29).

Bunun yanında, İKY süreçlerinde motivasyon ile ilgili farklı yöntemler de söz konusudur. Etkin yöneticiler ise, koşullara göre bu yöntemleri farklı şekillerde uygulayabilirler. Kendisini ve astlarını iyi analiz eden yöneticiler, farklı iş görenler açısından farklı motivasyon yöntemlerini uygulayabilir. Örneğin kimi iş görenler açısından, verimi arttırmak için iyi ilişkiler yeterli iken, kimileri için cezai uygulamalar gerekli olabilir (Öğüt, Akgemici ve Demirsel, 2007:286). Görüldüğü üzere, motivasyon olgusu sadece yöneticilerin görevleri içinde kullanmak durumunda oldukları bir araç olmaktan çıkarak yöneticilik uygulamalarında yerini çoktan almış olan bir kavramdır. Bu bakımdan, motivasyon uygulamaları, yöneticilerin de kendi bilgi ve becerilerini sınamaları için de önemlidir.

Uyargil ve diğerlerine (2009:212) göre, motivasyon süreçlerinin yöneticiler açısından yararları şu şekildedir:

- Planlama ve kontrol işlevlerinin geliştirilmesine yardımcı olur. Böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.
- Astlar ile olan iletişimin gelişmesine yardımcı olur.
- Astların motivasyon ve performanslarını geliştirirken, yöneticiler kendi güçlü ve zayıf yönlerini görebilirler.
- Astlarını daha yakından tanıma şansına sahip olunur.
- Yönetimsel becerilerin gelişmesine yardımcı olur.

Örgütlerdeki yöneticilerin başarısının en önemli göstergelerinden biri, çalışma ekibinin örgüt amaçları doğrultusunda güçlerini bu yönde kullanmasını sağlamasıdır. Farklı bir anlatımla, yöneticinin başarısı çalışanlarının yani astlarının performansı ile de yakından ilgilidir (Teke, 2009:1). Bu değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere, motivasyon

uygulamalarında yöneticiler aynı zamanda kuramsal bilgi ve deneyime de sahip olmak durumundadırlar.

2.3.2. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Çalık ve Ereş'e göre, bireyin örgüt içinde istenilen başarıyı sağlaması, onun bilgi, deneyim ve ihtiyaçlarının bilinmesi ile mümkün olur. Bu bağlamda, eğer bireylerin motivasyon süreçleri desteklenirse, sadece performans artışı ile sınırlı kalınmaz. Aynı zamanda onun ihtiyaçlarının giderilmesi bakımından da yararları ortaya çıkabilir. Zaten, örgütler bireyleri motive edemiyorsa, bireyler ve örgüt açısından bazı sorunlar söz konusudur (Çalık ve Ereş, 2006:45). Motivasyon olgusu görüldüğü gibi, bireylerin ihtiyaçlarını örgütün amaçları ile birleştiği ölçüde çalışanlar için yararlıdır. Bunun yanında, bireylerin ihtiyaçlarına yönelik olduğu için yine örgüt içinde çalışan sorunlarının anlaşılması için de önemlidir.

Motivasyon uygulamalarının hareket noktası “komuta ve kontrol”dür. Bunun yanında ilgili uygulamalarda “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın?” sorusu çalışanlar beklentilerinin belirlenmesi için önemlidir (Öksüz, 2010:24). Bu ve benzeri sorulara verilecek yanıtlar sonrasında uygulanacak motivasyon araçları çalışanların memnuniyeti ve buna bağlı olabilecek performans artışlarını etkileyecektir.

Günümüz İKY anlayışı kapsamında çalışanların yeteneklerine ve bilgilerine uygun işe yerleştirilmelerini, eğitilmelerini sağlayacak bir politikanın belirlenmesi için motivasyon süreçleri sonunda elde edilen sonuçların önemi büyüktür. Çalışanın yaptığı işten maksimum oranda maddi ve manevi tatmini sağlayabilmesi, onunu başarısının, örgüte olan katkısının değerlendirilmesi bakımından da önemlidir. Bu nedenle çalışanların işlerinden aldıkları doyum, büyük ölçüde işin ihtiyaç ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır (Yılmaz, 2008:2) Görüldüğü gibi motivasyonun çalışanlar için yararları sadece, maddi unsurlarla sınırlı değildir. İş tatmini ve memnuniyet gibi niteliksel unsurları da kapsamaktadır.

Eğer bir iş bireyleri tatmin etmiyorsa, bireysel ve örgütsel sorunlar oluşabilir. Bunun yanında her insan aynı motivasyon derecesine sahip değildir. İnsanların motivasyonları yaş, cinsiyet gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu bağlamda günümüzde birçok çalışan ücret gibi materyal unsurlar yanında manevi ya da niteliksel motivasyon unsurları da

önemsemektedir. Günümüzde bireylerin teknik psikolojik, ekonomik ve sosyal imkânları sağlandığı ölçüde motivasyondan önemli yararlar sağlanabilir (Sevinç, 2010:134).

Bu değerlendirmelere de dayanarak, motivasyonun çalışanlar için yararları şu şekilde ifade edilebilir (Uyargil ve diğerleri, 2009:213):

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini öğrenirler.
- Güçlü, geliştirilmesi gereken yönlerini tanırlar.
- İşletme ya da birim içindeki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.

İlgili yararlar, çalışan memnuniyetinin üstlerle ilişkiler, kariyer gelişimi ve örgüt içindeki konumları değerlendirme gibi unsurlarla ilişkilidir.

2.4. Motivasyon Kuramları

Bu başlık altında motivasyona dair literatürdeki kuramlar incelenecektir.

2.4.1.Kapsam Kuramları

Bu başlık altında kapsam kuramları adı verilen ve motivasyon literatürünün önemli parçasını oluşturan yaklaşımlar ele alınacaktır.

2.4.1.1.Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, teorisinde motivasyon teorilerinin en önemli temel taşlarından biri olan ihtiyaçları tanımlar. Maslow insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları, hiyerarşik bir sıraya dizmiştir. 1954 yılında klinik gözlemlerinden yararlanarak, insanlarda temel ihtiyaçların neler olduğunu tespit etmiştir (Öksüz, 2010:24).

Maslow'un ihtiyaçlarının sınıflandırılmasında esas aldığı iki varsayım vardır. Bunlardan birincisi; insan davranışlarının temelindeki ihtiyaçların neler olduğudur. Bu yüzden bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onların ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmek gerekir.

İhtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci varsayımı ise; ihtiyaçların önceliği ve şiddeti ile ilgilidir. Maslow'a göre, kimi ihtiyaçların tatminine, insanlar diğerlerinden daha fazla önem verir. Bunların doyurulmasından sonra, bireyler daha üst düzeyde ihtiyaçlar aramaya başlarlar. Çünkü bazıları bunun varlığının ya hiç farkına varmamışlardır, ya da bu sebeple yeteri kadar yüksek kademedeki tutabilme yeteneğine sahip değildirlen. Eğer insanlar, bu

ihtiyacı, gerekli seviyede tutmayı başardıkları zaman işlerinde büyük bir serüven yaratıcılık ve tatmin duygularıyla çalışırlar. Maslow ihtiyaçlar teorisinde iki hususu belirtmektedir. Bunlardan biri, insanın ihtiyaçlarla dolu bir organizma olduğudur. Ancak var olan ihtiyaçlarımız tatmin oldukları anda yenileri daha ortaya çıkar. Bu durum bütün bir ömür boyunca devam ettiği için insan tamamen tatmin edilmenin ne olduğunu bir türlü bilemez(Barutcuğil, 2004: 167).

Maslow, bundan başka ihtiyaçların bir sıraya uygun olarak ortaya çıktığının ve bunun önüne geçilemez ve bozulamaz bir düzen olduğunu yani ihtiyaçların insan bilincinde hep aynı sıradan geçerek belirlediklerini söylemektedir. Bir başka deyişle herhangi bir ihtiyaç mesela değer ve statü ihtiyacı kendisinden önceki sırada yer alan diğer bir ihtiyaç (örneğin bağımlılık ihtiyacı) tatmin edilmedikçe insanda motive edici bir etki yapmaz(Çalık ve Ereş, 2006:44-45).Eğer belli seviyedeki ihtiyaç tatmin edilmezse kişi o zamana kadar bilmediği daha yüksek seviyedeki başka bir ihtiyaca karşı istek duymayacaktır.

Maslow, her insanın, bir üst kademedeki ihtiyaçları duyup bunlar tarafından sevk edilmesi için bir önceki kademedeki, diğer insanların aynı oranda tatmin edilmesi gerektiğini söylemektedir. Kişinin bu ihtiyaçlar hiyerarşisinde yükseleceğini fakat herkesin, kendi ihtiyaçları oranında tatmin olabileceğini iddia etmektedir.

Alt kademelerdeki ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra bir üst kademeye ulaşılsa bile, alttaki ihtiyaçlardan biri yeniden ortaya çıkınca, bütün dikkat, derhal bu ihtiyacı tatmine yönelir. Bu ihtiyaç var olduğu sürece, kişinin, üst kademelerdeki ihtiyaçlarını tatmin etmesi mümkün olmaz. Mesela, yanmakta olan bir tiyatro binasındaki insanlar, sosyal ihtiyaçla gitmiş olsalar bile yangından kaçmak endişesi içinde, son derece ilkel davranışlarla hayatlarını kurtarmaya çalışacaklardır ve belki de yaşam kaygıları ile aile üyelerinin veya yakın dostlarının emniyetlerini geri plana atacaktadırlar (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:121).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Su, yemek, ısınma, uyku gibi bedenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan en temel fizyolojik ihtiyaçlardır.

Güvenlik İhtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan insanın bundan sonra hissedeceği ihtiyaç güvenli bir ortamda yaşama, korunaklı bir evde barınma ihtiyacı olacaktır.

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları makul ölçüde doyurulmuşsa, üçüncü bir ihtiyaç grubunun varlığı kendini gösterecek ve kişi çevresindeki insanlar tarafından sevmek ve bir gruba (aile, arkadaş grubu, sosyal gruplar vb.) ait olma ihtiyacı duyacaktır.

Takdir ihtiyaçları: Bu ihtiyaç kategorisi iki aşamalıdır. Birincisi bireyin başkaları tarafından takdir edilerek saygı görmesidir, diğeri de bireyin kendi kendini takdir edip saymasıdır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Birey, bütün ihtiyaçlarını tatmin etmiş olsa bile zaman içinde bir huzursuzluk ve hoşnutsuzluk duyacaktır. Tüm yeteneklerini ve becerilerini, bilgisini, uğraşı alanında tam olarak ortaya koyamadığına inandığı ve en iyiye ulaşamadığını sandığı süreç, içinde bir boşluk ve eksiklik hissedecektir. Bu ihtiyaca da kişinin kendini gerçekleştirme adı verilir.

2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Maslow'un motivasyon yaklaşımında benimsediği beş ihtiyaç basamağının varlığı ve bireysel ihtiyaçların bu eksen tanımlanması önemlidir. 1959 yılında Frederick Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyderman üniversite öğrencilerinin yardımlarıyla hazırladıkları Herzberg Modeli diye bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir (Göksel ve Yurdakul, 2002: 139).

Bireylerin sahip olduğu işine olan yaklaşımları ve ilişkilerinin temel başarı ve başarısızlıkları etkilediğini savunan Herzberg şu soruyu araştırmıştır: " İnsanlar işlerinden ne isterler? " Herzberg insanlardan, işlerinde kendilerini iyi ya da kötü hissettikleri zamanları tanımlamalarını rica etmiştir. Bu sorulara verilen yanıtları listelemiş ve kategorilere ayırmıştır. (w3.gazi.edu.tr)

İlgili çalışma ABD'nin Pittsburgh çevresinde yerleşmiş örgütlerden 11 tanesi ve 200 civarında mühendis ve muhasebeci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Buna benzer araştırmalar farklı yerlerde de sürmüştür. Bulguların analizi Herzberg ve çalışma arkadaşlarını, araştırmaya konu olan kişilerde iki temel değişik faktör grubunun varlığını saptamaya götürmüştür. (Tutar, 2011: 138). Bu faktörler; Durum koruyucu ve motive edici faktörlerdir.

Durum koruyucu etmenler, insanı motive etmekten çok görevin sürdürülmesini sağlarlar. Bu etmenler iyi derecede sağlanmazsa bireylerde hoşnutsuzluk, tatminsizlik ve gerilim ortaya çıkar. Bu faktörlerin mevcut olması kişinin, motive olabileceği asgari koşulları sağlar(Uzkurt, 2008: 131).Motivasyon olayının gerçekleşmesi için mutlaka motive edici faktörlerin olması gerekir.

2.4.1.3.Alderfer'in E.R.G. Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow ve Herzberg' in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışmıştır. ERG Teorisi, gereksinimleri Maslow' un yaklaşımına göre daha basit bir hale getirmiş ve 5 tip gereksinim yerine 3 tip gereksinim sıralamıştır. Buna göre ERG Teorisinde ihtiyaçlar: Var olma, Aidiyet ve Gelişme. Bu kuram İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılarak kısaca ERG kuramı şeklinde tasvir edilmektedir. Sözü edilen gereksinimler aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

Var olma Gereksinimleri: Var olma gereksinimleri, en alt seviyede yer alan ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili temel gereksinimlerdir. Var olma gereksinimlerine örnek olarak yemek yemek, içecek tüketmek, korunmak ve fiziksel güvenlik gibi durumlar sıralanabilir. Bir iş gören bu gereksinimlerini ücret, örgütsel ve sosyal olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir. Var olma gereksinimleri Maslow'un "fizyolojik ve güvenlik gereksinimler" olarak açıkladığı gereksinimleri ihtiva eder(Özkalp ve Kırel, 2011: 159).

Aidiyet Gereksinimleri: Aidiyet gereksinimlerin bir diğer adı da "ilişki gereksinimleri" olup, açık iletişim, diğer kişilerle duyguların ve düşüncelerin paylaşımı ile tatmin olunmasını içermektedir. Yine Maslow' un kuramında yer alan sevgi ve ait olma gereksinimi ile başkalarından gelen geri dönüşümleri içeren saygı gereksinimine karşılık gelmektedir. Bununla birlikte Alderfer, ilişki kurma gereksiniminin eleştirisiz, samimiyetten ziyade, açık, doğru ve dürüst etkileşim ile tatmin edildiğini vurgulamıştır(Erkmen, 2010: 10).

Gelişme Gereksinimleri: Gelişme gereksinimleri ise bireylerin kendi kendilerini geliştirmelerini ifade eder, bireyin çevresiyle en yararlı şekilde yenilik ve yaratıcılık yeteneklerini geliştirecek biçimde etki içerisinde olması anlamına gelir. Bireye odaklanan bu süreç, birinin sahip olduğu kapasiteye tam anlamıyla erişebilmesi için güdülenmesi ile

ilgilidir ve bireysel olgunlaşma ile gelişmeyi içerir. Bu gereksinimlerin doyurulması, bireysel kapasitenin daha geliştirilmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Bir iş; mücadele, otonomi ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme gereksinimlerini doyurabilir. Bu gereksinimleri tamamıyla doyumak imkânsızdır. Çünkü yeteneklerin gelişimi ve olgunluğa ulaşmasıyla, yeni yetenekler ortaya çıkar. Gelişim güdüsü Maslow'un takdir görme ve kendini gerçekleştirme güdülerine denktir.

2.4.1.4.McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Başarma ihtiyacı teorisi David McClelland ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Başarma ihtiyacı adı verilen bu teoride, ihtiyaçların öğrenme sonucunda insanlar için önem kazanmaya başladığı açıklanmaktadır. McClelland'a göre motivasyon, bir örgütün başarıya da başarısızlığı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Yüksek başarı motivasyonuna sahip olanlar başkalarına göre daha gerçekçi, kararlı ve uygulayıcı bir zekâya sahiptirler. Ama bu özelliklerinde zorunlu olarak işin doğası, kişisel çaba ve yaratıcılığa açık olup olmadığı da etkilidir(Özkalp ve Kırel, 2011: 199).

Eğer iş bunları sağlıyorsa başarı motivasyonu yüksek olan birey, kendisi ile yarışanları geride bırakabilir. İşin niteliği kişisel çaba ve yaratıcılığa açık değilse, bu bireyler sıradan ve yaratıcılıktan uzak bir iş başarımı gösterirler(eprints.sdu.edu.tr).

McClelland'ın savunmakta olduğu Kazanılmış Gereksinimler teorisine göre; daha önce yapılan işten daha iyiyi yapma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı, sorumlu olma, onları kontrol etme ve etkileme ihtiyacı ve bağlanma ihtiyacı da yakın ve arkadaşça ilişkiler sürdürme ihtiyacını karşılama gibi ihtiyaçları vardır(Sökmen, 2010: 214).

2.4.1.5.Fromm'un İhtiyaçlar Kuramı

Alderfer ve Maslow'un kuramlarına ErichFromm 2 ihtiyaç dahil etmiştir.

Amaç Edinme ihtiyacı: İnsanlar toplumsal yaşam içinde daha varlıklı oldukça ihtiyaçları tatmin etme konusunda farklılaşır Bu nedenle bir amacın olması, bireylerin yaşamındaki en önemli öğelerden biridir.

Bir Dünya Görüşü ihtiyacı: İnsanların kendilerini kanıtlayabilmeleri, bazı şeyleri yalnız başlarına başarabilmeleri için bir düzen gereklidir. Böyle bir düzenin yokluğu bireyleri kaygılı, korkak ve endişeli hâle getirir. Bu durumda bireyin ayakta kalabilmesi

için istikrarlı karakter sergilemesi önemlidir. Bu çerçevede, bireyin sağlam bir dünya görüşünün olması önem kazanmaktadır. (Kıroğlu, 2007: 29).

2.4.1.6.Özerklik Kuramı

Özerklik kuramı, kişiliğin sosyal yapı içerisinde fonksiyonunu ve gelişimini inceleyen bir makro motivasyon kuramıdır. Kuram, insan davranışlarının özerk olduğunu, insanların düşüncelerini en üst seviyede davranışlarına aktardıklarını ve tamamen seçim duygusuyla olaylarda yer aldıklarını savunur. Özerklik teorisine göre insan davranışları üç temel ihtiyaç tarafından idare edilmektedir. Bu ihtiyaçlar şu şekilde sıralanabilir (Çalık ve Ereş, 2006: 144):

1. Bireyin kendisini ilgilendiren konular üzerinde seçimlerini yapması anlamına gelen özerklik (otonomi) ihtiyacı,
2. Bireyin yeteneklerini kullanması ve geliştirmesi anlamına gelen yeterlilik ihtiyacı,
3. Bireyin diğer insanlarla birlikte olması ve kendisini sosyal açıdan değerli hissetmesini sağlayan ilişki ihtiyacı

Bu kurama göre ihtiyaçları sürekli karşılandığı ölçüde insanlar, etkili biçimde çalışacak ve sağlıklı bir biçimde gelişeceklerdir. İhtiyaçları engellendiği ölçüde ise olumsuzluğa gidiş belirtileri gösterecekler ve isteğe bağlı olmayan davranışlar sergileyeceklerdir.

2.4.2.Süreç Kuramları

Süreç kuramları, bireyin nasıl davranışa geçeceği, kendisini nasıl yönlendireceği ve davranış değişikliğine göre kendisini nasıl kontrol edeceği üzerinde durur. Süreç kuramlarının ağırlık noktası, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir.

2.4.2.1.Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Victor Vroom tarafından ortaya atılan beklenti kuramı, güdüleme modeli olarak oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan biridir. Vroom kendisinden önce gerçekleştirilen motivasyon kapsam teorilerinin aksine ihtiyaçların varlığının tek başına yetmeyeceği, ayrıca, insanların davranışta bulunması için, bu davranışların ihtiyaçları

tatmin etmede amaca ulaşacağı yönünde beklentilerinin olması gerektiğini ileri sürmüştür (Sevinç, 2010: 213). Vroom'a göre motivasyon üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. Bunlar; Valens, beklenti ve araçsallıktır(Tutar, 2011: 138):

Valens: Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulanama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Valens'i -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Yüksek Valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.

Beklenti: Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa, daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür(w3.gazi.edu.tr).

Araçsallık: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede araçtır. Maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe arasındaki ilişkiye işaret etmektedir (w3.gazi.edu.tr).

2.4.2.2.Porter-Lawler Beklenti (Ümit) Kuramı

Bu kuram genelde Vroom'un Beklenti kuramı üzerine kurulmuş olmakla birlikte kuramda ayrıca; gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin söz konusu olabileceği ileri sürülmüştür. Kurama eklenen bir diğer kavramda "algılanan rol"dür. Her örgüt üyesi başarılı olabilmek için örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır(Türk, 2007: 52). Porter ve Lawler, güdülemenin, tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımından hareket ederek güdülenme, tatmin ve performansın üç ayrı değişken olduğunu ileri sürmektedir. Porter ve Lawler'in geliştirdiği motivasyon modeli, ödüllerin doyuma yol açtığı performans bazen ödüllere götürdüğü varsayımına dayanır.

2.4.2.3.Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Kuramı

Adams, çalışanların doğruluk, haklılık ve adalet olgularını anlama şekillerini açıklayan bir motivasyon kuramı geliştirmiştir. Adams'ın 1963 yılında ortaya koyduğu bu yaklaşım uyarınca çalışanlar, harcadıkları çabaların karşılığı olarak elde ettikleri ödülleri, kendileriyle benzer konumdaki diğer bireylerin harcadıkları çabaların karşılığı olarak elde ettikleri ödüller ile kıyaslama eğilimindedirler.

Bu olgular ve değerlendirmeler çalışanlar arasındaki eşitlik fikri tamamen bireylerin algılamasına göre ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu yaklaşım temel varsayımlarını eşitlik üzerine oturtmuştur (Sevinç, 2010:139).Çalışan, Kendisine eşit davranılmadığını düşünüyor ise eşitliği oluşturmaya çalışır. Bunun için de öncelikle kendi ödülleri artırma yollarını araştırır. Bunu başaramazsa bu kez de işletmeye sunduğu emeğin miktarını azaltır, yani performansını düşürür. Ayrıca dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin ödülleri azalmasına ya da onların morallerini bozarak performanslarının düşmesine de neden olabilir (<http://iibf.blogcu.com/yuksekk-lisans-tezi-orgutsel-catisma-ve-isverene-etkileri-9/10090373>).

2.4.2.4.Hunter'ın İç ve Dış Motivasyon Kuramı

Madeleine Hunter ortaya koyduğu bu kuramla diğer motivasyon kuramlarını desteklemektedir. Hunter para ya da statü gibi kişisel motivasyon araçları belirtmemekte, onun yerine motive etmek için kullanılabilecek yöntemler üzerinde durmaktadır. Kuram içsel ve dışsal olmak üzere iki tür motivasyondan bahsetmektedir. Eğer bir kişinin içsel motivasyonu piyano çalmak ise ve bu kişi piyanist olarak çalışıyorsa, onu motive etmek için çok büyük çabalar harcamaya gerek yoktur.

Kurama göre birini motive etmek gerektiğinde dışsal motivasyona başvurmak gereklidir. İçsel motivasyonu dışarıdan müdahale etmek mümkün değildir. Hunter'a göre dışsal motivasyon dışarıdan etki edilebilecek beş unsurdan oluşmaktadır(Türk, 2007: 152).

1. İlgi derecesi: Kişiyi davranışlarından sorumlu tutma yoluyla motive eder.
2. Başarı: Kişi başarılı olduğu konularda çalışmak ister.
3. Geri bildirim: İşini iyi yaptığına dair geri bildirim insanı motive eder.
4. İlgi: İlginç etkinlikler çalışanı motive eder.

5. Söyleyiş Tarzı: Çalışana iş veriliş tarzı motivasyonu dışarıdan etkileyen beşinci unsurdur.

2.4.2.5.Hedef Belirleme Kuramı

Bu teori Edwin Locke tarafından geliştirilmiş ve teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecesini de belirleyecektir. Teorinin asıl fikri kişilerin kendileri için belirledikleri hedefin ulaşılabilirlik derecesidir. Erişilmesi zor ve yüksek hedef belirleyen bir kişi, elde edilmesi daha kolay hedef belirleyen kişiye oranla daha yüksek performans gösterecektir. Dolayısıyla daha fazla motive olacaktır(Özkalp ve Kirel, 2011: 166).

Loche ve arkadaşları hedef tayini ile performans arasındaki ilişkinin mahiyetini şu şekilde belirtmişlerdir:

Açık ve belirgin hedeflerin tayini, “yapabileceğinin en iyisini yap” talimatından çok daha güdüleyicidir.

Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere göre daha fazla üretim yapılmasını sağlamaktadır. Eğer hedefler bir üst’ün talimatıyla değil de çalışan grubun katılımıyla belirlenirse, üretimde daha fazla artış olmaktadır.

Hedef tayini ile birlikte, performanslarıyla ilgili olarak, zamanlaması uygun ve objektif geri iletişim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar.

Hedefin çalışan tarafından açık ve net olarak algılanması motivasyonu artırır. Dolayısıyla iş başarılarını da arttırır. Çalışanın hedefi zor ama ulaşılabilir bulması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarısını arttıracaktır.

Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, hedefler ve koşullar ile uyum içinde olması gerekir. Böylece başarı artar. Aksi halde başarı şansı azalacaktır. Yöneticiler kendi altında çalışan kişilerin performansını doğrudan etkileyebilir. Yöneticilerin spesifik ve ulaşılması zor fakat astları tarafından benimsenen hedefler belirlemeleri daha sonra astlarına performanslarına yönelik geri iletim sağlamaları gerekir.

2.4.2.6.İş Özellikleri Kuramı

Bu kuram, mesleklere özgü iş özelliklerini neler olduğunu belirleyerek bu özelliklerin nasıl birleşip değişik meslekleri oluşturduğunu ve bunların bireyin motivasyonunu, tatmin ve performansını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışan bir kuramdır. Buna yönelik geliştirilmiş birçok kuram vardır. Fakat bunların en yaygın ve kabul görmüş olanı J. Richard Hackman ve Greg R. Oldham tarafından geliştirilen kuramdır(Uzkurt, 2008: 181).

2.4.2.7.Koşullandırma Kuramı

Yönetim bilimlerinde kullanılan ve psikolojiden alınan en önemli kavramlardan biri de şartlandırma'dır. Şartlandırma kavramı bilindiği üzere klasik şartlandırma ve diğeri ise sonuçsal şartlandırma'dır. Sonuçsal şartlandırma, edimsel şartlandırma, operant şartlandırma gibi isimler de almaktadır. İlk şartlandırma çalışması Pavlov tarafından yapılan klasik şartlandırma'dır. Deneyler köpekler üzerinde yapılarak kuram geliştirilmiştir. Buna göre davranışlar belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerinedir(Sökmen, 2010: 214).

Şartlandırma kuramı süreç teorileri arasında yer alır. Diğer bir ifade ile motivasyonu açıklamada sadece içsel faktörlerin yeterli olmadığını, kişilerin davranışlarının bu davranışların neyle karşılaştığına bağlı olarak şekillendiğini ileri sürer. Motivasyon açısından asıl önemli olan sonuçsal şartlandırma'dır. Sonuçsal şartlandırma kişinin ihtiyaçları, amaçları, daha önceki şartlanmaları vb. doğrultusunda rastlantısal olarak birtakım davranışlar sergilediğini savunmaktadır. Bu kavram B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Kavramın örgütlere uygulanması ile yeni bir kavram olan Örgütsel Davranış Değiştirme meydana çıkmıştır.

Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki gibi gösterilebilir (Göksel ve Yurdakul, 2002: 249).

Organizma >>>>>Davranış >>>>>Karşılaşılan Sonuç (Ödül veya Ceza)

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Bireyler ihtiyaçlarına göre davranış gösterebilirler. Bunun ise sonucu önemlidir. Kişi bu davranış kalıbını benimserse muhtemelen temel bir içselleştirmeye dönüşecek ve neticesinde ihtiyaçların giderilmesi

motivasyon ile uyumlu hale gelecektir. Kısaca kişinin aynı davranışı gösterip göstermemesi davranışın sonucunda karşılaşılan duruma bağlıdır.

2.4.3.Motivasyon Kuramlarında Modern Yaklaşımlar

Araştırmacılar, gereksinim, başarı, örgüt yapısı ve görevlerin belirginliği, çaba, algılanan ödül adaleti, yetenekler, pratik zekâ ve rol algılama, güdüleme, geçmiş yılların deneyimleri, dışsal ödüller, içsel ödüller, doyum kuramlarının doğrudan bireyle ilgili gereklilikler üzerine kurulmuş olduğu ve bireyin çalıştığı sosyal bağlamın dikkate alınmadığını belirtirler. Salancik ve Pfeffer, işin sosyal bağlamını ve bu bağlamın bireyin tutum ve eylemlerinde etkili olduğunu savunurlar (Sevinç, 2010: 171).

İlgili yaklaşım, insanların kendi sosyal çevresi, deneyimleri ve davranışlarını belirlemek suretiyle kendi iş tatminini sağlamak. Örneğin, bu sosyal çevrenin bireyden işlerini yeniden tanımlamalarını isteyen idarecilerin ve uzmanların olduğu düşünülürse, fikirleri sorulan bireyler, kendi konumlarını ve işlerini bu görevlilerin kullandığı kavramlardan hareketle anlamaya ve değerlendirmeye çalışacaktır. Bireyden bu şekilde elde edilen bilgi, gereksinim kuramcılarının iddia ettiğinin tersine, bireylerin mevcut gereksinimlerini yansıtmayacak; sadece kendi durumlarını örgütün ve idarecilerin dayattığı dışsal ölçütler üzerinden yorumlamalarından ibaret olacaktır (<http://tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/hozlemsun.pdf>).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN İLİŞKİSİ

Bu bölümde örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerinde etkileri farklı bağlamlar ışığında incelenecektir.

3.1. Örgüt kültürünün Çalışan ve Yönetici İlişkilerinde Motivasyona Etkisi

Örgüt kültürünün asıl varlık nedenlerinden biri aslında çalışan ve yönetici ilişkilerinde motivasyonu sağlayabilmesidir. Bu ilişkideki motivasyon biçimleri farklı düzeylerde karşımıza çıkar. Bu yaklaşımları aşağıda farklı şekillerde değerlendirmekte fayda vardır.

Örgütler arasında artan hızlı rekabet sonucunda motivasyonu yüksek ve verimli çalışan iş görenlere ihtiyaç artmıştır. Oysa ki günümüzde örgütler de çalışan iş görenlerin iş tatmin ve motivasyonlarının çok düşük seviyede olduğunu söyleyebiliriz. Örgütlerin başarılı olabilmemesinin nedenlerinden biride iş görenlerin iş tatminlerinin sürekli olarak yüksek seviyede tutulması gerektiğidir. İş görenlerin işinden ve iş ortamından yeteri kadar beklentileri karşılanamadığı zaman iş görenlerde iş tatminsizliği başlamaktadır. Bunun neticesinde işinde mutlu olmayan iş görenlerin iş değiştirmek gibi olasılıkları düşündüğü ve örgütlerine karşı bağlılıklarının azaldığını belirtebiliriz (Gül ve Çöl, 2004:206).

Örgüt kültür bağlamında iş tatmini örgütlerde çalışanlar arasında adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir. Farklı bir ifadeyle, örgüt içerisinde iş görenlere karşı ne kadar adil davranıldığı konusunda oluşan algının, örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini belirleyen bir kavramdır. Örgüt yöneticileri, ödülleri ve yapılacak işleri eşit olmayan bir yöntemle dağıtırsa bunun nedenlerini iş görenlerine açıklaması beklenir. Buna karşılık örgütteki kaynaklar ve işler eşit şekilde dağıtılsa örgütsel adalet sağlanmış olur (Karlıdağ, 2009).

Örgütsel kültür algısı, çalışanların örgütlerindeki uygulamalar yoluyla kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılamaları ile ilgili olup bu algıların iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi örgütsel sonuçları etkilediği öne sürülmektedir. Bir başka ifadeyle, işle

ilgili çıktılarının dağıtımını ile bu dağıtımda kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak nitelendirilmesi anlamına gelmektedir (www.saglikidaresidergisi.hacettepe.edu.tr).

Motivasyon işe olan bağlılığı arttırabilecek ve böylelikle de çatışma, devamsızlık, işten kaytarma, işe geç gelme gibi şirketlere, örgütlere olumsuzluklar yaratabilecek davranışlardan kaçınmalara da imkân tanıyabilecektir. Motivasyonda önemli olan, bireylerin uygun çevrede kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır. İnsanlar ancak gördükleri işten ve iş ortamından memnun oldukları zaman daha verimli çalışırlar. İşte ekonomik tatmin her ne kadar gerekli bir şart olsa da yeterli bir şart değildir. Ekonomik tatminin dışında personeli motive eden diğer araçlar şunlardır: Yükselme imkânları, güvenlik, çekici iş, yapılmaya değer bir iş vermek, bireysel yetki, statü ve güç kazandırma, özel hayata saygılı olma, kararlara katılma imkânı sağlama, adaletli ve devamlı bir disiplin sistemi. Bu araçların dengeli ve olumlu bir şekilde kullanılması motivasyonun artışı sağlayacaktır.

Örgüt içinde bulunan kişinin nasıl motive edileceği hususunda farklı yaklaşımlar söz konusudur. Fakat motivasyon teorileri genel olarak incelendiğinde örgüt kültürü ile sağlanacağı öne sürülen sosyal tatminin bütün teorisyenler tarafından araştırıldığı görülmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün ortak değer, norm ve davranışlar yoluyla sosyal tatmin yarattığı ve kişinin motivasyonunda büyük önem taşıdığı unutulmamalıdır. Sonuçta yaptığı işi severek ve isteyerek yapan bireyler, bu işlerin başarılı bir şekilde sonuçlanmasını sağlayacaklardır. Bu sayede de örgüt kültürü çalışma ortamındaki memnuniyete yansıtacaktır.

3.2. Örgüt Kültürü ve Çalışan Motivasyonu Hakkında Yapılan Çalışmalar

Bir işletmede çalışanları motive eden dış ve iç unsurlar arasında önemli olanlardan biri örgüt kültürüdür. Çünkü araştırmanın ikinci bölümünde görüldüğü gibi, çalışanın motive olması için, dış faktörlerden daha çok kişinin içinde uyanan güdü ve psikolojik davranışları etkili bir rol oynamaktadır.

Çalışanların motive edilmiş olması, işletmenin amacına ulaşması açısından önemlidir. Aynı zamanda her örgüt kendi içerisinde bir kültürü barındırmakta ve bu kültür çalışanların davranışlarını ve işe yönelik algılarını etkilemektedir. Dolayısıyla bu iki kavramın arasındaki ilişkinin araştırılması, birçok araştırmacı tarafından arzu edilmiştir.

Örgüt kültürü ile motivasyon kavramlarını ilişkilendirerek yapılmış bir kaç araştırma bu kısımda yer almaktadır. Bu araştırmaların bazıları yerli ve yabancı yazarlar tarafından geliştirilmiştir.

Ersan Kavi, İş Görenler Açısından Örgüt kültürünün Motivasyona Etkisi. Bu çalışma bir doktora tezi niteliğindedir ve 2006 yılında yapılmıştır. Özel finans ve bankacılık alanında faaliyet gösteren işletmelerin örgüt kültürlerinin ve iş gören motivasyon düzeylerinin incelenmesi, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Toplam üç işletmeden her biri için örnek kütle oluşturulup anket uygulanmıştır. Üç işletmeden 100, 35 ve 55 olmak üzere 190 kişilik grup araştırmanın örnek kütlelerini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, örnek kütleleri oluşturan gruplara, motivasyon düzeyi ve örgüt kültürü tipinin belirlenmesine yönelik ölçeklerden oluşan anket uygulanmıştır. Motivasyon düzeyinin ölçülmesi için Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi modeli ele alınarak ölçekler hazırlanmıştır. İşletmelerin örgüt kültürü tipinin belirlenmesi için Goffee ve Jones tarafından gerçekleştirilen Çift S modeli tam anlamıyla kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucu olarak, motivasyon ve örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Ayrıca, çalışanların motivasyonu, diğer faktörler de katılmak süreciyle işçinin örgüt kültüründen etkilendiği açıklanmaktadır.

Hayriye Gökçe Özyaman'ın 2010 yılında Akdeniz Üniversitesi'nde Prof. Dr. Ferda Erdem'in danışmanlığında hazırladığı "Sağlık Kurumlarında Örgüt kültürü: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelinin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tez çalışmasında Denison'ın örgüt Kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır.

Mete Şahin'in 2010 yılında Marmara Üniversitesi'nde Prof. Dr. İbrahim Anıl danışmanlığında hazırladığı "Örgüt kültürü İle Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma" konulu doktora tez çalışmasında Denison'ın Örgüt Kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır. Orhan Sezgin'in 2009 yılında Yeditepe Üniversitesi'nde Prof. Dr. Mehmet Yusuf Yahyagil ve Prof. Dr. Ülkü Dicle danışmanlığında İngilizce olarak hazırladığı "Exploring The Relationship Between The Concepts Of Organization Culture, Organizational Justice And Organizational Citizen ship Behavior" konulu doktora tez çalışmasında Denison'ın Örgüt Kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır. Umut Can Öztürk'ün 2011 yılında Ege Üniversitesi bünyesinde Doç. Dr.

Cengiz Demir danışmanlığında yürüttüğü ‘‘Örgütsel Oratoryo: Meta Tiyatro Olarak Örgüt kültürü’’ konulu yüksek lisans tez çalışmasında Denison’ın Örgüt Kültürü ölçeğinden yararlanmıştıdır. Burcu Eker Akgöz ve Elif Engin ise İstanbul Arel Üniversitesi’nde hazırlanan İletişim Fakültesi İletişim Çalışmaları Dergisi için hazırladıkları ‘‘Örgüt Kültürünün İletişim Memnuniyetine Etkisi’’ konulu makalede Denison’ın Örgüt Kültürü ölçeğinden yararlanmışlardır: (Kösem, 2015: 186).

Öztürk (2002) hemşirelerin motivasyon düzeyi ve performans düzeyini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Araştırma İstanbul’da bulunan bir üniversite hastanesinde (A hastanesi) ve bir özel hastanede (B hastanesi) gerçekleştirilmiştir. A ve B hastanesinden rastlantısal yolla seçilen 101 hemşire araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına bakıldığında ise tüm hemşirelerin motivasyon düzeyinin orta düzeyde olduğu; ancak 1–5 yıl arası mesleki deneyime sahip hemşirelerin motivasyon düzeyinin mesleki deneyimi 1–5 yıldan fazla olan hemşirelere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Yılmaz, 2009: 20).

Engin (2004) ise psikiyatri kliniğinde çalışan hemşirelerin öfke düzeyi ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan araştırmasında İzmir, Ankara, İstanbul ve Manisa illerinde çeşitli hastanelerde çalışan 378 hemşireyi örnekleme almıştır. Araştırma sonuçlarında psikiyatri kliniğinde çalışan hemşirelerinin motivasyon düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiş, hemşirelerin çalışma yılı ortalamaları ile iş motivasyonu puan ortalamaları arasında pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur (Yılmaz, 2009: 20).

Tiryaki (2008) işyerlerinde uygulanan liderlik yaklaşımları ve çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemenin yanı sıra işletmelerde uygulanan liderlik yaklaşımı ile çalışanların motivasyonu ve demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi tanımlayıcı araştırma modeli ile belirlemeye çalışmıştır. İstanbul’da faaliyet gösteren A ve B şirketlerinde çalışmakta olan toplam 100 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. A şirketi için elde edilen analiz sonuçlarında çalışanların motivasyon düzeyinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmede çalışılan süre değişkenlerine göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Şırnak ili İdil ilçesinde görev yapan ilköğretim öğretmenlerinin okullarını örgüt kültürü açısından algılamalarını araştıran Yurttakal (2007) bu ilçede görev yapan tüm ilköğretim öğretmenlerini örnekleme almıştır (Yılmaz, 2009: 20).

Sonuç olarak ise öğretmenlerin okul kültürü algısının “nötr” düzeyde olduğunu, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine göre öğretmenlerin okul kültürü algısının farklılaşmadığı tespit etmiştir.

Meslek liselerinde okul kültürünü çok boyutlu olarak inceleyen Alkan (2008) Ümraniye ilçesine bağlı devlet meslek liselerinde görevli öğretmenlerin örgüt kültürü algısını tespit etmeyi amaçlamıştır. İlçede bulunan 10 meslek lisesinde görev yapan 269 öğretmenin örnekleme oluşturduğu araştırmada devlet meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algısının okul kültürü ölçeğinin hiçbir alt boyutunda cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur (Yılmaz, 2009: 20).

Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş örgüt kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisini araştıran Öztay (2006) İstanbul Anadolu yakasında bulunan 6 özel lise ve 3 özel ilköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenleri örneklem olarak seçmiştir. Araştırma sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan okullar ile olmayan okullar arasında örgüt kültürü oluşturma başarısı açısından anlamlı fark bulunmuştur. İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş örgüt kültürünün öğretmenlerin öz güvenini ve örgütsel bağlılığını artırdığı, örgütte çatışmaların çözümlenmesinde bu tür uygulamalara sahip okullarda olumlu sonuçlar alındığı ve öğretmenlerin yönetime olan güveninin arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün oluşturulduğu okullarda öğretmenlerin ortak tutum ve davranışlar sergiledikleri görülmüş ve bu ortak davranışların örgüt içinde anlaşmazlıkları en aza indirdiği belirlenmiştir(Yılmaz, 2009: 20).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BELEDİYE ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONLARINA ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: İSTANBUL ÖRNEĞİ

4. Araştırma Metodolojisi

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkilerinin hizmet sektöründe faaliyet gösteren belediyelerde incelenmesi amacıyla yapılmaktadır. Belediyelerin örgüt kültürü ve çalışan memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişki ve kullanılan örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarının motivasyon alt boyutları üzerindeki etkisi araştırılmak istenmiştir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın sadece İstanbul ilindeki 9 belediye kurumunda yapılması araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırma bu belediye kurumları ile sınırlandırılmıştır ve bu kapsam ve kısıtlar dâhilinde araştırma bulguları yorumlanmalıdır.

4.3. Araştırmanın Türü

Araştırmada örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkileri ve aralarındaki ilişki incelendiğinden ve belediye kurumları üzerinde uygulama yapıldığından dolayı mevcut durumun tespit edilmesi niteliği taşıdığından araştırma türü betimsel tarama modelindedir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Süreci

Araştırma evrenini hizmet sektöründe faaliyet gösteren belediye kurumlarında çalışanlar oluşturmaktadır. Yargısal örneklem yöntemiyle evrenden örneklem yapılarak İstanbul'daki 9 belediye kurumu araştırmaya dahil edilmiştir. Örnek hacmi olarak 400 kişiye anket dağıtılmış ve hepsinden doğru cevaplanma oranı ile geri dönüş sağlanmıştır.

4.4.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Oluşturulan anket formu yüz yüze anket tekniği ile yapılmış ve ilgili her kuruma gidilip yapılmıştır. Anketler doldurulduktan sonra teslim alınmıştır.

4.4.3. Anket Formunun Oluşturulması

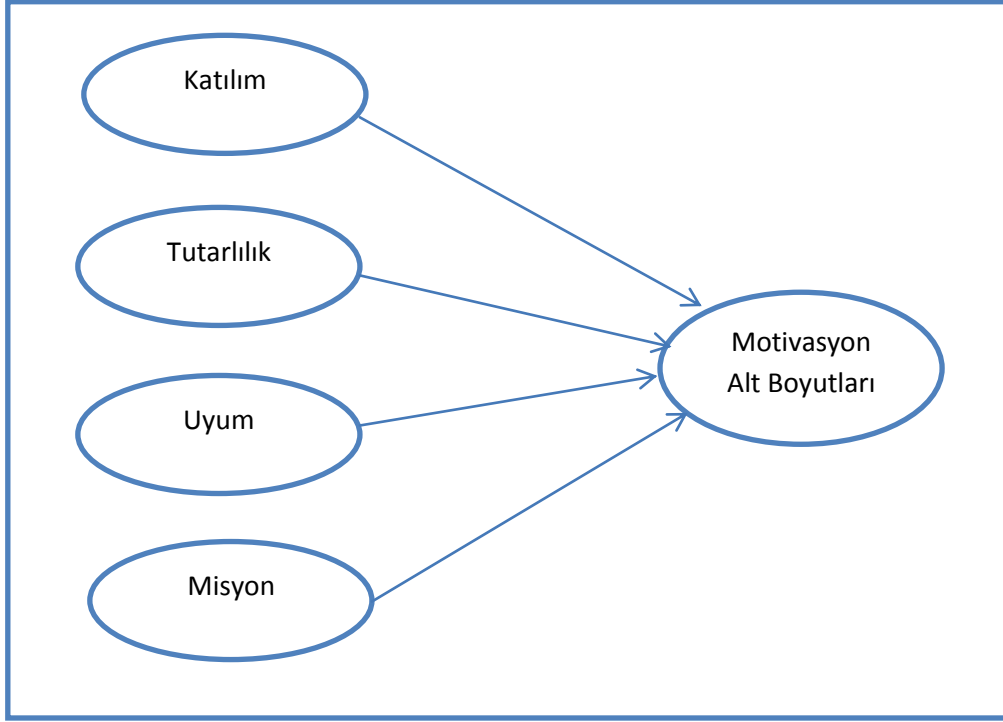
Anket formunun hazırlanmasında 8 demografik soru, örgüt kültürünü ölçmeye yönelik 5 li likert tipinde 36 ifade ve çalışan motivasyonunu ölçmeye yönelik olarak da yine 5 li likert tipinde 37 ifade kullanılmıştır. Katılımcıların düşüncelerini en iyi ifade eden seçeneğin belirtilmesi istenmiştir. Oluşturulan anket formu pilot çalışma olması açısından kurumların bir tanesinde uygulanmış ve ön testleri yapılmıştır. Ön testlerin analizi sonrası anket formunun katılımcılar tarafından net olarak anlaşılmayan kısımları düzenlenmiş, güvenilirlik sonuçlarında yeterli güvenilirlik değeri sağlanması sonucunda düzenlenmiş haliyle anket formunun uygulanmasına devam edilmiştir.

4.4.4. Anket Formunda Yer Alan Ölçekler

Anket formunda yer alan ölçeklerden örgüt kültürü ölçeği Türkçe'ye uyarlaması Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil tarafından yapılan Denison tarafından geliştirilmiş ölçektir. Ölçek örgüt kültürünün ölçülebilir nitelik kazanması amacıyla yapılmıştır. 36 ifadeden oluşan ölçekte 1-9 arası ifadeler katılım, 10-18 arası ifadeler tutarlılık/istikrar, 19-27 arası ifadeler uyum ve 28-36 arası ifadeler de misyon boyutunu ifade etmekte ve nitelendirmektedir. Bir diğer ölçek motivasyon ölçeği olarak ise, Herzberg'in çift faktör kuramı motive edici ve hijyen faktörleri ele alınarak De Beer tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 9 boyutta ele alınmaktadır. Bu ifadelerden 1-14 arası ifadeler iş içeriği, 15-18 arası ifadeler ücret, 19-21 arası ifadeler terfi, 22-25 arası ifadeler takdir, 26 ifadesi çalışma şartları, 27-28 fayda, 29-30 kişilik, 31-34 liderlik ve denetleme ile 35-37 arası ifadeler genel motivasyonu ölçmeye yönelik ifadelerdir.

4.4.5. Araştırma Modeli

Araştırma amacından hareketle örgüt kültürü alt boyutlarının (katılım, tutarlılık, uyum ve misyon) motivasyon ölçeği alt boyutları (iş içeriği, ücret, terfi, takdir, kişilik, liderlik ve denetleme ve genel çalışan motivasyonu) üzerindeki ayrı ayrı etkilerine bakılması amaçlandığından aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Şekil 4: Araştırma Modeli

4.4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma amacından hareketle literatür taraması sonucu elde edilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Katılım kültürü boyutunun motivasyon alt boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır.
 - Tutarlılık kültürü boyutunun motivasyon alt boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır.
 - Uyum kültürü boyutunun motivasyon alt boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır.
 - Misyon kültürü boyutunun motivasyon alt boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır.
- şeklindedir.

4.5. Elde Edilen Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde istatistik programlarından SPSS 21 kullanılmıştır. Verilerin analizinde demografik bilgilerin elde edilmesinde tanımlayıcı bulgulara yönelik frekans analizi, ölçeklerin güvenilirliğine yönelik güvenilirlik analizi, faktör yapılarının belirlenmesine yönelik faktör analizi ve araştırmanın amacı olan örgüt kültürü boyutlarının

çalışan motivasyonuna etkilerinin belirlenmesine yönelik regresyon analizine yer verilmiştir.

4.6. Örneklem Demografik Özellikleri

Tablo 2: Katılımcıların Çalışılmakta Olunan Kurumlara Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Beşiktaş	40	10,0
Fatih	20	5,0
İBB	111	27,8
Kadıköy	10	2,5
Maltepe	47	11,8
Pendik	73	18,3
Kartal	25	6,3
Sultangazi	22	5,5
Ümraniye	52	13,0
Toplam	400	100,0

Katılımcılar çalışmakta oldukları kuruma göre değerlendirildiklerinde katılımcıların %27,8 ile çoğunluğunun İstanbul Büyükşehir Belediyesinden olduğu, bunu %18,3 ile Pendik ilçesi katılımcılarının takip ettiği görülmektedir. Diğer katılımcılar ise sırasıyla Ümraniye, Maltepe, Beşiktaş, Kartal, Sultan gazi, Fatih ve Kadıköy şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 3: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
16-25 yaş arası	60	15,0
26-35 yaş arası	157	39,3
36-45 yaş arası	100	25,0
46-55 yaş arası	80	20,0
56 yaş ve üstü	3	,8
Toplam	400	100,0

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında %39,3 ile 26-35 yaş arası katılımcıların çoğunluk olarak çalışmaya dahil olduğu, bunu %25 ile 36-45 yaş arası katılımcıların takip ettiği, sonraki sıralamanın ise %20 ile 46-55 yaş arası katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. %0,8 gibi düşük bir oranla da 56 yaş ve üzeri 3 kişi katılımcı çalışma da yer almıştır.

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Kadın	125	31,3
Erkek	275	68,8
Toplam	400	100,0

Cinsiyete göre katılımcı değerlendirmesi yapıldığında tabloda da görüldüğü gibi %68,8 oranla katılımcıların yarısından fazlasının erkek katılımcılardan oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Evli	258	64,5
Bekar	142	35,5
Toplam	400	100,0

Medeni durum değerlendirmesinde ise katılımcıların yine %64,5 gibi büyük çoğunluğunun evli katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
İlkokul	39	9,8
Ortaokul	41	10,3
Lise	106	26,5
Ön lisans	55	13,8
Lisans	121	30,3
Yüksek Lisans	38	9,5
Toplam	400	100,0

Bir diğer demografik değişken eğitim durumuna bakıldığında katılımcıların lise, ön lisans ve lisans düzeyinde katılımcıların çoğunluk olarak çalışmada yer aldığı gözlemlenmiştir. Lisans mezunu katılımcıların ise çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	49	12,3
1-5 yıl arası	138	34,5
6-10 yıl arası	65	16,3
11-15 yıl arası	42	10,5
16-20 yıl arası	45	11,3
21-25 yıl arası	40	10,0
26 ve üstü	21	5,3
Toplam	400	100,0

Kurumda çalışma süreleri değerlendirildiğinde çoğunluğun 1-5 yıldır mevcut kurumda çalışmakta olan katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. 26 ve üzeri gibi uzun yıllar mevcut kurumda çalışmakta olan katılımcıların ise azınlık olarak çalışmada yer aldığı görülmüştür.

Tablo 8: Katılımcıların Toplam İş Deneyimine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	25	6,3
1-5 yıl arası	86	21,5
6-10 yıl arası	82	20,5
11-15 yıl arası	60	15,0
16-20 yıl arası	52	13,0
21-25 yıl arası	52	13,0
26 ve üstü	43	10,8
Toplam	400	100,0

Katılımcılar toplam iş deneyimlerine göre değerlendirildiğinde 1-5 yıl arası ile 6-10 yıl arası katılımcıların çoğunlukta olduğu, 1 yıldan az süredir deneyime sahip katılımcıların ise azınlıkta olduğu görülmüştür.

Tablo 9: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Amir	3	,8
Bilgisayar İşletmeni	4	1,0
Bilgisayar Programcı	2	,5
Birim Sorumlusu	7	1,8
Büro Elemanı	29	7,3
Çağrı Merkezi Operatörü	6	1,5
Eğitim sorumlusu	2	,5
Güvenlik Görevlisi	3	,8
İşçi	20	5,0
Kalem	3	,8
Memur	88	22,0
Mimar	2	,5
Muhasebeci	5	1,3
Müdür	7	1,8
Müdür Yardımcısı	4	1,0
Mühendis	13	3,3
Operatör	14	3,5
Özel Kalem	2	,5
Personel	32	8,0
Raportör	6	1,5
Sekreter	2	,5
Stajyer	21	5,3
Şef	25	6,3
Şoför	83	20,8
Tekniker	7	1,8
Teknisyen	2	,5
Yazılım geliştirme uzmanı	5	1,3
Yönetici Asistanı	3	,8
Toplam	400	100,0

Çalışılan kurumdaki pozisyonlara bakıldığında memur, şoför, personel, büro elemanı gibi katılımcıların çoğunlukta olmasıyla birlikte farklı pozisyonlardan pek çok katılımcının çalışmaya dâhil olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün yansıtılması ve çalışan motivasyonunun belirlenmesinde bu kadar farklı pozisyondan katılımcının çalışmaya dahil olmasının araştırma için önemli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Aylık Maaşlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
1000 TL'den az	30	7,5
1000-1999 TL arası	117	29,3
2000-2999 TL arası	152	38,0
3000-3999 TL arası	85	21,3
4000 TL ve üzeri	16	4,0
Toplam	400	100,0

Katılımcıların aylık maaşları incelendiğinde çoğunluk olarak maaş dağılımının %38 ile 2000-2999 tl maaşa sahip belediye çalışanlarından oluştuğu görülmüştür. Bunu %29,3 ile 1000-1999 tl maaş alan katılımcılar takip etmektedir.

4.7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği için güvenilirlik analizine başvurulmuştur. Güvenilirlik analizinde edilen Cronbach Alpha değerinin ortalama olarak 0,70 ve üzeri olması ölçeğin kullanılabilir ve yeteri derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Bilgin (2005)' in yaptığı sınıflamada $0,00 < \alpha < 0,40$ aralığında olması ölçek güvenilir değil, $0,40 < \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte, $0,60 < \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir $0,80 < \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir yorumları yapılmaktadır.

Araştırma formunda yer alan örgüt kültürü ve çalışan motivasyon ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir. Yapılan analizde örgüt kültüründe tutarlılık boyutunda 12 nolu ifade ve misyon boyutunda 30 nolu ifade ile motivasyon ölçeğinde iş içeriği boyutunda 4 nolu ifade, terfi boyutunda 19 nolu ifade, genel motivasyonda ise 37 nolu ifade silindiklerinde ölçek güvenilirliğinin artması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik testi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 11: Güvenilirlik Testi Sonuçları

Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Örgüt kültürü		,871
Katılım	9	,860
Tutarlılık	8	,822
Uyum	9	,813
Misyon	8	,772
Motivasyon		,835
İş içeriği	13	,791
Ücret	4	,752
Terfi	2	,841
Takdir	4	,709
Fayda	2	,721
Kişilik	2	,753
Liderlik ve Denetleme	4	,770
Genel motivasyon	2	,821

Değerler incelendiğinde tüm ölçek boyutlarında güvenilirliğin kabul edilir değerlerde olduğu ve yüksek olduğu görülmektedir. Motivasyon ölçeğinde çalışma şartları alt boyutu için güvenilirlik değeri ise %52 olarak elde edilmesi nedeniyle araştırmadan çıkarılmıştır. Ölçeğin orijinal halindeki gibi 9 boyutlu motivasyon ölçeği çalışma şartları boyutunun çıkarılmasıyla 8 boyutlu olarak ele alınmış, araştırmada bu haliyle yer almıştır.

Örgüt kültürü ve motivasyon ölçekleri boyut sayılarının ve faktör yapılarının bu çalışmada da aynı şekilde olup olmadığının ve aynı faktör yapılarının oluşup oluşmadığının incelenmesi amacıyla faktör analizine yer verilmiştir. Faktör analizinde çalışmada Türkçe'ye uyarlanmış haliyle yer alan orijinal ölçeklerin faktör sayıları analizde faktör kısıdı olarak belirlenmiş ve faktör analizi buna göre yapılmıştır.

Faktör analizinin yapılmasına geçilmeden önce faktör analizi ve ileride yapılacak olan regresyon analizinin varsayımı olan normalliğin sağlanmasının sınanması amacıyla normallik testine yer verilmiştir. Normallik testi değişkenlerin dağılımının istatistiki dağılımlardan normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Normalliğin belirlenmesinde en çok kullanılan test Kolmogrov Smirnov testidir. Kolmogrov Smirnov testi sonucu elde edilen p değerinin 0,05'ten büyük çıkması

ilgili değişkenin normal dağıldığını göstermektedir. Yapılan test sonuçları her iki ölçeğin ve boyutlarının normal dağılıma uygunluk gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla faktör analizi ve regresyon analizinin normallik varsayımı sağlandığından analizlere bu yönde devam edilmiştir.

4.8. Faktör Analizi

Faktör yapılarının bu çalışmada da orijinal haliyle geçerli olup olmadığı ile ifadelerin yine aynı faktör yapıları altında oluşup oluşmayacağı belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin orijinal halindeki faktör sayıları analizde kısıt olarak kullanılmıştır. Faktör analizine başlamadan önce yapılması gereken testler ise KMO ve Bartlett testleridir. KMO testi çalışmadaki verilere faktör analizi yapıp yapılmayacağı, faktör analizinin uygun olup olmayacağını belirtirken, Bartlett testi de faktör analizi için örneklemin yeterli olup olmayacağını belirlemektedir. Andy Field (2000) KMO test değerinin 0,50 ve üzeri olması durumunda faktör analizinin yapılabileceğini, daha alt durumlarda ise veri kümesinin faktörlenemeyeceğini belirtmektedir. Çalışmada hem örgüt kültürü hem de çalışan motivasyon ölçekleri için KMO test değerleri 0,65 üzerinde elde edilmiş ve faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bartlett örnek hacmi yeterliliğine bakıldığında ise ölçeklerin tüm p değerlerinin 0,05'ten küçük olması örnek hacminin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermiştir.

Örgüt kültürü ölçeği için faktör analizi yapıldığında ölçeğin orijinal halinde 4 boyut olması nedeniyle 4 faktör kısıdı altında yapılan faktör analizinde ifadelerin orijinal ölçekteki gibi aynı faktörler altında toplandığı görülmüştür. Faktör analizinde literatürde de genel olarak geçerli olan görüş faktör yükü %40 'ın altında olan ifadelerin o faktör boyutundan ve analizden çıkarılmasıdır. Faktör yükü ifadelerin ilgili faktörle olan ilişkisini ifade eden bir katsayıdır. Örgüt kültürü ölçeğinde alt boyutlardan katılım boyutunda 4 nolu ifade, tutarlılık boyutunda 18 nolu ifade, uyum faktöründe 24 nolu ifade ile misyon boyutunda ise 34 nolu ifade analizden ve boyutlardan çıkarılmıştır.

Motivasyon ölçeği faktör analizi sonuçlarına bakıldığında ise orijinal hali 8 faktör olan ölçeğin bu çalışmadaki faktör yapısı incelendiğinde 8 faktör kısıdı altında yapılan faktör analizinde bazı ifadelerin yine faktör yüklerinin %40'ın altında olması nedeniyle boyutlardan çıkarıldığı ve 7 faktör elde edildiği gözlenmiştir. Orijinal ölçekte fayda boyutunda yer alan 27 ve 28 nolu ifadeler faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada motivasyon ölçeği 7 faktör yapılı olarak

elde edilmiş ve kullanılmıştır. Diğer ölçek ifadelerine bakıldığında ifadelerin yine aynı faktör yapıları altında toplandığı fakat bazı ifadelerin faktör yüklerinin %40'ın altında olması nedeniyle iş içeriği boyutunda 3, 6 ve 10 nolu ifadeler ile takdir boyutunda 25 nolu ifade analizden çıkarılmıştır.

Faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapıları ve ifadelerin faktör yükleri aşağıdaki gibi elde edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinde toplam açıklanan varyans %63,5 iken, motivasyon ölçeğinde ise toplam açıklanan varyans %54,8 olarak elde edilmiştir. Açıklanan varyans bu faktörlerle, söz konusu ölçeğin ne kadar açıklanabildiğini, ifade edilebildiğini göstermektedir. Toplam varyans oranının 50-70 arasında olması ideal varyans olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada kullanılan örgüt kültürü ve çalışan motivasyonu ölçeklerinin toplam açıklanan varyans oranlarının da iyi olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Örgüt kültürü Ölçeği Faktör Boyutları

		Faktör Yükleri			
		1	2	3	4
Katılım	K1	,686			
	K2	,678			
	K3	,723			
	K5	,732			
	K6	,744			
	K7	,671			
	K8	,755			
	K9	,697			
Tutarlılık	K10		,731		
	K11		,746		
	K13		,725		
	K14		,778		
	K15		,784		
	K16		,707		
	K17		,731		
Uyum	K19			,730	
	K20			,726	

Tablo 12' den devam

Uyum (devam)	K21			,744	
	K22			,577	
	K23			,635	
	K25			,650	
	K26			,574	
	K27			,650	
Misyon	K28				,735
	K29				,776
	K31				,679
	K32				,695
	K33				,726
	K35				,750
	K36				,623

Örgüt kültürü ölçeği faktör yapılarına bakıldığında 4 faktör ve faktör yükleri görülmektedir. Faktör yükü %40 ın altındaki ifadeler çıkarıldığı için tabloda gösterilmemiştir.

Tablo 13: Motivasyon Ölçeği Faktör Yapıları

		Faktör Yükleri						
		1	2	3	4	5	6	7
İş İçeriği	M1	,605						
	M2	,485						
	M5	,520						
	M7	,486						
	M8	,703						
	M9	,725						
	M11	,625						
	M12	,669						
	M13	,577						
	M14	,585						
Ücret	M15		,802					
	M16		,802					
	M17		,612					
	M18		,774					

Tablo 13'den devam

		1	2	3	4	5	6	7
Terfi	M20			,892				
	M21			,879				
Takdir	M22				,763			
	M23				,597			
	M24				,737			
Kişilik	M29					,892		
	M30					,806		
Liderlik ve denetleme	M31						,766	
	M32						,755	
	M33						,828	
	M34						,733	
Genel	M35							,901
Motivasyon	M36							,897

Motivasyon ölçeği faktör yapılarına bakıldığında 7 faktör ve faktör yükleri görülmektedir. Faktör yükü %40 ın altındaki ifadeler çıkarıldığı için tabloda gösterilmemiştir.

4.9. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapılarının arasındaki ilişkinin en az birkaç değişken için belli bir büyüklükte olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyonlar 0,30'un üzerinde ise değişkenlerden uygun faktörlere ulaşıldığı ve faktör analizi kullanımının doğru olduğu ifade edilmektedir. Aksi durumda ise faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapısı ve faktör analizi kullanımı sorgulanmalıdır.

Korelasyon analizi ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki katsayısının 0,20'nin altında yer alması çok zayıf kuvvette ilişkiyi, 0,20 ile 0,40 arasında yer alması zayıf ilişkiyi, 0,40 ile 0,60 arasında yer alması orta kuvvete bir ilişkiyi, 0,60 ile 0,80 arasında yer alması kuvvetli düzey ilişkiyi ve 0,80 ile 1,00 arası düzey ise çok kuvvetli ilişkiyi göstermektedir. Yine bu değer pozitif elde edilmesi ilişkinin pozitif yönlü olduğu, negatif elde edilmesi ise negatif yönlü olduğu şeklinde

yorumlanmaktadır. Başka bir ifadeyle bir değişkendeki artışın diğerinde de artışla (pozitif yönlü) ya da azalmayla (negatif yönlü) ilintili olduğu ifade edilmektedir.

Araştırmadaki örgüt kültürü faktör boyutları ve motivasyon faktör boyutlarının aralarındaki ilişkinin tespit edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçları çalışmanın son kısmında Ek 2’de gösterilmiştir.

Korelasyon sonuçları değerlendirildiğinde örgüt kültürü alt boyutları ve motivasyon alt boyutları arasındaki korelasyon katsayı değerleri p istatistiksel önem düzeyinde anlamlı bulunmuş ve tüm korelasyon katsayı değerleri 0,30 üzerinde olduğu için elde edilen faktör yapılarının uygun olduğu ve faktör analizi kullanımının uygun olduğu sonucuna ulaşılmış ve çalışmaya regresyon analiziyle devam edilmiştir.

4.10. Regresyon Analizi

Örgüt kültürü boyutlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizi bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılmaktadır. Bu tür regresyon basit regresyon olarak adlandırılmaktadır. Bağımsız değişken olarak birden fazla değişkenle ilgileniliyorsa ve bir bağımsız değişken üzerindeki etkiyle ilgileniliyorsa bu tür regresyon da çoklu regresyon olarak kullanılmaktadır.

Regresyon analizi yapılabilmesi için gerekli varsayımlardan biri de normalliğin sağlanmasıdır. Faktör analizi kısmında belirtildiği gibi değişkenlerin normallik varsayımını sağladığı belirtilmiştir. Regresyon analizinde R^2 değeri bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki değişimin ne kadarını açıkladığını belirtmektedir. Oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Anova testine yer verilmekte, Anova tablosu içerisindeki F istatistiği ile model parametrelerinin (katsayıların) anlamlı olup olmadığı test edilmektedir ve R^2 değeri de Anova tablosundaki artık terimler kareler toplamı/ toplam kareler toplamı oranından hesaplanabilmektedir. p değerinin 0,05’ten küçük olması sonucu oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır.

Daha sonra regresyon katsayılarına yer verilmekte ve ayrı ayrı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerine bakılmakta ve bu etkilerin de istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına p değerlerine bakılarak karar verilmektedir.

Örgüt kültürü alt boyutlarının çalışan motivasyonunun ayrı ayrı alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır.

Tablodaki değerlerden R değeri ilgili bağımsız değişkenler (örgüt kültürü alt boyutları) ile bağımlı değişken (motivasyon boyutlarından ayrı ayrı her biri) arasındaki ilişkinin kuvvetini gösteren korelasyon değerini göstermektedir. Sonucun pozitif elde edilmesi değişkenler arası pozitif ilişkiyi, negatif elde edilmesi ise negatif ilişkiyi göstermektedir. Bu değer 0,20'nin altında yer alması çok zayıf kuvvette ilişkiyi, 0,20 ile 0,40 arasında yer alması zayıf ilişkiyi, 0,40 ile 0,60 arasında yer alması orta kuvvete bir ilişkiyi, 0,60 ile 0,80 arasında yer alması kuvvetli düzey ilişkiyi ve 0,80 ile 1,00 arası düzey ise çok kuvvetli ilişkiyi göstermektedir. R² değeri ise regresyon değerini göstermekle birlikte determinasyon ya da belirlilik katsayısı olarak da tanımlanan ve bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken ya da değişkenler tarafından açıklandığını gösteren değerdir. Düzeltilmiş R² değeri ise istatistiksel olarak düzenlenmiş ve artık terim olarak adlandırılan modeldeki terimlerin etkisi çıkarılarak ortaya çıkan R² değeridir.

Bağımsız değişkenler ve her bir bağımlı değişken için oluşturulan modelin uygunluğu için ise tablodaki değerlerden Anova testine ait p değerine bakılmaktadır. Regresyon katsayıları ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki ayrı ayrı etkisini ve istatistiksel anlamlılığını test etmektedir.

Tablo 14: İş içeriği motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²		
1	,618 ^a	,382	,375		
Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P değeri
1 Regresyon	59,356	4	14,839	55,698	,000 ^b
Artık Terimler	95,911	360	,266		
Toplam	155,267	364			

Çalışanların iş içeriği motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisini gösterir regresyon modeli sonuçları yukarıdaki gibi elde edilmiştir. P değerinin 0,05'ten küçük olması modelin uygun olduğunu göstermektedir. Korelasyon değeri R'ye bakıldığında örgüt kültürü alt boyutları ile iş içeriği motivasyonu arasında %61,8 ile kuvvetli sayılabilecek ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Düzeltilmiş R² değerine bakıldığında da iş içeriği motivasyonundaki değişimin %37,5 ile örgüt kültürü alt boyutları tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki ayrı ayrı etkisini gösterir tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 15: İş içeriği motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	P değeri
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,543	,155		9,925	,000
Katılım	,023	,059	,027	,387	,699
Tutarlılık	,054	,073	,062	,739	,461
Uyum	,208	,075	,209	2,774	,006
Misyon	,345	,065	,370	5,289	,000

Standardize olmayan değerler de gösterilmesine rağmen çoklu regresyon yapılan çalışmalarda standardize değerler yorumlanmaktadır. Tablodaki değerlerden p değerinin 0,05'ten küçük olması o değişkenin ilgili değişken üzerinde istatistiksel olarak etkiye sahip olduğunu, aksi durumda ise bir etkiye sahip olmadığını gösterirken, beta değeri ise etkili olması durumunda o değişkenin yüzde olarak ne kadar etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo değerlendirildiğinde p değerlerinden 0,05'ten küçük olan uyum ve misyon kültür boyutlarının iş içeriği motivasyonunda etkili boyutlar oldukları görülmektedir. Bu boyutların ayrı ayrı etkilerine bakıldığında Beta değerlerinden misyonun iş içeriği motivasyonunda %37 oranında etkili iken, uyum boyutunun iş içeriği motivasyonunda %20,9 oranında etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla iş içeriği motivasyonunda en etkili boyut olarak misyon boyutunun etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürü boyutlarından etkili olanlardaki bir birimlik artış iş içeriği motivasyonunda bu oranlarda artış gösterecektir.

Tablo 16: Ücret motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²		
1	,460 ^a	,212	,203		
Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P değeri
1 Regresyon	65,220	4	16,305	24,525	,000 ^b
Artık Terimler	242,666	365	,665		
Toplam	307,886	369			

Tablo incelendiğinde R değerinin 0,46 olarak elde edilmesi örgüt kültürü alt boyutlarının ücret motivasyonu ile ilişkisinin pozitif ve orta kuvvet düzeyinde olduğunu, düzeltilmiş R² değerinin ise %20,3 ile ücret motivasyonunda ki değişim ve etkinin örgüt kültürü alt boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. P değerinin 0,05'ten küçük olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 17: Ücret motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	P değeri
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	,871	,244		3,574	,000
Katılım	-,089	,093	-,074	-,956	,340
Tutarlılık	,233	,113	,192	2,065	,040
Uyum	,172	,118	,124	1,461	,145
Misyon	,319	,102	,245	3,119	,002

Regresyon katsayıları değerlendirildiğinde katılım ve uyum kültür boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olması bu boyutların ücret motivasyonu üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. P değerleri 0,05'ten küçük olup ücret motivasyonu üzerinde etkisi olduğu görülen tutarlılık boyutunun Beta katsayısı itibariyle motivasyon üzerinde %19, misyon boyutunun ise %24 etkili olduğu görülmüştür. Ücret motivasyonunda en etkili boyutun örgüt kültürü boyutlarından misyon boyutu olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürü boyutlarından etkili olanlardaki bir birimlik artış ücret motivasyonunda bu oranlarda artış gösterecektir.

Tablo 18: Terfi motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²			
1	,484 ^a	,234	,226			
Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P değeri	
1 Regresyon	114,536	4	28,634	27,865	,000 ^b	
Artık Terimler	375,072	365	1,028			
Toplam	489,608	369				

Tablo incelendiğinde R değerinin 0,48 olması örgüt kültürü alt boyutlarının terfi motivasyonu ile orta kuvvet düzeyinde pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Düzeltilmiş R² değeri ise %22,6 ile terfi motivasyonundaki değişimlerin örgüt kültürü alt boyutları ile açıklanabildiğini göstermektedir. P değerinin 0,05'ten küçük olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 19:Terfi motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	P değeri
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	-,331	,303		-1,094	,275
Katılım	,185	,116	,123	1,599	,111
Tutarlılık	,182	,140	,119	1,296	,196
Uyum	,278	,146	,158	1,899	,038
Misyon	,226	,127	,138	1,777	,046

Regresyon katsayılarını gösterir tablo incelendiğinde p değerleri 0,05'ten küçük olan uyum ve misyon kültür boyutlarının terfi motivasyonu üzerinde etkili boyutlar oldukları gözlemlenmiştir. Beta katsayıları yorumlandığında ise %15,8 oranla uyum boyutunun misyon boyutuna göre terfi motivasyonu üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü boyutlarından etkili olanlardaki bir birimlik artış terfi motivasyonunda bu oranlarda artış gösterecektir.

Tablo 20: Takdir motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²			
1	,457 ^a	,208	,200			
Model	Kareler Toplamı		Sd	Kareler Ortalaması	F	P değeri
1 Regresyon	41,200		4	10,300	23,834	,000 ^b
Artık Terimler	156,440		362	,432		
Toplam	197,640		366			

Takdir motivasyonu ile örgüt kültürü alt boyutlarının ilişkisine bakıldığında R değerinin %45,7 olarak elde edilmesi bu değişkenler arasında orta kuvvet düzeyinde pozitif ilişkinin olduğunu, düzeltilmiş R² değerinin ise %20 olması takdir motivasyonundaki değişimlerin %20'sinin örgüt kültürü alt boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. P değerinin 0,05'ten küçük olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 21: Takdir motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	P değeri
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,738	,198		8,776	,000
Katılım	,122	,075	,127	1,622	,106
Tutarlılık	-,083	,093	-,085	-,894	,372
Uyum	,186	,095	,166	1,949	,052
Misyon	,302	,083	,287	3,641	,000

P değerleri anlamlı olan (0,05'ten küçük) sadece misyon kültür boyutunun takdir motivasyonu üzerinde etkili boyut olduğu görülmüştür. Beta katsayısı değerlendirildiğinde bu etkinin %28,7 büyüklüğünde olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü boyutlarından etkili olanlardaki bir birimlik artış takdir motivasyonunda bu oranlarda artış gösterecektir.

Tablo 22: Kişilik motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²			
1	,464 ^a	,216	,207			
Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P değeri	
1 Regresyon	90,750	4	22,688	25,082	,000 ^b	
Artık Terimler	330,158	365	,905			
Toplam	420,908	369				

Kişilik motivasyonu ile örgüt kültürü alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren R değerine bakıldığında değer %46,4 olması kişilik motivasyonu ile örgüt kültürü alt boyutları arasında orta kuvvet düzeyinde pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Düzeltilmiş R² değerinin ise %20,7 olması kişilik motivasyonundaki değişimlerin %20,7'sinin örgüt kültürü alt boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. Tablodaki p değerinin 0,05'ten küçük olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 23: Kişilik motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	P değeri
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,110	,284		3,908	,000
Katılım	,335	,109	,240	3,087	,002
Tutarlılık	,188	,132	,132	1,428	,154
Uyum	-,078	,137	-,048	-,567	,571
Misyon	,276	,119	,181	2,312	,021

Katsayılara ve p değerlerine bakıldığında tutarlılık ve uyum kültür boyutlarının kişilik motivasyonu üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. (P>0,05)

P değeri 0,05'ten küçük olan katılım ve misyon kültür boyutlarının etkilerine bakıldığında Beta değerlerinden katılım kültür boyutunun %24 oranında kişilik motivasyonu üzerinde etkili olduğu görülürken, %18 ile etkili bir diğer kültür boyutu misyon olarak belirlenmiştir.

Örgüt kültürü boyutlarından etkili olanlardaki bir birimlik artış kişilik motivasyonunda bu oranlarda artış gösterecektir.

Tablo 24: Liderlik ve denetleme motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²			
1	,471 ^a	,222	,214			
Model	Kareler Toplamı		Sd	Kareler Ortalaması	F	P değeri
1 Regresyon	52,987		4	13,247	26,052	,000 ^b
Artık Terimler	185,594		365	,508		
Toplam	238,582		369			

Tablo incelendiğinde R değerinin %47,1 olması, liderlik ve denetleme motivasyonu ile örgüt kültürü boyutları arasında orta kuvvet düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Düzeltilmiş R² değerinin ise %21,4 olması liderlik ve denetleme motivasyonundaki değişimlerin %21,4'ünün örgüt kültürü alt boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. P değerinin <0,05 olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 25: Liderlik ve denetleme motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	P değeri
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,717	,213		8,062	,000
Katılım	,153	,081	,145	1,882	,061
Tutarlılık	,161	,099	,150	1,631	,104
Uyum	,014	,103	,011	,132	,895
Misyon	,243	,089	,212	2,722	,007

Tablodaki p değerleri incelendiğinde örgüt kültürü boyutlarından p değeri sadece misyon değeri için <0,05 olduğundan bu değişkene ait Beta değerine bakıldığında misyon kültür boyutunun liderlik ve denetleme motivasyonu üzerinde %21,2 oranında etkili olduğu

görülmüştür. Örgüt kültürü boyutlarından etkili olanlardaki bir birimlik artış liderlik ve denetleme motivasyonunda bu oranlarda artış gösterecektir.

Tablo 26: Genel çalışan motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²			
1	,671 ^a	,450	,443			
Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P değeri	
1 Regresyon	66,169	4	16,542	73,10 6	,000 ^b	
Artık Terimler	81,008	358	,226			
Toplam	147,178	362				

Motivasyon ölçeğindeki çalışan motivasyonunu genel olarak tanımlayan genel çalışan motivasyon boyutunda örgüt kültürü alt boyutlarının ilişkisi ve etkilerine bakıldığında, R değerinin %67,1 olarak elde edilmesi çalışan motivasyonu ile örgüt kültürü alt boyutları arasında yüksek kuvvette ve pozitif yönlü bir ilişkinin ortaya çıktığı görülmektedir. R² değeri ise çalışan motivasyonundaki değişimlerin %44 gibi yüksek bir oranla örgüt kültürü alt boyutlarıyla açıklanabildiğini göstermektedir. P değerinin 0,05'ten küçük olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 27: Genel çalışan motivasyonunda örgüt kültürü alt boyutları etki katsayısı değerleri

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	P değeri
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,091	,144		7,597	,000
Katılım	,126	,055	,151	2,307	,022
Tutarlılık	,118	,067	,139	1,747	,041
Uyum	,132	,069	,137	1,914	,036
Misyon	,288	,060	,316	4,793	,000

Çalışan motivasyonunda örgüt kültürü boyutlarının ayrı etkilerine bakıldığında tüm alt boyutların p değerlerinin <0,05 olması bu boyutların çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Beta katsayıları incelendiğinde %31,3 ile çalışan motivasyonu üzerinde en etkili örgüt kültürü boyutunun misyon kültür boyutu olduğu, daha sonra sırasıyla katılım kültürünün (%15,1), tutarlılık (%13,9) ve uyum boyutlarının (%13,7) ile etkili olduklarını göstermektedir. Örgüt kültürü boyutlarından etkili olanlardaki bir birimlik artış genel çalışan motivasyonunda bu oranlarda artış gösterecektir.

Şimdiye kadar yapılan regresyon analizlerinde motivasyon ölçeği alt boyutlarında örgüt kültürü alt boyutlarının etkisine bakılmıştır. Ölçeklerin geneli itibariyle çalışan motivasyonunda örgüt kültürünün etkisini gösterir regresyon analizi sonuçları ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 28: Çalışan motivasyonunda örgüt kültürünün etkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²			
1	,665 ^a	,442	,441			
Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P değeri	
1 Regresyon	65,121	1	65,121	286,494	,000 ^b	
Artık Terimler	82,057	361	,227			
Toplam	147,178	362				

Yapılan analizde R değerinin %66,5 olarak elde edilmesi çalışan motivasyonu ile örgüt kültürü arasında yüksek kuvvette ve pozitif bir ilişkinin olduğunu gösterirken, düzeltilmiş R² değerinin %44,1 olarak elde edilmesi çalışan motivasyonundaki değişimlerin bu oranla örgüt kültürü tarafından açıklanabildiğini ifade etmektedir. P değerinin <0,05 olması oluşturulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 29: Çalışan motivasyonunda örgüt kültürünün etki katsayısı değerleri

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	P değeri
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,137	,139		8,196	,000
ÖrgütKültürü	,656	,039	,665	16,926	,000

Regresyon katsayılarına bakıldığında p değerinin örgüt kültürü için $<0,05$ olması örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Beta değerine bakıldığında ise %66,5 gibi yüksek bir oranla örgüt kültürünün çalışan motivasyon üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Örgüt kültüründe bir birimlik artış çalışan motivasyonunda bu oranda artış gösterecektir.

SONUÇ

Küreselleşme, teknolojik yenilikler, rekabet ve bilgi ekonomisi, nitelikli insan gücünü gerekli kılmaktadır. Özel ve kamu sektörü için insan-müşteri (kamu sektöründe yurttaş) odaklılık ön plana çıktığı ölçüde, insan unsuru önem kazanmıştır. Bu nedenle kamu ve özel sektör kuruluşlarında insan kaynakları uygulamalarının kariyer planlama gibi daha niteliksel süreçlere de yöneldikleri gözlemlenmektedir. Kariyer planlama süreçleri özellikle çalışanların kendi geleceklerini yön verebilme ve bu amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterebilmesine yardımcı olurken, aynı zamanda örgüt amaçları ile çalışanı bir araya getirebilir. Etkin bir kariyer planlama sürecinden çalışanın sağlayacağı tatmin ise, örgüte yüksek performans olarak geri dönebilecektir. Bu nedenle, günümüz insan kaynakları süreçlerinde kariyer planlama uygulamalarının örgütsel motivasyona olan etkilerinin incelenmesi önemlidir.

Yönetim bir kurumun her seviyede işbirliğini gerekli kılan bir grup etkinliği sürecidir. Yönetim bir süreci ifade ettiği için, bu süreç içindeki önemli unsurlardan biri de insan kaynakları yönetimidir. Yönetimsel süreçlerin bir parçası olan insan kaynakları yönetiminin önemi işgücü ile ilgili maliyetler, verimlilik, işgücündeki olumsuzluk belirtileri, küreselleşme gibi etkenlerle günümüzde giderek artmaktadır.

Özellikle 20. yüzyıl sonlarından itibaren örgütler önemli değişimlere tanık olmuştur. Bu değişimlerden belki de en önemlisi insana bakış açısındaki değişimdir. Geçmiş dönemlerde hakim olan “pasif insan” yaklaşımının yerini günümüzde “aktif insan” yargısı almıştır. Bu da insan unsurunun öneminin artmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, kurumlarda çalışanların etkinliği ve performansı yanında iş kazaları, müşteri şikâyetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi personel yönetimi ile ilgili konuları da kapsayan yönetimsel süreçler insan kaynakları şeklinde ifade edilmektedir. Görüldüğü üzere günümüzde yönetim süreçlerinin öneminin artışında, örgütlerdeki insan unsurunun ön plana çıkması etkilidir. İnsan sermayesinin yönetimsel süreçlerde öneminin artmasını gerekli kılan unsurlardan biri de çalışanların kariyerleri ile ilgili olandır.

Örgüt kültürü ise son dönemlerde örgütsel yönetim üzerine yapılan çalışmalarda ön plana çıkmaya başlayan bir konudur. Örgütün bir bütün olarak yönetsel yaklaşımlarını değerlendiren örgüt kültürünün, çalışanların performanslarından motivasyonlarına kadar birçok konuda etkili olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılık ise bireylerin örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri ve örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının ve varlığını sürdürmesinin yolunun örgütsel bağlılıktan geçtiğini göstermektedir.

Örgüt kültürü, çalışan motivasyonu üzerinde derin etkiler göstermesi açısından da incelenmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü örgütlerdeki iş görenlerin işleri ve işyerlerine bağlanmaları konusunda önemli etkileri olan bir unsurdur. Örgütsel kültürün olumlu nitelikler gösterdiğinin algılandığı durumlarda, örgütsel motivasyonun da bundan ne şekilde etkileneceği konusu önem kazanmaya başlamıştır.

Çalışma kapsamında örgüt kültürü ve motivasyon olgusunun etkileşimine yönelik bir alan çalışması yürütülmüştür. Buna göre çeşitli değişkenler de dikkate alınarak kurumdaki örgüt kültürünün ne şekilde algılandığı ve bunun iş görenler üzerindeki etkilerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu kapsamda kurum çalışanlarının örgüt kültürü-motivasyon düzeyi ilişkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Hızlı bir teknolojik gelişim ve değişim içerisinde bulunan dünyamızda hizmetler sunumunda elzem olan insan gücü yönetimi konularına olan ilgi günden güne artmaktadır. Ayrıca artan kaliteli hizmet talepleri, rekabet anlayışı içinde olunması ve bir takım etik konular, çalışan memnuniyetinin sağlanmasını zorunlu hale getirmektedir. İş doyumu ise çalışan memnuniyetinin önemli göstergelerindedir (<http://dspace.trakya.edu.tr:8080/jspui/bitstream/1/1507/1/0085160.pdf>).

Örgütün sunduğu yararlar sonucunda çalışanlarda oluşan iş tatmini, örgüte bağlılığın önemli bir parçası olabilmektedir. Uzun yıllar aynı iş yerinde çalışan iş gören örgütle ortak bir içsellik yaratmış, kendisini örgüt ile özdeşleştirmiştir. Örgütsel bağlılık, kurumlar için büyük önem taşıyan bir konudur. Örgüte motive çalışanlar, verilen görevleri tamamlamada diğer çalışanlardan daha çok çaba gösterir ve örgütte daha uzun süreli bir istihdam yaşarlar.

Gittikçe daha çok çalışanın, örgütünü çalışmak için en uygun yer olmadığını belirtmesi örgütsel motivasyonun daha yakından izlenmesi gereken bir tutum olduğunu göstermektedir. Kurumuna bağlı iş gören mutlu iş görendir. Bir örgütün başarısı, üyelerinin kendi zaman ve çabalarını örgüt için feda etmeleri ile ilgilidir. Örgüte bağlılık kavramı iş tatmininden daha geniş kapsamda olması ve iş gücü dönüşümünü, devamsızlık gibi davranışları açıklıyor olması pek çok araştırmaya konu olmuştur. Kurumların işe aldıkları her elemanın eğitiminde yaptıkları harcamalar göz önüne alınırsa örgütten ayrılan her bir iş gören boşa yapılmış bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.

Yapılan analizler sonucunda örgüt kültürü ve çalışanların motivasyonları arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonunu arttırmada önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamanda bu ilişki literatür tarafından da desteklenmektedir.

Örgüt kültürü boyutları, çalışan motivasyonunun alt boyutları açısından incelendiğinde; uyum ve misyon kültür boyutlarının iş içeriği motivasyonu üzerinde, tutarlılık ve misyon kültür boyutlarının ücret motivasyonu üzerinde, uyum ve misyon kültür boyutlarının terfi motivasyonu üzerinde, misyon kültür boyutunun takdir motivasyonu üzerinde, katılım ve misyon kültür boyutlarının kişilik motivasyonu üzerinde, misyon kültür boyutunun liderlik ve denetleme motivasyonu üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Genel çalışan motivasyonu ise kültür boyutlarının tamamı tarafından etkilenmektedir.

Örgüt kültürü boyutlarının, çalışan motivasyonunun alt boyutlarına olan etki dereceleri açısından incelendiğinde; misyon kültür boyutunun iş içeriği motivasyonu, ücret motivasyonu, takdir motivasyonu, liderlik ve denetleme motivasyonu ile genel çalışan motivasyonu üzerinde en etkili örgüt kültürü boyutu olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, katılım kültür boyutu kişilik motivasyonu için, uyum kültür boyutu ise terfi motivasyonu için en etkili kültür boyutunu oluşturmaktadır.

Kültür alt boyutları içerisinde misyon, çalışanların motivasyonunu pozitif yönde etkilemek açısından bir işletme için en önemli alt boyut olarak öne çıkmaktadır. Çalışan motivasyonu alt boyutlarının hepsini pozitif bir şekilde etkilediği gibi aynı zamanda çoğu alt boyut için en fazla etkiye sahip olduğu da görülmektedir.

Misyon, bir işletme içinde çalışan tüm personele ortak bir hedef belirlemekte ve ortak bir yönde hareket etmeleri için onları güdülemektedir. Misyon, işletmenin ne amaçla kurulduğunu, neyi gerçekleştirmek istediğini, faaliyetlerini yerine getirirken hangi değerleri önemseydiğini, felsefe yapısını ve inanç sistemlerini gösteren önemli bir araçtır. Misyon, kurum ile çalışanlar arasında ortak bir zemin oluşturur ve çalışanlara rehberlik eder. İyi düzenlenmiş bir misyon, örgüt kültürünü desteklerken aynı zamanda çalışanların motivasyonuna da pozitif etki sağlar.

Diğer bir önemli örgüt kültürü alt boyutu olan katılım boyutu da kişilik motivasyonu açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir. Demokratik ve katılımcı örgüt kültürüne sahip bir işletme, çalışanların iş ile ilgili karar sistemlerine daha fazla katılmalarına ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmelerine olanak sağlamakta, dolayısıyla işletmeye olan sadakatlerini arttırıcı bir etkiye sahip olmaktadır.

Bir diğer önemli örgüt kültürü ögesi olan uyum alt boyutu ise terfi motivasyonu açısından en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler anlayabildikleri ve uyumlu bir şekilde çalışabildikleri çalışanları ile çalışmaya devam etmek isterler. Aynı şekilde de çalışanlar, örgüt kültürünün ifade ettiği değerleri benimsedikleri inanç sistemleri ve amaçlarına uyum sağlayabildikleri işletmelerde çalışmayı isterler ve bu işletmelerde yüksek motivasyon ile çalışabilirler.

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda da örgüt kültürü ile çalışanların motivasyonları arasındaki ilişkiye dikkat çekilmektedir. Örgütte oluşturulacak çevre ve atmosfer aracılığıyla çalışanların örgüte bağlılık ve motivasyon düzeylerinin yükseltilebileceği; olumsuz örgüt ikliminin ise motivasyon koşullarında azalmalara yol açabileceği belirtilmektedir (Gök, 2009: 601).

Örgüt kültürü, belediyelerde çalışanların performanslarını, etkinliklerini ve verimliliklerini etkilemekte, dolayısıyla motivasyonları üzerinde etkili olmaktadır. Yaratılacak sağlıklı ve uygun bir örgüt kültürü, belediye çalışanlarını motive edip işletmeye olan bağlılıklarını arttırırken, aynı zamanda çalışanların motivasyon düzeylerini de yükseltecektir.

Bu nedenle, belediyelerde çalışanların motivasyon düzeylerini arttırmak isteyen yöneticilerin geleneksel motivasyon unsurlarının yanında örgüt kültürlerini dikkatli bir şekilde oluşturmaları ve çalışanlarını motive edecek öğeler katarak onu zenginleştirmeleri etkili olacaktır.

EK-1 ANKET FORMU

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ KONULU ARAŞTIRMASINA İLİŞKİN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalında yüksek lisans programı öğrencisi Enes Ahmet DOĞAN tarafından yapılan ve Doç. Dr. Nihat ALAYOĞLU danışmanlığında yürütülen “**Örgüt kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Belediyecilik Sektöründe Bir Araştırma**” konulu yüksek lisans tez çalışmasının araştırma bölümünü oluşturmaktadır. Anketin amacı söz konusu işletmedeki örgüt kültürünü ve çalışan motivasyon düzeyini inceleyip ikisi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmadan elde edilecek veriler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Bu nedenle anket formunun herhangi bir yerine adı ve soyadı yazılmaması ve kimliğinizi açığa çıkaracak herhangi bir işaret konulmaması önemle rica olunur. Araştırmada elde edilecek sonuçların geçerliliği sorulara vereceğiniz içten yanıtlara bağlı olacaktır. Çalışmanın başarıya ulaşması ve doğru sonuçlar vermesi sizler tarafından sağlanacak çok değerli katkılara bağlıdır. Çalışmanın doğru sonuçlar verebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için hiçbir soru boş bırakılmamalı ve düşüncenizi en iyi ifade eden seçenek işaretlenmelidir. Çalışmamıza yapacağınız çok değerli katkılardan ve çok kıymetli zamanınızın bir bölümünü bize ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

DANIŞMAN ÖĞRETİM GÖREVLİSİ

Doç. Dr. Nihat ALAYOĞLU
İstanbul Ticaret Üniversitesi
Ticari Bilimler Fakültesi
E-Posta: alayoglu@gmail.com

YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

Enes Ahmet DOĞAN
İstanbul Ticaret Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme Bölümü
E-Posta: enes.a.dogan@gmail.com
Telefon: (0546) 2840758

Kişisel Bilgiler

Aşağıda bulunan kişisel bilgilerinize ait soruları uygun bulduğunuz seçeneğe (X) işareti koyarak yanıtlayınız.

1. Yaşınız:

16-25 yaş arası () 26-35yaş arası () 36-45yaş arası() 46-55yaş arası () 56 yaş ve üstü ()

2. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

3. Medeni Durumunuz:

Evli () Bekâr ()

4. Eğitim Durumunuz:

İlkokul () Ortaokul () Lise() Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer ()

5. Kurumda Çalışma Süreniz/Deneyiminiz:

1 yıldan az () 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16-20 yıl arası () 21-25 yıl arası ()
26 ve üstü ()

6. Toplam İş Deneyimi Süreniz:

1 yıldan az () 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16-20 yıl arası () 21-25 yıl
arası () 26 ve üstü ()

7. Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz/(Lütfen Kendiniz Belirtiniz):

.....

8. Aylık Maaşınız:

1000 TL den az () 1000 – 1999 TL arası () 2000-2999 TL arası ()
3000 – 3999 TL arası () 4000 TL üzeri ()

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ:

Soruları **BAĞLI BULUNDUĞUNUZ KURUMU** düşünerek cevaplayınız. 5' li ölçekte düşüncenizi en doğru şekilde yansıtan numarayı daire içine alınız.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.	1	2	3	4	5
2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4.Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	1	2	3	4	5
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramaktadır.	1	2	3	4	5
7.Çalışanlara kendilerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5
8.Çalışanlarımız iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan(etik) değerler yoktur.	1	2	3	4	5
13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5
14.Bu işyerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	1	2	3	4	5
15.Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
16.Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
17.İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5
18.Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve gelişime açıktır.	1	2	3	4	5
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	1	2	3	4	5
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya (karşılama) özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24. Müşteri talepleri(istemleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri(yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme vizyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	1	2	3	4	5
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

1. MOTİVASYON ÖLÇEĞİ:

Bu bölümde ise, bir çalışan olarak işinizden ne derecede memnun olduğunuz belirlenmeye çalışılacaktır. İşinizden ne derece memnun olduğunuzu 5' li ölçekte düşüncenizi en doğru şekilde yansıtan numarayı daire içine alınız.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

No	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşim ile ilgi duymaktayım.	1	2	3	4	5
2	İşyerimde bana yeni şeyler öğreten günlük eğitim almaktayım.	1	2	3	4	5
3	İşim kolay kaldırılabilir yüktedir.	1	2	3	4	5
4	Ben diğerlerinden tamamen bağımsız çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
5	Yaptığım işten sorumluluk duymaktayım.	1	2	3	4	5
6	Ben tam olarak hatalarımın farkındayım.	1	2	3	4	5
7	İşimi hangi yöntemle yapmaya kendim karar vermeme izin verilmektedir.	1	2	3	4	5
8	Ne tür iş yaptığımı söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
9	İşim gelecekteki başarı için bir yoldur.	1	2	3	4	5
10	Geçerli bir sebebi olmadan işten atılmam mümkün değildir.	1	2	3	4	5
11	Kararların verilmesinde benim de yer almama izin verilmektedir.	1	2	3	4	5
12	Yaptığım işin departman için değerli olduğumu hissetmekteyim.	1	2	3	4	5
13	İşyerimde tembellik için vakit yoktur.	1	2	3	4	5
14	Ben işyerimde belirli derecede otoriteye sahibim.	1	2	3	4	5
15	Maaşım yaptığım işim ile ilişkin tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
16	Aynı ya da benzer işi yapanlara nazaran fazla veya eşit ücret almaktayım.	1	2	3	4	5

No	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17	Ücret temeli, örneğin fazla mesai ücreti makuldür.	1	2	3	4	5
18	Maaş artışları adil bir şekilde uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
19	Önümüzdeki iki yıl içerisinde terfi edilmiş olacağım.	1	2	3	4	5
20	Herkes terfi için eşit fırsata sahiptir.	1	2	3	4	5
21	Çalışanlar adil ve dürüst yoldan terfi edilmektedirler.	1	2	3	4	5
22	Yaptığım işten dolayı devamlı övgü almaktayım.	1	2	3	4	5
23	İşim hakkında düzeltici eleştiriler almaktayım.	1	2	3	4	5
24	Yaptığım işe güvenmekteyim.	1	2	3	4	5
25	İlerleme gösterdiğim söylenmektedir.	1	2	3	4	5
26	İş arkadaşlarımla birlikte iş görüşlerimiz üzerinden iletişimde bulunmama izin verilmektedir.	1	2	3	4	5
27	Tatmin edici bir tıbbi düzenim vardır.	1	2	3	4	5
28	İşten ayrılma düzeni ile hiç bir zaman sorunum olmamıştır.	1	2	3	4	5
29	Bana niteliğim ve becerilerime uygun olarak iş verilmiştir.	1	2	3	4	5
30	Kendi seçtiğim departmanda çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
31	Yöneticim kolay tatmin olmaktadır.	1	2	3	4	5
32	Bir problem olduğunda yöneticim beni desteklemektedir.	1	2	3	4	5
33	Yöneticim ikna edilebilir kişiliktir.	1	2	3	4	5
34	Yöneticim sıcakkanlı bir insandır.	1	2	3	4	5
35	İşimi değiştirme düşüncesinde bulundum.	1	2	3	4	5
36	Başka bir iş arayışındayım.	1	2	3	4	5
37	İş sözleşmemi uzatmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5

ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR. DEĞERLİ KATILIMINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK 2: KORELASYON ANALİZ SONUÇLARI

		Katılım	Tutarlılık	Uyum	Misyon	İş içeriği	Ücret	Terfi	Takdir	Kişilik	Liderlik ve Denetleme	Genel Motivasyon
Katılım	Korelasyon	1	,782**	,700**	,678**	,462**	,327**	,407**	,370**	,425**	,395**	,531**
	p değeri		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	394	388	386	384	389	393	394	391	394	394	394
Tutarlılık	Korelasyon	,782**	1	,788**	,756**	,517**	,420**	,445**	,365**	,413**	,432**	,475**
	p değeri	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	388	393	385	383	388	392	393	390	393	393	393
Uyum	Korelasyon	,700**	,788**	1	,765**	,540**	,396**	,428**	,393**	,348**	,388**	,352**
	p değeri	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	386	385	392	382	387	392	392	389	392	392	392
Misyon	Korelasyon	,678**	,756**	,765**	1	,557**	,424**	,426**	,426**	,389**	,422**	,377**
	p değeri	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	384	383	382	390	385	389	390	387	390	390	390
İş içeriği	Korelasyon	,462**	,517**	,540**	,557**	1	,384**	,419**	,574**	,593**	,496**	,401**
	p değeri	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	389	388	387	385	395	394	395	393	395	395	395
Ücret	Korelasyon	,327**	,420**	,396**	,424**	,384**	1	,486**	,321**	,558**	,439**	,420*
	p değeri	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,016
	N	393	392	392	389	394	399	399	396	399	399	399
Terfi	Korelasyon	,407**	,445**	,428**	,426**	,419**	,486**	1	,425**	,327**	,322**	,335**
	p değeri	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,007
	N	394	393	392	390	395	399	400	397	400	400	400
Takdir	Korelasyon	,370**	,365**	,393**	,426**	,574**	,321**	,425**	1	,352**	,444**	-,683**
	p değeri	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	391	390	389	387	393	396	397	397	397	397	397
Kişilik	Korelasyon	,425**	,413**	,348**	,389**	,593**	,558**	,327**	,352**	1	,415**	,531**
	p değeri	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	394	393	392	390	395	399	400	397	400	400	400
Liderlikve Denetleme	Korelasyon	,395**	,432**	,388**	,422**	,496**	,439**	,322**	,444**	,415**	1	,747**
	p değeri	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	394	393	392	390	395	399	400	397	400	400	400
Genel Motivasyon	Korelasyon	,531**	,475**	,352**	,377**	,401**	,420*	,335**	,683**	,531**	,747**	1
	p değeri	,000	,000	,000	,000	,000	,016	,007	,000	,000	,000	
	N	394	393	392	390	395	399	400	397	400	400	400

*Korelasyon 0,01 önem düzeyinde anlamlı

**Korelasyon 0,05 önem düzeyinde anlamlı

KAYNAKÇA

Kitaplar

Apulgan, Oktay (2006). *İşletme Bilimine Giriş*, Trabzon: Derya Kitabevi.

Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bayçu, Sevil Uzoğlu(2011) *Kurumsal Dizayn, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Bowditch, James L. ve Anthony F. Buono (1997). *A Primer on Organizational Behavior*, 4th ed. New York: John Wiley&SonsInc.

Can Halil, KavuncubaşŞahin Ve Yıldırım Selami, (2009), *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Canman Doğan, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara.

Çalık Tamer Ve Ereş Figen, (2006), *Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar Ve İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Doğan, B. (2007). *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Ergil, Doğu (1984). *Toplum ve İnsan*, Ankara: Turan Kitabevi.

Erkmen, Turhan (2012). Örgüt kültürü: Fonksiyonları, Öğeleri, İşletme Yönetimi ve Liderlikteki Önemi. Mehmet Zincirkıran (Ed.). Örgüt Sosyolojisi İçinde. Bursa: Dora Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 233–265.

Goffe, Rob ve Gareth Jones (2000). *The Character of Corporation*, Kumandu, K. (çev.). Ankara: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Güvenç, Bozkurt (1973) *İnsan ve Kültür*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Harris, Philip R. ve Robert T. Moran (2006). *Managing Cultural Differences*, 4th ed. Houston: Gulf Publications.

İnce, Mehmet ve Hasan Gül (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.

Karataş Aynur, (2010), *Bireysel Kariyer Geliştirme Ve Kariyer Yöntemleri*, Etap Yayınları İstanbul.

Karlıdağ, Serpil (2009). “Kurumsal İletişimde Sayısal Dönüşüm ve İnternet Hizmetleri”, *Halkla İlişkiler Teori ve Uygulama*, (der) Derya Tellan, Ütopya Yayınları, İstanbul.

Robbins, Stephen P. (1991). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2010). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Alfa Yayınları, Bursa.

Sarıbay, Ali Yaşar (1992). *Siyasal Sosyoloji*, Ankara: Gündoğan Yayınları.

Schemel, Robert (1983). *Yönetim Eğitimi Alıştırmaları-Kuramdan Uygulamaya*, Öztan, Nedret ve Uğur Çoruh (çev.). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Schneider, William E. (2007). *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*, Illinois: Irwin Publishing.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel (2011). *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Kaya, Bayram (2003). *Bütünleşik Kurumsal İletişim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Kozak Meryem, (2009), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Mink, Oscar G. Pieter W. Esterhuysen, Barbara P. Mink ve Keith Q. Owen (1993). *Change at Work*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Moles, A.A. (1983). *Kültürün Toplumsal Dinamiği*, Bilgin, N. (çev.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Solmaz, Başak (2007). *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Tablet Yayınları, Konya.

Sökmen, Alptekin (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Şimşek, M. Şerif. Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2010). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Teke Abdülkadir, (2009), *Yöneticilik Ve Motivasyon*, Gata Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı Başkanlığı, Ankara.

Tengilimoğlu, Dilaver, Oğuz Işık, Mahmut Akbolat (2011). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tutar Hasan ve Yılmaz, Kemal (2002) *Genel İletişim: Kavramlar ve Modeller*, Nobel Yayınları, Ankara.

Tutar Hasan, (2002), *İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayınları, İstanbul.

Türk, M. Sezai (2007). *Örgüt kültürü ve İş Tatmini*, Ankara: Gazi Kitabevi.

UyargilCavide ve Diğerleri, 2009, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Uzkurt, Cevahir (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt kültürü*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ünal, Mesud (2012). GeertHendrikHofstede (1928)-....) Livvarçin, Ömer ve Dilek Kurt(Ed.). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori İçinde*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Ünsalan Erdal Ve Şimşeker Bülent, (2006)*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Vural, Z. Beril Akıncı (2010) *Örgüt Kültürü*, İletişim Yayınları, İstanbul.

Vural, Z. Berril Akıncı (2012). *Örgüt Kültürü*, İstanbul: İletişim Yayınları.

Vural, Z. Berril Akıncı ve Gül Coşkun (2007). *Örgüt kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Zeytinoğlu, Güneş Nazire (2010). *Yönetim Organizasyon*, (ed) Celil Koparal, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Makaleler

Çöl, G. (2004). “*Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla ilişkisi*,” İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:2. ss.4–11.

Çöl, Güner ve Hasan Gül (2005). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, 291- 306.

Erdem Ramazan (2007): *Örgüt kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2(2).

Eşitti, B. “Konaklama İşletmelerinin Kültürel Karşılaştırması Ve İş Tatmini: İstanbul İlindeki Aile ve Zincir Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Journal of RecreationandTourismResearch, 2014, s. 33.

Göksel Aykut, Aydın Tan Belgin, (2012) “*Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma*” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.17, S.2, s.247-271.

Gök, Sibel, (2009) “*Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”*Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.6, S.2, s.587-605.

Göksel, Ahmet Bülend ve Nilay Başok Yurdakul (2002). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:15.

Kaya Harun (2008).*Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma*, Maliye Dergisi, 155, Temmuz-Aralık.

Katırcı Hakan ve Ferruh Uztuğ, (2009) “*Spor Kulüplerinde İletişim Yönetimi: Profesyonel Futbol Liglerinde Yer Alan Spor Kulüplerinin İletişim Uygulamalarına İlişkin Araştırma*”*Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1.

Köse, S. Tetik, S. Ercan, C. (2001). “*Örgüt kültürünü Oluşturan Faktörler*,”*Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:7, Say: 1, ss.219-242.

Ölçer Ferit, (2005), *Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 25, Temmuz – Aralık.

Özmutaf Nezih Metin (2007): “*Liderliğin Örgüt kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi*”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6.

Toker Boran, (2008) *Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş Ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Ege Akademik Bakış, Sayı: 8, Cilt: 1.

Yahyagil, Mehmet. (2014) “Denison Örgüt kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, Yeditepe Üniversitesi Dergisi, Sayı: 4, Cilt: 1.

Elektronik Kaynaklar

Kocabaş Füsün (2006): “Değişime Uyum Sürecinde İç Ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, yordam. Manas. Kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf [11.12.2014]

Sevinç Esra, (2010), *Kariyer Planlama Ve Yönetimi*, Etap Yayınları, İstanbul. Sözleşmeli Öğretmenin Statüsü (<http://Www.Kamudanhaberler.Com/Haber/Makaleler/Sozlesmeli-Ogretmenin-Statusu/2287.Html>), [19.02.2015]

Öğüt Âdem, Akgemici Tahir Ve Demirsel Tahir, (2007), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, www.Sosyalbil.Selcuk.Edu.Tr/Sos_Mak/Makaleler/.../277-290.Pdfbenzer,(19.03.2015)

<http://www.1bilgi.com/iktisat/4802/orgut-kulturunun-tanimi-kavrami-ve-ozellikleri.html>[04.06.2015]

www.ikademi.com [19.03.2015]

www.sosyalbil.selcuk.edu.tr[19.03.2015]

www.tcmb.gov.tr[20.01.2015]

www.kefdergi.com [11.03.2015]

<http://iibf.blogcu.com/yukseklisans-tezi-orgutsel-catisma-ve-isverene-etkileri-9/10090373>
[13.06.2015]

<http://tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/hozlemsun.pdf> [12.04.2015]

www.kybele.anadolu.edu.tr[05.03.2015]

www.aoflider.com[29.05.2015]

www.library.cv.edu.tr[12.02.2015]

www.saglikidaresidergisi.hacettepe.edu.tr[02.04.2015]

www.edergi.manas.edu.kg[19.01.2015]

www.eprints.sdu.edu.tr[28.02.2015]

www.akademik.maltepe.edu.tr [19.03.2015]

www.gazi.edu.tr [22.03.2015]

www.aku.edu.tr[10.05.2015]

www.mudes.maltepe.edu.tr [19.03.2015]

<http://dspace.trakya.edu.tr:8080/jspui/bitstream/1/1507/1/0085160.pdf> [04.05.2015]

Tezler

Bilegt,Enkhmunkh. (2012), “Örgüt kültürü İle Çalışan MotivasyonuArasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bilgin, Necdet. (2005), “*Tarımsal Kooperatiflerde Güven Duygusunun Ortakların Kooperatife Bağlılıkları ve Performans Algılarına Etkisi, TARIŞ'te Bir Uygulama*”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Çıtak Zümral, (2010), *Motivasyon Ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetimve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

Kıroğlu İrep, (2007), *Çalanların Sosyo-Psikolojik Ve Demografik Özelliklerinin Örgütsel Motivasyon Araçları Karşısındaki Tutumları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kösem, Ersu Berkcan (2015), *Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Mahmutoğlu Abdülkadir, (2007), *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bolu.

Öksüz Yavuz Selim, (2010), *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Yılmaz, Fatih. (2009), *Eğitim Örgütlerinde Örgüt kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.