

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİLERİN MOTİVASYONUyla İLİŞKİSİ:
PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

BORA KÖSELECİOĞLU

**DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. ASENA ALTIN GÜLOVA**

MANİSA, 2012

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Motivasyonu ile İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
23/05/2012
Bora Köselecioğlu

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 17/09/2012 tarih ve 17/Ek4 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Bora KÖSELECİOĞLU' nun "Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Motivasyonu ve İş Tatminine Etkisi: Perakendecilik Sektöründe Bir Araştırma" Konulu tezi incelenmiş ve aday 21.09.2012 tarihinde saat 15:00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra...60... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna

☒

OY BİRLİĞİ

☐

DÜZELTME yapılmasına

☐

*

OY ÇOKLUĞU

☒

RED edilmesine

☐

**

ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.



BAŞKAN

Yrd. Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA
(Danışman)



ÜYE

Prof. Dr. Mustafa TEPECİ



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Aylin ÜNAL

Evet

Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

☐☐

Tez, mutlaka basılmalıdır

☐☐

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

☐☐

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

☐☐

Tez, basımı gereksizdir.

☐☐

ÖNSÖZ

İnsanların hayatta keşke dememeleri için yapmak istediklerinin peşinden cesaretle koşabilmeleri gerekir. Ancak pratikte bu her zaman böyle olmaz. İllaki yardıma, desteğe, yönlendirmeye ve hepsinden önemlisi size her ne olursa olsun koşulsuz güvenen yanınızda duran birine ihtiyaç duyarsınız ki başarıların değerini arttıran da bu paylaşım ve iletişimidir. Ben kendimi bu anlamda son derece şanslı addediyorum çünkü bana kendimden çok güvenen ve ihtiyaç duyduğumda her an yanımda olan bir aileye sahibim. Başarının adı her ne olursa olsun; eğitim hayatı, kariyer yada başka bir şey arkasındaki ekip hep aynı; sevgili eşim Sibel, oğullarım Efe, Ege, annem, babam, kardeşim ve değerli danışmanım Asena A. Gülova.

Hayat mücadelede her zaman yanımda durdukları ve beni katkılarıyla zenginleştirdikleri için hepsine sonsuz şükranlarımı sunarım.

ÖZET

İşletmelerin yaşantısında insan kaynaklarının, örgütlerin başarı ya da başarısızlıklarında önemli rol oynayan bir etmen olmaya başlaması ve işletmelerin de rekabet avantajı elde etmek amacıyla insan kaynakları biriminin çalışmalarına daha fazla odaklanması ile “örgüt kültürü” ve motivasyon ve gibi kavramların önemi artmıştır.

Bu çalışmada örgüt kültürünün yöneticilerin motivasyonlarıyla olan ilişkisi araştırılacaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda anketimize katılım gösteren Migros, Tansaş ve Şok şirketlerinde çalışan yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Bu ana amaca bağlı olarak baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel birliktelik, temel strateji ve başarının anlamı olmak üzere 6 tane örgüt kültürü faktörünün, motivasyon ölçeğine ilişkin motive edici ve hijyen faktörler ile başarı ihtiyacı (başarı ihtiyacı alt boyutları ise başarı elde etme, ilişki kurma ve güç kazanma) şeklinde sıralanan faktörlere etkisine bakılmaktadır. Bu araştırmanın problem cümlesi “Örgüt kültürünün, yöneticilerin motivasyonu ile ilişkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Çalışmada yöneticilerin motivasyon-hijyen faktörlerinin ve başarı ihtiyacı faktörlerinin demografik değişkenlere göre kısmen farklılaştığı, yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü tipi ile algıladıkları (mevcut) örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürü tipi ile başarı ihtiyacı faktörleri ile motivasyon-hijyen faktörleri arasındaki ilişki kısmen anlamlı kabul edilmiş olup, yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü tipi ile başarı ihtiyacı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bununla birlikte, yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü tipi ile motivasyon ve hijyen faktörleri arasında kısmen anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Anahtar Kelime: Örgüt Kültürü, İş Tatmini, Motivasyon

ABSTRACT

The concepts of “organization culture,” and “motivation” have increased in importance since human resources started to become a significant factor for success or failure of organizations in business life and since enterprises started to focus more on works of human resources department for the purpose of gaining competitive advantage.

In this study, the impact of organization culture on motivation of employees is examined. In accordance with the purpose of this study, opinions of managers who work for the companies of Migros, Tansaş and Şok and who are participated in our study are taken. Depending upon this main purpose, it is analyzed the effect of six factors of organization culture, namely dominant characteristics, organizational leadership, employee management, organizational unity, basic strategy, and meaning of success on the motivator and hygiene factors regarding job satisfaction and three motivation scales, factors effecting the motivation negatively, and factors regarding the need of success (sub-dimensions of the need of success are gaining success, making contact, and gaining strength).

It is determined that when motivator factors by income level of employees differentiated, hygiene factors do not. A significant difference is found in the result regarding comparison of motivator factors in terms of businesses for which the managers work. Besides, it is concluded that the model is meaningful regarding the impact of motivator-hygiene factors on the job satisfaction as well as regarding the hygiene factor; but it is not meaningful for the motivator factor.

Key Words: organization culture, job satisfaction, motivation

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Çift Faktör Ölçeği Faktör Analizi	73
Tablo 2. Başarı İhtiyacı Ölçeği Faktör Analizi	755
Tablo 3. Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	777
Tablo 4. Eğitim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	77
Tablo 5. Yaşa Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	78
Tablo 6. Medeni Duruma Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	78
Tablo 7. Çocuk Sayısına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	78
Tablo 8. Aylık Gelire Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	79
Tablo 9. Pozisyona Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	79
Tablo 10. Yöneticilik Deneyim Süresi Frekans ve Yüzde Dağılımları	80
Tablo 11. Çalışılan Bölüm Frekans ve Yüzde Dağılımları	80
Tablo 12. Sektördeki Deneyimine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	80
Tablo 13. İşletmedeki Deneyime Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	81
Tablo 14. Çalışılan Sektöre Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	81
Tablo 15. Motivasyon-Hijyen Faktörlerin Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi Tablosu	82
Tablo 16. Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Kişisel Özelliklere (Eğitim Durumu, Yaş, Çocuk Sayısı, Gelir, Pozisyon, Pozisyonda Geçirilen Süre, İşletmedeki Kıdem ve Çalıştıkları İşletme) Göre Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Analizi Tablosu	83
Tablo 17. Başarı İhtiyacı Faktörlerinin Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmalarına Yönelik T Testi Tablosu	86
Tablo 18. Başarı İhtiyacı Faktörlerinin Eğitim Durumu, Yaş, Çocuk Sayısı, Gelir, Pozisyon, Pozisyonda Geçirilen Süre, İşletmedeki Kıdem ve Çalıştıkları İşletmeye Göre Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Analizi Tablosu	87
Tablo 19. Yöneticilerin İdealindeki Örgüt Kültürü ile Mevcut Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması	91
Tablo 20. Yöneticilerin Algıladıkları (İşyerinde Mevcut Olan) Örgüt Kültürü ile Başarı İhtiyacı Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar	91

Tablo 21.Yöneticilerin İdealindeki Örgüt Kültürü ile Başarı İhtiyacı Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar.....	92
Tablo 22. Yöneticilerin Algıladıkları (İşyerinde Mevcut Olan) Örgüt Kültürü ile Motivasyon ve Hijyen Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar	93
Tablo 23. Yöneticilerin İdealindeki Örgüt Kültürü ile Motivasyon ve Hijyen Faktörler Arasındaki Korelasyonlar	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Motivasyon Süreci	52
----------------------------------	----

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM.....	4
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	4
1.1. Kültür Kavramı	4
1.1.1. Kültürün Tanımı.....	4
1.1.2. Kültürün Özellikleri	6
1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı	12
1.3. Örgüt Kültürünün Önemi	15
1.4. Örgüt Kültürü Hakkında Yapılan Çalışmaların Tarihsel Gelişimi	16
1.5. Örgüt Kültürü Türleri.....	18
1.5.1. Baskın Kültür-Alt Kültür	18
1.5.2. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür	19
1.5.3. Şebekeleşmiş, Çıkarıcı, Toplumcu ve Parçalı Kültür	20
1.6. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri.....	21
1.7. Örgüt Kültürünün Öğeleri	25
1.7.1. İnançlar.....	25
1.7.2. Değerler.....	26
1.7.3. Normlar	27
1.7.4. Örgüt Dili	28

1.7.5. Hikâyeler ve Mitler	29
1.7.6. Semboller	30
1.7.7. Törenler	31
1.8. Örgüt Kültürü Modelleri	32
1.8.1. Parsons Modeli.....	32
1.8.2. Peters ve Waterman Modeli	33
1.8.3. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli.....	34
1.8.4. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli	36
1.8.5. Cameron ve Quin'in Örgüt Kültürü Modeli.....	39
1.8.6. Schein Örgüt Kültürü Modeli.....	40
II. BÖLÜM.....	43
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MOTİVASYONA ETKİSİ.....	43
2.1. Motivasyon (Güdüleme) Kavramı	43
2.2. Motivasyon Kuramları	45
2.2.1. Kapsam Kuramları.....	45
2.2.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	46
2.2.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı	46
2.2.1.3. McClelland Başarı-Güç Kuramı	47
2.2.1.4. Alderfer ERG Kuramı	48
2.2.2 Süreç Kuramları	48
2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	49
2.2.2.2. Porter İhtiyaç Teorisi	50
2.2.2.3. Adams Eşitlik Kuramı	50
2.2.2.4. Skinner'in Pekiştirme Teorisi	51
2.3. Motivasyon Süreci	51
2.4. Motivasyonun İlkeleri	53
2.5. Motivasyonda Özendirme Araçları	53
2.5.1. Ekonomik Araçlar	54

2.5.1.1. Ücret.....	54
2.5.1.2. Primli Ücret.....	55
2.5.1.3. Kara Katılma	55
2.5.1.4. Ekonomik Ödül	56
2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar	57
2.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	57
2.5.2.2. Sosyal Katılma	58
2.5.2.3. Değer ve Statü	58
2.5.2.4. Gelişme ve Başarı	59
2.5.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma	60
2.5.2.6. Çevreye Uyum	60
2.5.2.7. Öneri Sistemi.....	61
2.5.2.8. Sosyal Uğraşlar	61
2.5.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	62
2.5.3.1. Amaç Birliği.....	62
2.5.3.2. Yetki Devri.....	63
2.5.3.3. Eğitim.....	63
2.5.3.4. Kararlara Katılma.....	64
2.5.3.5. İletişim	65
2.6. Örgüt Kültürü Ve Motivasyon	66
III. BÖLÜM	688
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİLERİN MOTİVASYONU VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ.....	68
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	68
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	69
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	71

3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması	71
3.4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular.....	71
3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	72
3.4.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği	72
3.4.2.2. Motivasyon Ölçeği	73
3.4.2.4. Başarı İhtiyacı Ölçeğinin Faktör Analizi Ve Güvenilirlik Testleri	74
3.5. Verilerin Analizi.....	75
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	76
3.7. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	77
3.7.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular	77
3.7.2. Motivasyon Ölçeği Faktörlerine İlişkin Bulgular	81
3.7.3. Başarı İhtiyacı Ölçeği Faktörlerine İlişkin Bulgular	855
3.7.4. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Bulgular	91
SONUÇ	97
KAYNAKÇA	101
EKLER.....	116

GİRİŞ

Rekabetin giderek etkisini daha fazla hissettirdiği dünya ekonomisinde firmaların varlıklarını devam ettirmeleri ancak değişen ve gelişen dış çevreye uyum sağlayarak mümkündür. Firmaların teknolojileri, üretim ve pazarlama yöntemleri ve hatta ürünleri kısmen birbirine benzemekte bu konularda da firmalar birbirlerini daha kolay taklit edebilmektedirler. Kısacası, belirli bir pazarda rekabet içinde bulunan hemen her örgüt, benzer maddi kaynakları, teknolojileri, finansmanı, benzer şartlarda sağlayabilmektedir. Bu durumda da söz konusu olan faktörlerin, rekabet avantajı niteliği azalmıştır. Diğer faktörlerin nîsbî öneminin azalma gösterdiği bu süre zarfında, “insan” faktörünün ve ona bağlı olarak “bireysel, sosyal olgu ve süreçler”in, doğal olarak örgüt kültürü, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon gibi kavramların önemi artmaktadır. Örgütlere özgü sosyal bir olgu olan ”örgüt kültürü”, kolaylıkla taklit edilememekte, etki ve neticeleriyle, firmaların başarılı olmalarında büyük rol oynayan bir olgu olmaktadır.

Örgüt, kısaca ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla birbirlerine bağımlı olan kişilerin bir araya gelmesiyle meydana getirdikleri birim olarak ifade edilebilir. Örgütler farklı kültür niteliklerine sahip kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler ortak bir hedef doğrultusunda bir araya gelmiş ve bir grup meydana getirmenin doğal bir neticesi olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde ise nispeten ortak inanç ve değerler sistemi meydana getirmişlerdir. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, fikir şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına imkan tanır ve bu da ‘örgüt kültürü’ olarak bilinir. Örgüt içinde çalışan personelin iş tatmini ve motivasyonu örgüt kültüründen doğrudan etkilenmektedir.

Günümüzdeki iş dünyasında en önemli entelektüel sermaye olarak belirtilen insan kaynağı, firmaların başarısında son derece önemlidir. Firmada çalışan yönetici ve diğer işgörenlerin yaptıkları işi severek ve isteyerek yapmalarını sağlama gayreti olan motivasyon ve yaptıkları işten duydukları tatmin, çalışanların verimliliğini ve işletmenin başarısını arttırmaktadır. Bu sebeple firmalar, çeşitli araçları kullanarak çalışanlarını motive etmeye ve iş tatminini arttırmaya gayret ederler. Bunu gerçekleştirirken her firma, farklı stratejiler takip etmekte, kendine en uygun olan yolu ve yöntemi uygulamaktadır.

Örgüt kültürü ve iş tatmini kavramları hızlı bir şekilde değişim içinde olan günümüz iş dünyasında, örgütlerin güç kazanmasında etkin bir rol almaktadır. İş tatmini işgörenin işinden duyduğu memnuniyeti ifade eder. İşgören açısından işler rutin ve yükselme olanağı sağlamayan işler olduğunda verimlik düşer bu da işgörenlerin kısa sürede işten ayrılmalarına sebep olur, bu durum işletmeye maliyet olarak yansımaktadır. İşveren, çalışanlarına örgüt kültürünü aşılmalı ve iş tatminini sağlayan ortamı yaratmalıdır.

Ülkenin gereksinimi olan nitelikli insan gücünü yetiştirme sorumluluğunu yüklenen çalışanların verimli ve huzurlu bir ortamda çalışabilmeleri açısından gerekli önlemlerin alınması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda da motivasyon ve iş tatmini kavramlarının örgüt içinde benimsenmesi gereklidir.

Motivasyon, çalışanların belirli bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla kendi arzu ve istekleri ile davranmaları anlamına gelmektedir. Sahip oldukları kaynakları kullanarak belirli bir hedefe ulaşmayı amaçlayan firmalar, daha verimli ve başarılı neticeler elde edebilmek amacıyla çalışanlarının motivasyonlarını artırma gayretindedirler. Her işgören, aynı şekilde motive edilemediğinden dolayı, her işletme de çalışanlarını aynı yöntemleri benimseyerek motive edemez. Fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik birer varlık olan çalışanlar, çalıştıkları kurumun kültürü ile etkileşim içindedirler. Bir kurumun genel ruh halinden, çalışma şekil ve koşullarına kadar bütün yönlerini etkileyen kültürün, işgörenlerin motivasyonu ile ilişkisi göz ardı edilemez bir gerçektir.

Bu çalışmanın temel amacı, “örgüt kültürü” ve “motivasyon” kavramları ile ilgili bir literatür taraması yaparak, bir kurumda hakim olan kültürün yöneticilerin motivasyonu arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde kültür kavramı, örgüt kültürünün tanımı, örgüt kültürünün önemi, örgüt kültürü hakkında yapılan çalışmaların tarihsel gelişimi, örgüt kültürü türleri, örgüt kültürünün temel özellikleri ve işlevleri, örgüt kültürünün öğeleri ve örgüt kültürü modellerinden bahsedilecektir. İkinci bölümde, motivasyon kavramı, motivasyon süreci, motivasyonda özendirme araçları ve örgüt kültürünün motivasyona etkisi ele alınacaktır.

Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan üçüncü bölümde ise örgüt kültürünün yöneticilerin motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılacak ve sonuçlar değerlendirilecektir.

I. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Kültür Kavramı

1.1.1. Kültürün Tanımı

Kültür, işletmeleri kuşatan toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden birisi olduğundan dolayı örgütlerin gelişimlerini ve yaşama bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir. Genel olarak kültür, herhangi bir sosyal kuruluşun dış çevresi ile uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde meydana gelen sorunlara hâkim olma ve ihtiyaçlarını karşılama gayreti esnasında gelişen veya keşfedilen; geçerliliği ve devamlılığı belli zaman dilimlerinde kanıtlanan; gruba yeni giren kişilerde algılama, düşünme ve hissetme şekli olarak aktarılan simgesel ifadelerin tümü olarak ifade edilmektedir.

Toplumların hayat tarzlarını ve davranış kalıplarını bünyesinde barındırmakta olan kültürün, belli bir tanımlama yapılamayacak kadar geniş bir çerçeveye sahip olduğu görülmektedir. Fakat zaman içinde kültür sözcüğüne yüklenen anlam farklılığa uğramış ve kültür bireyin hayat biçimine bağlanmıştır (Erdoğan, 1983: 112).

Kültür sözcüğünün kelime olarak çeşitli disiplinlerde kullanılmasının uzun bir tarihi bulunmaktadır. Kelime, öncelikle Latince’de yer alan “culture” dan gelir. Latince de ki kelimeye karşılık olarak, Türk Dil Kurumunun bu sözcüğe “ekin” karşılığını verdiği görülmektedir. Fakat günümüzde kullanılan anlamda kültür sözcüğü ilk defa Voltaire tarafından kullanılmıştır. Voltaire’ye göre “culture”, kişinin zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamını taşımaktadır. Kültür kelimesi buradan Almanca’ya geçmiş ve 1973 tarihinde Alman sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmaya başlanmış daha sonra bu kelime, diğer milletlerin sözlüklerine de geçerek “kültür” halini almıştır (Güvenç, 2003: 100).

Kültür bir ulusun içinde yaşayan kişiler tarafından, üretilmiş maddi ve manevi değerlerin bütünü ve ulusun yaşam tarzını şekillendiren ve etki eden değerler ve normlar

topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Kùltür, ulusun önceki kuşakları tarafından geliştirilerek, yeni gelen kuşaklara aktarılmaktadır. Yeni nesiller de kùltürü geliştirerek, kendinden sonra gelen kuşaklara aktarırlar. Bireylerin kişiliği büyüdüğu çevredeki kùltürün içinde yoğrularak şekil almaktadır. Her birey içinde bulunduğu kùltürün üyesi olarak kabul edilmektedir. İnsanın kendi yetiştiği kùltürden edinmiş olduğu değler, kendi kişiliğinin özüdür. Bu değler insanla bütünleşmiştir (Başaran, 2008: 387).

Kişinin değ yargıları davranışları, normları, olayları değlerlemeleri vs. genel olarak hayatını devam ettirdiği toplumun kùltürel nitelikleri tarafından etkilenir. Bu yüzden belli bir toplum ve o toplumun kùltürel niteliklerini esas alan bir yönetim uygulamasının, başka kùltürel nitelikleri taşıyan bir toplum için de aynen kabul edilip uygulanabileceğinin beklenmemesi gerekir. Kùltürel niteliklerinden kaynaklanan farklılıklar da nihayetinde bireylerin davranışlarına yansıyacaktır (Koçel, 2007: 22).

İşletmeler bakımından ise kùltür; örgütün çalışma şekli ve bu çalışmaların neticelerini etkileyen, çalışanlar açısından oluşturulan değler, örfler, inançlar ve adetler olarak bireyler arasındaki ilişkiyi pekiştiren bir yapıdan meydana gelmektedir (Okay, 2005: 211).

Tanımlanması zor bir kavram özelliğinde olan kùltür kavramının Güvenç (1996), tarafından yapılmakta olan tanımında; tarihi eskilere dayanması nedeniyle sosyal bir miras olarak, çağımızda öğrendiğimiz maddi ve manevi değ yargılarımız, inançlarımız, davranış biçimleri olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda kùltür, kendini oluşturan ve geliştiren kişilerin yaşam tarzları olarak da tanımlanabilir (Güvenç, 1996: 100).

Schein kùltürü belirli bir grup içinde meydana gelen dış uyum ve iç entegrasyon problemlerini çözerken öğrendikleri ve geçerli kabul edilebilecek kadar iyi işleyen, yeni üyelere de problemleri yanılsız bir şekilde algılama ve düşünme biçimi sağlayan temel değ yargıları olarak tanımlarken, Linton'a göre kùltür, öğrenilmekte olan davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyeleri tarafından birbirlerine aktarılan davranışların neticesidir (Erdoğan, 1994: 119-120).

Kültür çeşitli bilim dallarının ilgi alanı içine giren araştırma konusudur. Kültür, esasen sosyal (kültürel) antropolojinin bir konusunu oluşturmaktadır. Antropoloji, toplumlar arasında özellikle de geleneksel ve ilkel toplumları inceleyen sosyal bilim alanlarını oluşturmaktadır. Fakat antropolojide (psikolojik antropoloji, kültürel antropoloji, bilişsel antropoloji) kültürle ilgili çok farklı kuramlar geliştirilmiştir. Bunların her biri, kültür kavramına çeşitli açılardan yaklaşmakta, farklı kültür tanımlamaları yapmaktadır (Şişman, 2002: 1).

Tanım farklılıklarına karşın, genel kabul gören bir tanımlamaya göre kültür, öğrenilen ve paylaşılmakta olan değerler, inançlar, davranışsal nitelikler ve sembollerin toplamından oluşmaktadır. Kısacası, kültür, her kişinin hayatını devam ettirdiği toplumdan öğrendiği bilgi, davranış ve alışkanlıklardan meydana gelen, bunu gelecek kuşaklara aktaran, alt birimlerinde genel kültürden bazı niteliklere sahip alt kültürleri barındıran, soyut bir kavramı ifade etmektedir (Koçel, 2001: 30).

1.1.2. Kültürün Özellikleri

İçinde yer aldığımız toplumun bir parçası olarak kabul edilen bireyin çeşitli gereksinimleri söz konusudur. Bu gereksinimler geçmişten bugüne değişim gösteren bir yapı arz etmektedir. Literatürde yer alan her türlü araç gibi kültürler de değişime uğramaktadır. Bu hal kültürün kendi içinde durağan bir seyir izlemediği aksine bir hareketliliği içinde barındırdığını gösterir (Kaplan, 1998: 25).

Kültür doğumdan itibaren kazanılan veya kalıtım yolu ile gelmiş olan değerler sistemi olarak kabul edilmemektedir. İnsan doğumdan sonra ailesi ve çevresi yolu ile kültürü öğrenir. Kültür öğeleri yavaş yavaş bir kuşaktan diğer kuşağa öğrenme yolu ile aktarılmaktadır. (Odabaşı ve Barış, 2003: 314).

Güvenç'e göre kültür; sonradan öğrenilebilen, kişinin kalıtsal olarak değil hayatı içinde kazanmış olduğu alışkanlıklardan meydana gelen, devamlılığı olan, toplumsal, toplum üyeleri tarafından ortaklaşa devam ettirilen, ideal kabul edilmiş ilkelerden

oluşan, kişileri yönlendiren, bütünleştiren ve değişebilen yapıda olma niteliklerine sahiptir (Güvenç, 1996: 100).

Kültür, toplum içinde varolan üyelerin ortak anlayış tarzları ve fikirlerine uygun davranış standartlarını içermektedir. Bu nitelik kültürün kuşaktan kuşağa aktarılma niteliğinin doğal bir neticesidir (Odabaşı ve Barış, 2003: 314).

Bir toplumun içinde ahlak, hukuk, estetik, dil, din gibi sahip olduğu değerlerden doğal şartlara kadar birçok şey kültürün birer parçasını oluşturmuş, kültür bakımından belirleyici olmuştur. Bu öğeler toplumun üyesi olan birey tarafından kabul edilip paylaşılr özelliktedir. Ayrıca sosyal miras olan bu değerlerin tümü, geçmişten bugüne aktarılarak kültürün yayılmasına imkân sağlar (Şimşek ve Fidan, 2005: 8).

Öğrenme yolu ile kazanılmış olan kültür olgusu, yıllar yılı bir kuşaktan diğerine geçmekte ve paylaşılmaktadır. Kültür bireylerin doğduğu andan itibaren beraberinde getirmiş oldukları bir şey değildir. Ayrıca bir anda da oluşturulmamıştır. Kültürün paylaştırılarak aktarılması ise kişiler tarafından bir takım araç gereçlerin kullanılarak kuşaktan kuşağa aktarılması neticesinde olmuştur. Bu sebeple bireyler doğduktan sonra öğrendiği çeşitli alışkanlıklar yolu ile kültürü edinmektedir (Güney, 2006: 27).

Kültür süreç içinde değişime uğrar ve bu da son derece doğaldır. Aynı zamanda çevre şartlarına da uyum sağlar. Teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler ve bunun neticesinde iletişim konularında meydana gelen yenilikler kültürel değişimi ve uyumu hızlandıran önemli etmenlerden kabul edilmektedir (Odabaşı ve Barış, 2003: 314).

Kültür toplumsal bir olgu olarak nitelendirilir. Toplum kültürünün toplum üyeleri tarafından paylaşma uğrayan maddi ve manevi değerler olması, kültüre toplumsallık niteliği kazandırmaktadır. Kültürün genel niteliklerini sıralarsak, kişiler tarafından öğrenilebilme, hayat içinde deneyimle kazanma, devamlılık arz etme, belirli gruplarca ortaklaşa paylaşılma, bölücü veya bütünleştirici etki içinde olma ve toplumsallık nitelikleridir. Kültürün devamlılığı ancak öğrenilerek ve nesilden nesile aktarılması sayesinde sağlanabilmektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 14).

Hemen hemen tüm kültürlerde ortak değerler, normlar ve genel kabul gören davranışlar bulunmaktadır. Ancak aynı olgular kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Örnek verecek olursak, her kültürde kutsal renkler bulunmaktadır. Ancak bir kültürde kutsal olan bir renk diğer kültürde kutsal özellik taşımayabilir. (Odabaşı ve Barış, 2003: 315).

Birey, kazanmış olduğu alışkanlıklar ve öğrenmiş olduğu yeni bilgileri çocuklarına anlatan bir varlık olarak kabul edilmektedir. Böylece kültür bir nesilden diğer nesillere geçmekte ve devamlılığı sağlanmaktadır. Kültürün devamlılığı gelenek ve göreneklerle sağlanır (Güvenç, 1999: 103).

Kültür, toplumsal bir nitelik taşımaktadır. Bir toplum içinde hayatını devam ettiren ve kuşaktan kuşağa aktarılan veya topluma yeni katılan üyelere aktarılan öğretiler, bu topluluğun üyelerince paylaşılan öğretiler olarak adlandırılmaktadır. Gerek bu niteliği sebebiyle gerekse de üretilme biçimleri sebebiyle toplumun ortak ürünleri olarak kabul edilir. Bu ortaklık niteliğinden dolayı da toplum üyeleri tarafından paylaşırlar. Sonraki nesillere aktarılan değerler de paylaşılan değerler olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple kültür olarak ifade edilen içerik toplumsal bir içeriktir (Doğan, 2007: 17).

Kültürel değerler, yalnızca belli bir dönemde değil, geçmiş dönemlerde de paylaşılmış ve gelecekte de paylaşılacak değerler olarak ifade edilir. Toplumsallaşma yolu ile oluşan bu olay devamlılık taşır. Bu zaman dilimi içerisinde kültürel değerlerde bazı ufak değişimler olabilse de büyük ve derin değişimler, sapmalar normal şartlarda gerçekleşmez. (Odabaşı ve Barış, 2003: 315).

Kültürün en önemli fonksiyonu olarak kabul edilen, kültürel kuramlar ve ilkelerin en önemli özelliği, toplumda yaşayan kişilerin temel ve ikincil tüm gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Psikoloji bilimi, alışkanlıkların doyum verici olduğu süre içinde devam ettiğini ortaya koymaktadır. Kültür, bireyin fizyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılar. Kültürün devamının sağlanması ve devamlılık kazanması toplumun gereksinimlerini karşılayabilmesine doğrudan bağlıdır (Unutkan, 1995:6).

Kültür, bir toplumda yaşayan kişilerin sadece paylaşılan değerler, duygular ve inançlar olarak değil, kişilere yüklediği bir takım görevler ve yükümlülükler ile bütünleşme gösterir. Kültür tarafından oluşan bilinç, sosyal çerçeve ve duygular aracılığı ile bir yandan kolektif bir kimlik oluştururken, diğer yandan da karşılıklı toplumsal taahhütler yoluyla pekişme gösterir. Bu yolla birlikte bir kültüre sahip olan kişiler sosyal olarak homojen bir yapıya bürünür ve diğer gruplardan ister istemez farklılaşır (Doğan, 2007: 18).

Kültür, semboller sistemidir. Kültür, paylaşılmakta olan değer, inanç, norm ve davranış örüntüleri olarak büyük ölçüde sembollerden meydana gelen ve semboller yolu ile öğrenilen ve aktarılan bir sistemdir. Kültürün üyesi olan bireyler, hayatlarını söz konusu sembolere göre düzene sokarlar (Şişman, 2002: 14).

Kültür karmaşık bir bütünü oluşturmaktadır. Ayrıca bütünü oluşturan öğeler de karşılıklı bir etkileşim içindedir. Bu sebeple kültürün bir öğesinde ortaya çıkacak değişiklikler başka değişiklikleri de beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda kültür, bireylerin içinde bulundukları sosyal çevre ve fiziki çevre ilişkilerini düzenleyen bir mekanizmadır (Şişman, 2002: 14). Kültür bir toplumda yaşayan kişileri sadece paylaşılan değerler, duygular, inançlar olarak değil ayrıca kişilere yüklediği sorumluluklar itibari ile de bütünleştirmektedir (Doğan, 2007: 18).

Kültür, gözlemlenebilir ve maddi olmadığından dolayı da soyut kavram özelliği taşımaktadır. Bu özelliğiyle kültür sistemi kavramsal bakımdan soyut bir sistemdir. Ancak bu soyut kavramı, somut ve gözlemlenebilir seviyede meydana gelen olaylar, konular, kurumlar ve değişkenler besleyerek, destekler (Güvenç, 1999: 108).

Dünyadaki bütün kişi topluluklarının bir kültürü bulunmaktadır. Bu niteliği ile bir kültüre sahip olmak toplumların genel bir niteliği olarak kabul edilir. Yani toplum olarak hayatını devam ettiren bütün kişiler bir kültüre sahiptir. Toplumların yaşayış tarzları yani kültürleri diğer insan gruplarının yaşam biçiminden farklılık göstermektedir. Bu niteliği ile de kültür özel bir kavramdır (Doğan, 2007: 16).

Bizde, kültür denilince, çoğu zaman yalnızca bir toplumun yani büyük bir topluluğun veya bir ulusun sanat, ahlak, bilim, din, gelenek, görenek, ideoloji, hukuk, felsefe v.b. psikolojik-toplumsal yapısını ortaya çıkaran öğelerinin toplamı aklımıza gelmektedir. Bu, yanlış bir anlayış değilse bile, eksik olduğu kesindir. Bunun nedeni, büyüklüğü ne olursa olsun, her toplumun kendi çapında bir kültürünün olmasıdır. Hatta yalnızca aile ve bir takım başka kuruluşlar gibi sürekli olan işbirliği sistemlerinin değil, geçici özellikte olan grupların da kültüründen söz edilebilmektedir (Tosun, 1990: 141-142).

Toplum içinde yaşayan her kişi çocukluğundan beri belirli davranışları sergilemeyi ve dış çevre koşullarına alışmayı öğrenir. Belirli kültüre mensup olan bu bireyler gruplar halinde toplumsal yaşama katılır. İnsan içinde yaşadığı topluma ait olan kültürel yapıyı ve kültürel öğeleri de toplumsal yaşam içerisinde öğrenmektedir (Erdoğan, 1997: 137).

Toplumlarda kişilerin tutum ve hareketlerine yön veren kurallar sistemi bulunmaktadır. Bu kurallar, toplum biçiminde yaşamaya dair ve doğayla başa çıkma ve problemlerin çözümüne yöneliktir. Kişiler, bu kurallara uyum sağlamasalar dahi bu kuralları bilirler. Bu sebeple toplumca konulan kurallar sistemi idealleştirilmiş kurallar sistemi olarak işlev görür (Güvenç, 1999: 101).

Genel olarak kültür kavramının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şişman, 2002: 13):

- Kültür, bir toplum tarafından ortak bir şekilde üretilir ve aktarılır. İnsan toplulukları olmadan ortak bir kültürden de bahsedilemez. Sosyal kültür, bir nesilden diğer nesile değişik yollar ile aktarılarak devam ettirilir.
- Kültürün tarihsel bir arka planı bulunmaktadır. Kültür süreç içinde oluşmaktadır. Kültürün meydana gelebilmesi, belirli bir insan topluluğunun birlikteliğine ve ortak yaşantısına bağlıdır.

- Kültür dinamiktir ve zaman içinde değişime uğrayabilir. Kültürün  yeleri, kültürü öğrenirken kültür değişerek ve yeniden yorumlanarak tekrardan üretilir ve sonrakilere aktarılır.
- Kültür, faaliyetleri gerçekleştirmenin yolunu göstermektedir. Kültür, ayrıca normatif bir sistem olarak onu meydana getiren ve paylaşan insan topluluklarının hareketini düzenler, davranışlarını belirler, temel yaşam problemlerinin çözüm şeklini gösterir.
- Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Paylaşılan değer, inanç, norm ve davranış örüntüleri olarak sembollerden meydana gelen ve yine bu semboller (dil, efsane, mit, ideoloji) yolu ile öğrenilen ve aktarılan bir sistemden oluşmaktadır.
- Kültür, öğrenilir ve aynı zamanda paylaşılır. Bir kültürün  yesi olarak doğan ya da bir kültürün  yesi durumuna getirilen bireyler, o kültürü gözlem, etkileşimde bulunma, konuşma, taklit etme gibi yollarla ve tecrübelerle daha önce onu meydana getirenlerden öğrenirler ve kültürü paylaşırlar.
- Kültür, kendisini meydana getiren öğelerle bir bütün oluşturmaktadır. Kültür karmaşık bir bütünü meydana getirir. Onu oluşturan öğeler de karşılıklı etkileşim içindedir. Bu nedenle kültürün bir öğesinde ortaya çıkacak bazı değişimler diğer değişimleri de kaçınılmaz olarak gündeme getirmektedir.
- Kültür uyum sağlayıcı bir mekanizma durumundadır. Kültür, bireylerin içinde bulunduğu sosyal  evre (diğer insanlar) ve fiziki çevreyle (doğa) ilişkilerini düzenleyici bir mekanizma konumundadır.

Kültürün nitelikleri toplumsal yapıya, ekonomik ve sosyal şartlara göre bir takım değişiklikler gösterir. Ayrıca kültürle ilgili bazı genel nitelikler  u şekilde sıralanmaktadır (Bakan, B y kbe e ve Bedestenci, 2004: 11):

- Kültür, dayanışmanın önemli temellerinden birisidir.
- Kültür, değişikliğe uğrayabilir.
- Kültür, toplumdaki bireyler tarafından paylaşılır.

- Kültür, devamlılık taşır.
- Kültür, b t nleştiricidir.
- Sosyal kişiliğin oluşmasında egemen bir faktördür.
- Kültür, zaman içerisinde kazanılmış alışkanlıklar ve davranışlar toplamı olduğundan öğrenilebilir.
- Kültür, toplumsaldır. Bir toplumu diğerinden ayırır.

1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgütler, kişiler tarafından kurulup toplum içerisinde eylemde bulunurlar. Bu sebeple örgütler, kültürün bir öğesidir. Aynı zamanda kendi içinde ayrı bir kültür meydana getirirler (Karaman, 2005: 72). Örgüt kültürü kurumların misyonundan, hedefinden, ortamından, amaçlarından ve gereksinimlerden meydana gelir ve personelin hareketlerini ve örgütün yapısında şekil veren değer yargıları ve davranış biçimleri sürecini ifade eder. Örgütsel kültür, her kurumun diğer kurumlarca kültürel olarak farklı olmasını ifade etmektedir. Bir örgütün kültürünü diğerlerinden ayıran faktörler; örgütün tarihi, personelin oluşturduğu değerler ve önceki yöneticilerin bırakmış olduğu izlerdir.

Örgüt kültürünü benzer biçimde fakat daha ayrıntılı bir şekilde ele alan bir diğer tanıma göre, örgüt kültürü, tüm iřęörenlerin eylemlerini ve örgütün genel biçimini şekillendiren, semboller aracılığı ile öğrenilebilen ve öğretilebilen, nesilden nesile aktarılabilen değişebilen özellikte değer, düşünce ve normların tümüdür. Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan birçok tanım olmasına rağmen bu tanımlar genel olarak kavramın soyut veya somut yönü üzerinde odaklaşır. Kavramı tanımlayan bazı yazarlar, örgüt kültürünü değer, düşünce, duygu, norm ve inançların oluşturmuş olduğu bir kavram olarak açıklarken; bazı yazarlarda tanımlarında daha çok kurumlar içinde direkt olarak gözlemlenebilen unsurları (törenler, hikâyeler, kıyafet, dil, gelenekler vb.) gözönünde tutar (Ataman, 2002: 520).

Balcı'ya göre örgüt kültürü, örgütte çalışan kişilerin örgütsel eylemlerini tayin eden bir yaşam şeklidir. Hatta  rg t kültürü çalışan kişilerin yalnızca iyi davranışlarını ve bunları sadece hangi derecede yapmaları gerektiğini tayin etmekle kalmaz, onun iş

dışı eylemlerinde, dünyaya bakış açılarında da etkili olur. Örgüt kültürü, örgütlerde personelin fikir ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı özelliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyonel bilgilerden oluşmaktadır (Tınar, 1990: 82). (kaynakçaya eklenmesi gerek kim bu?)

Örgüt kültürü, insan gruplarının kültürünün bir alt kültürüdür. Tosun (1990: 142) “nasıl ki bir ulusun, bölgenin, kasabanın, kentin, köyün kültürü bulunuyorsa bir firma, bir kurum gibi çeşitli büyüklükte olan örgütlerin de kültürleri bulunmaktadır” görüşünü ifade ederek her örgütün bir kültürü olduğunu belirtmiştir. Bir grup insan ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelince ve bu birliği yeterli bir zaman sürdürünce, karşılıklı etkilerle, gruba özgü bir hayat tarzı oluştururlar. Bu konuda Koçel (2001: 26) görüşlerini şu şekilde açıklar: “Her kuruluş organizasyonu bir küçük insan grubunu oluşturmaktadır.” Bu sebeple bu küçük toplumun da paylaşılan değerler seti yani bir kültürü bulunmaktadır. Aynı şekilde Schneider da örgütleri “kendisine özgü kültürleri, nitelikleri, doğası ve kimliği olan yaşayan sosyal organizmalar” olarak açıklayarak her bir örgütün mutlaka kendisinin sahip olduğu bir kültürünün olduğuna vurgu yapmaktadır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 16).

Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki kişiler ve takımlar arasında meydana gelen ilişkileri, eylemleri, başka bir ifadeyle örgütsel hayatı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün kişileri tarafından kabul gören ve onları bir arada tutma niteliğine sahip davranışlar, tutumlar ve normların toplamıdır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 200: 20). Kozlu (1986: 64) örgüt kültürünü; paylaşılan değerler, kahramanlar, merasimler, inançlar, efsaneler ve öyküler olarak ifade etmektedir.

Kültürün örgüt faaliyetleri üzerindeki rolü oldukça büyüktür. Başarılı olan örgütlerin güçlü kültürleri bulunmaktadır. Bu durumdan faydalandıkları bir gerçek olarak, son dönemlerde gündeme gelmiştir (Karlöf, 1996: 73). Örgüt kültürü modeli, toplumsal bir fenomen şeklinde köklerini sosyolojiye ve antropolojiye dayandırmaktır. Örgüt kültürü, toplumsal içerikli kültürlerle aynı özelliğe sahiptir. Sosyal teoriye göre kültür, birey etkileşimleri içinde gelişim gösterir ve sosyal deneyimin bir neticesidir (Kaya, 2003: 112).

Örgüt kültürü, organizasyon içinde çalışan kişilere ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını şekillendiren temel anlayış olarak da görülebilir. Bu bakımdan örgüt kültürü; çalışanların düşünce ve eylemlerini şekillendiren normlar, değerler, inançlar varsayımlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004: 207).

Örgüt kültürü, yönetim literatüründe çok değişik biçimlerde yer almaktadır. Örgüt kültürü kavramının ortak bir tanımının olmamasının temel sebebi kültür boyutudur. Kültür kavramının tanımlanmasında ortak bir tanım olmadığı gibi, bu kavram örgüt kavramı ile birlikte kullanıldığında da yapılan tanımlarda tam bir fikir birliği sağlanamamıştır (Yücel, 2007: 60).

Örgütsel kültürün, örgütte yer alan üyelere farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmalarına yardım eden ve örgüt üyelerince paylaşılan iç değişkenleri sunduğu görülmektedir. Örgütte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramı ile birleşerek örgütü adeta bir makine ya da canlı bir organizma olarak görmüş ve bunun yanı sıra yeni bir boyut da kazandırmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121).

Örgüt kültürünün işletme literatüründe önemli bir konuma gelmesi 1980’li yıllara dayanmaktadır. Hatta “Business Week” Ekim 1980 sayısının kapağını “Örgüt Kültürü” olarak düzenlemiş ve bundan iki yıl sonrasında da 1982 yılı içinde “Fortune Magazine” dergisi konuyu ele almıştır. Ayrıca örgüt kültürünün örgüt araştırmacılarınca ele alınması 1970’li dönemlerin başına denk gelmektedir. Pettigrew’in 1973’de yayınladığı “Örgütsel Karar Verme Politikası” ve 1979’da yayınladığı “Örgüt Kültürlerini Çalışma Üzerine” adlı yapıtları ve Turner’ın 1973’de yayınladığı “Endüstriyel Alt kültürleri Keşfetmek” adlı araştırması, örgüt araştırmacılarınca yapılan ilk örgüt kültürü araştırmalarından kabul edilebilir. Fakat Pettigrew’in 1979’da yaptığı araştırmasının ayrı bir önemi bulunmaktadır. Bunun sebebi, bu çalışmada “örgüt kültürü” kavramı ilk kez kullanılmaya başlanmıştır (Can, vd., 2006: 421).

Örgüt kültürünün semboller aracılığı ile öğrenilebilen, öğretilebilen, nesilden nesile aktarılabilen bir niteliğe sahip olması, örgüt kültürü kavramının tanımlanmasında özellikle sembolleştirme olgusuna büyük yer verilmesine neden olmuştur (Unutkan,

1995: 58). Bu kapsam içinde örgüt kültürü; örgütsel faaliyet biçimleri, semboller ve sembolik eylemler aracılığıyla somut bir hale gelerek kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Unutkan, 1995: 40; Gülgün, 1998: 253).

1.3. Örgüt Kültürünün Önemi

İşletmelerde iş yaşantısına ait tutum ve davranışları oluşturma, kollama ve geliştirmede örgüt kültürünün önemi büyüktür. Örgüt kültürü kurum ve kuruluşların rekabetçi özellik kazanmalarında önemli bir rol üstlenir. İşletmelerde örgüt kültürü; işletmenin hedef, strateji ve politikalarının meydana gelmesinde önemli bir etki yaratmakta, yöneticilerin belirlenen stratejiyi izlemelerini kolaylaştırmada ve başarının artmasında önemli bir araç olmaktadır (Eren, 1998: 399). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde, personele yol gösterici bir takım davranış kuralları bulunmaktadır. İşletmelerde örgüt kültürünün oluşum göstermesinde, bu yerleşmiş davranış kalıpları kadar, işletmeye yeni katılan üyelerin yapmış olduğu davranış kalıpları da etkili olmaktadır.

Örgüt kültürü, personelin belli standart, norm ve değerleri anlamalarına ve böylelikle kendilerinden beklenen başarıya ulaşma konusunda daha kararlı ve tutarlı hareket etmelerine, böylece yönetici-işgören uyumunun artmasına yardımcı olur. Aynı zamanda iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar ortaya koyarak örgüt verimliliğini artırır (Eren, 2001: 115). Bu durum örgüt için bir denge yaratarak, örgüt içinde güvenlik duygusun oluşmasını sağlar ve çalışanların işlerini istekli bir şekilde yapmaları konusunda da teşvik etmektedir (Terzi, 2000: 57).

Örgüt kültürü kavramının öneminin anlaşılması, işletmelerde, kişilere önem verilmesi bir gelişim aşaması olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin uygulanmasında, örgütsel etkinliğin ve değişimin gerçekleştirilmesinde önemli bir öge konumundadır. Bunun nedeni, derinden inanılan ve bağlanan değerlere dayanması, örgütte yönetimin değişim göstermesi ve performansının artırılmasını sağlayan bir çevre yaratma görevi üstlenmekle birlikte,

örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmesine engel olarak kabul edilen değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri ortadan kaldırmak gibi sorumlulukları da üstlenmektedir (Vural, 2003: 63).

Örgüt kültürü, örgütü toplumla bütünleşmesinin yanında örgütteki üyelerin birbirleri ile sosyal bağ geliştirmeleri görevini de görmektedir. Bir örgüt, yalnızca organizasyon yapısı içinde bulunan üyelerinin uyum içinde benimsenen ortak hedefler, standartlar, felsefe, değerler ve ideolojileri paylaşması durumunda var olabilir ve hedeflerini gerçekleştirebilir (Eren, 2001: 373).

Pek çok örgütsel davranış çalışması (Amis & Slack, 2002; Cameron & Quinn, 1999; Colyer, 2000; Scott, 1997; Smith, 2004), örgüt kültürünün, örgütsel etkinliğin temel bir belirleyicisi olduğunu ileri sürmüştür (Choi, vd., 2010: 170). Düzenli biçimde çalışan, çalışanları mutlu ve tatmin olan, departmanlar arasında yakın ilişki mevcut olan örgüt sağlıklı ve etkin bir yapıya sahiptir (Daft, 2009:77)..

1.4. Örgüt Kültürü Hakkında Yapılan Çalışmaların Tarihsel Gelişimi

Çağımızda örgüt kültürü kavramı ilk defa 1979'da, Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de yayınlanan "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" isimli makalesinde geçmektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 21).

Örgüt kültürü ile ilgili bilimsel özellikteki araştırmaların 1980'li dönemlerde gelişme göstermesinin en önemli sebebi Japon firmalarının hızla yükselişe geçmeye başlamasıyla birlikte Amerikan işletmelerinin pazar paylarını kaybetmeye başlamaları ve bu durumun nedenlerinin araştırmaya başlamaları sonucunda örgüt kültürü kavramı gündeme gelmiştir (Dedehayır, 2004: 4; Terzi, 2000: 20). 1980'li dönemlerden itibaren yapılan çalışmalar, ulusal kültürlerin örgütler ve yönetim grupları üzerindeki etkisini ve örgütlerin kendilerine dair kültürlerinin olduğunu da ortaya çıkarmıştır (Şişman, 2002: 107).

Örgüt kültürü kavramına dair literatürdeki ilk çalışmalar yukarıda belirttiğimiz çalışmalardır. Ayrıca kavram olarak örgüt kültürü, günümüzde ekonomik ve endüstriyel yapılanmaların temelini atıldığı 1980’li dönemlerde yönetim literatürüne girmiştir (Çelik, 1993: 16).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmaların 1980’li dönemlerde gelişmeye başlamasının bir sebebi de örgüt üst kültürü ile ilgilidir. Örgütlerde bulunan personel farklı kültürlerden gelmektedir. Bu nedenden dolayı da alt kültür grupları gelişmeye başlamıştır. Alt kültür grupları arasında zaman zaman bir takım tartışmalar olmaktadır. Örgütte bulunan alt kültür grupları arasında meydana gelen çatışmalar örgütlerce istenmeyen bir durumdur. Her grup kendi kültürel kimlik değerlerinin üstün olduğuna inanmakta ve diğer gruplara bunları kabul ettirmek istemektedirler. Örgüt kültürü, alt kültür grupları arasında meydana gelen çatışmalara karşı bir önlem mekanizması olarak düşünülmektedir ve eğer örgüt üst kültürü yaratırsa, işgörenler örgütte çalışırken, dışarıdan getirmiş oldukları kendi kültürel kimliklerini ve değerlerini dışarıda bırakacaklar ve bu şekilde de çatışmalar örgüt dışında bırakılabilecektir(Terzi, 2000: 20).

Örgüt kültürü kavramı üzerinde ağırlıklı olarak durulmasını gerektiren sebepler; Japon firmalarının ekonomik anlamdaki başarısı, Japonya’nın küreselleşme süreci ile birlikte süper güç olma hedefleri, Avrupa ve Amerika’da artış gösteren iflaslar örgütsel başarının temelini oluşturan kavramlarla paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, kahramanlar, törenler gibi çeşitli kavramlara vurgu yapılmasını ve yönelinmesini zorunlu bir duruma getirmiştir. Aynı zamanda örgütsel yaşamın yalnızca rasyonel seçimlerden meydana gelmediği bunun yanı sıra rasyonel nitelikte olmayan kültürel ve sembolik yönünün bulunduğu farkına varılması da bir etkidir (Terzi, 2000: 21). Niteliksel yöntemler ve kültür, birbirlerinin kullanımlarını kuvvetli bir duruma getirmiştir (Çetin, 2004: 26).

1.5. Örgüt Kültürü Türleri

1.5.1. Baskın Kültür-Alt Kültür

Her örgüt içinde yer aldığı toplumun kültürünün etkisi içinde olup, toplumun bir üyesi olarak belirli bir örgüt kültürüne sahip olduğu kabul edilmektedir ve bu kültürün örgütte bulunan kişiler tarafından paylaşılması gerekmektedir. Ancak örgüt içinde bulunan çalışanlar bu değerleri ve ortak bakış açılarını aynı derecede benimseyerek paylaşma yoluna gitmeyebilir. Bu sebeple bir örgüt içindeki baskın kültürün yanı sıra alt kültürler de oluşabilmektedir (Demir, 2005: 49).

İşgörenlerin bir çoğunluğunun paylaştığı ve benimsediği değerler kümesinin meydana getirdiği baskın kültür, çalışanların günlük hareketlerine rehberlik eder ve onları yönlendirir (Demir, 2005: 49). Bu nedenden dolayı baskın kültür, örgüte kişilik kazandıran üyelerce çoğunlukla benimsenen ve onlara yön veren kural, anlayış ve değerleri temsil etmektedir.

Alt kültür, bir örgütün içinde çeşitli değer yargıları, inanç sistemleri olan çalışan kişilerden meydana gelmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 198). Yalnızca belli bir grup tarafından paylaşılmakta olan değer yargıları, sembolleri ifade eder. Örgütlerde egemen kültür ve alt kültür olmak üzere iki kültür bulunmaktadır. Egemen kültür, örgüt üyelerinin tamamının kabul ettiği temel değerler sisteminden oluşmaktadır. Örnek verecek olursak sıkı çalışma şartları, örgüte bağlılık, kaliteli üretim verilebilir. Alt kültür ise alt birimler arasında meydana gelen farklı deneyimler, farklı görüşler, farklı diller, konuşma şekli olarak kendini gösterir (Terzi, 2000: 1). Alt kültürler arasında meydana gelen uzlaşma ortak dil ve zihinsel modeller ile sağlanabilir.

Alt kültür, örgüt üyelerinin genel olarak küçük bir azınlık tarafından paylaşılan değer yargılarını kapsamaktadır. Alt kültürler, bir bölümün veya birimin üyelerince paylaşılan problemler ile deneyimlerin neticesi olarak oluşmuştur. Eğer alt kültürler ve değerleri hâkim kültür ve değerleri ile çelişkili bir durum içinde olursa, bu durum örgütü zayıflatabilir ve gücünü azaltabilir. Fakat başarılı kuruluşların çoğu bunun her zaman böyle olmadığını ifade eder. Örgütlerde birçok sayıda alt kültür, belirli bir

grubun karşı karşıya kalmış olduğu günlük problemlerle başa çıkabilme ve onları çözebilmelerine yardımcı olmak üzere meydana gelmektedir. Bu yönüyle alt kültürlerin olumlu fonksiyonları da bulunmaktadır. Bununla birlikte üyelerce, egemen kültürün temel değer yargılarının hepsini olmasa da, çekirdek değerlerini destekler durumdadır (Demir, 2005: 50).

1.5.2. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür

Örgüt kültürü türlerinden bir diğer ayırım ise güçlü ve zayıf kültür ayırımıdır. Güçlü kültür, örgütlerce açık bir şekilde düzenlenmiş ve paylaşılmış değerlerdir. Başka bir deyişle, güçlü kültür; örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılmış ve kabul edilmiş temel değerlerden oluşmaktadır (Alamur, 2005: 28). Güçlü örgütlerde çalışan kişiler, kültürün temel değerlerine sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışan kişiler, örgütün hedefini bilmekte ve onun için çalışmaktadır. Zayıf kültürlerde ise tam zıt bir durum söz konusudur. Çalışan kişiler tarafından örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşmaya varılamamıştır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışan kişiler arasındaki bağ sağlam değildir (Sarı, 2005: 35-36).

Bir örgütte çalışan kişiler, örgütsel değerleri ne kadar çok özümserlerse kültür o kadar çok güçlenir; bu da hedef birlikteliği sağlar üretkenliği ve motivasyonu hızlı bir şekilde arttırır. Örgüt dışından gelen tehlikeleri, tehditleri önler. Örgüt çalışanlarını birbirine bağlar. Aynı zamanda kural ve kaideleri de azaltmaktadır. Bunun nedeni bürokratik kurallara gerek duyulmadan çalışan kişilerin örgüt içinde meydana gelen davranışlarını düzenlemesidir. Yönetimin ilkelerine uyulması konusundaki ısrarcı tutumu da daha az hissedilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 195). Güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışan kişiler kültürel değerleri öğrenme, paylaşma, diğer nesillere öğretme şeklinde içselleştirmektedirler. Bu yolla çalışan kişilerde motivasyon, örgüte bağlılık, performans artışları görülmektedir.

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasıyla performans arasında doğrudan bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Özellikle, güçlü kültürle sahip olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans göstermiş olduğu belirtilmektedir. Çünkü örgütte

alışan kişiler arasında dayanışma, işbirliği ve örgüte bağlılık yaratan güçlü olarak kabul edilen kültürlerin beklenen çıktısı da yüksek performans olarak meydana gelmektedir. Aslında, güçlü örgüt kültürlerinde çalışan kişiler kültürel değerleri, öğretme, kolaylaştırma, öğrenme, paylaşma gibi süreçler ile işselleştirmektedirler. Bu yol ile, çalışan kişilerin motivasyon, bağlılık ve performans artışları oluşmakta ve örgütten ayrılma oranları düşmektedir (Güçlü, 2006: 130).

1.5.3. şebekeleşmiş, ıkarcı, Toplumcu ve Parçalı Kültür

Örgütteki sosyallik ve dayanışma seviyesi esas kabul edildiğinde ise dört farklı örgüt kültür türünden söz edilebilir. Bunlar şebekeleşmiş, toplumcu, çıkarcı ve parçalı kültürel yapıdır. Sosyallik bir toplumdaki üyelerin arasındaki dostlukların ölçütü olarak kabul edilmektedir. Dayanışma ise kişisel bağlardan bağımsız bir şekilde topluluğun ortak amaçlarının hızlı ve etkin bir şekilde hayata geçirilme becerisinin bir kriteridir. Sosyallik ve dayanışmayı esas alan dört farklı örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Berberoğlu, 2003: 38-39).

Burada belirleyici olarak kabul edilen dayanışma ve sosyalliğin ne kadar güçlü etki gösterip göstermediğidir. Sosyallik alışan kişilerin kendini yalnızca işiyle sınırlamayıp dış çevresi ile ne kadar ilgili olduğu konusudur. Bireyin yalnızca işine odaklanması onu dış dünyada meydana gelen olaylardan uzaklaştırıp kendine ve çevresine yabancı duruma gelmesine sebep olmaktadır (Berberoğlu, 2003: 38).

- **şebekeleşmiş kültürel yapı:** Yüksek sosyallik ve düşük dayanışma seviyesine sahiptir. şebekeleşmiş yapıdaki organizasyonlarda bireyler öğle yemeğine çıkarlar, işyerinde sohbet ederler, iş sonrası bir araya toplanıp, kutlamalar, maçlar, organizasyonlar düzenlerler.
- **ıkarcı kültürel yapı:** Düşük sosyallik ve yüksek dayanışma seviyesine sahiptir. şebekeleşmiş yapının tam zıttı olarak kabul edilmektedir. Örgüt yeleri arasında oluşan iletişim tamamen iş ile ilgilidir. İş ve sosyal yaşantıları birbirinden kesin çizgilerle ayrılmıştır.

- **Toplumcu kültürel yapı:** Yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma seviyesine sahiptir. Çalışan kişilerin kendilerini organizasyonla özdeşleştirme seviyeleri de yüksektir. Kişiler kendi kimliklerini organizasyonun kimliği ile beraber tutarlar.
- **Parçalı Kültürel Yapı:** Düşük sosyallik ve düşük dayanışma seviyesine sahiptir. Aidiyet duygusu oldukça zayıflamıştır, çalışanlar genellikle kendileri için çalışmaktadırlar.

1.6. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri

Örgütler sonsuza dek yaşamak için kurulduklarından dolayı geçen her süreç sonunda gelen zamana maddi ve manevi bir birikim devrettikleri görülmektedir. Politikalarıyla, etkinliğiyle, gelenekleriyle yalnızca o örgüte özgü olarak kabul edilecek faaliyetleriyle kültürün manevi öğelerini oluştururken; çalışan kişiler, bina, teçhizat vb. öğeler de maddi boyutunu oluşturmaktadır. Aynı toplum içinde yaşayan kişilerin ortak bir kültüre sahip olmaları gibi, aynı örgüt içindeki üyeler de ortak bir kültürün temsilcileri olarak kabul edilirler (Genç, 1993: 301). Fakat her örgütün sahip olduğu kültür, farklılık gösterdiğinden dolayı üzerinde yapılan tanımlarda da birbirlerine göre değişiklikler söz konusu olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 97).

Örgüt kültürü tanımları arasında belirli farklılıklar olmasına karşın belirli ortak nitelikler de mevcuttur. Bunlardan birincisi, çalışan kişilerin neyin iyi, neyin kötü, hangi hareketlerin istenilen veya hangi hareketlerin istenilmeyen hareket olduğuna dair ortak değerler sunmasıdır. İkinci bir nitelik ise örgütün, kültürünü oluşturan değer yargıları gibi kabul edilmesidir. Üçüncü ortak nitelik, bu değerlerin çalışan kişiler için taşıdığı sembolik anlamlardır (Uğuz, 1999: 12-13).

Örgüt kültürü, örgütte çalışan kişiler için, örgütün taşımış olduğu sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan kişilerin birbirleri ile kurmuş oldukları etkileşimle öğrenilmektedir. Örneğin örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı hareket, kuşaktan kuşağa bir efsane olarak geçmektedir. Çalışan kişiler bunları duyarak örgütün sahip olduğu değerleri öğrenirler (Özkalp ve Kirel,

1996: 144). Örgütsel kültürün, düzenli bir şekilde tekrar edilen ve geçmişten bugüne ve bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı bulunmaktadır. Örgüt içinde bulunan üyelerin göstermiş oldukları ve diğer üyelere aktardıkları, kullanmış oldukları diller, seremonik hareketler, semboller birçok zaman üyelerin otomatik olarak sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri davranış kalıplarını oluşturmaktadır (Eren, 2001: 136).

Örgüt kültürü öğrenilerek, sonradan kazanılmış bir olgudan oluşmaktadır. Diğer bir deyim ile kültür, örgütün faaliyet konuları ve faaliyet sektörü, toplum içinde üstlendikleri misyon, geçmiş dönemler içinde başarılı görevler üstlenmiş olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve eylemler ile meydana gelmekte ve tüm üyeleri etkilemektedir. Böylece üyeler kişisel kültürü oluşturan tutum, norm, bilgi, inanç, değer ve davranışları öğrenerek, kazanmaktadırlar (Eren, 2001: 136).

Örgüt kültürünün diğer bir özelliği, kültürü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenmek istenen şey bu değerlerin herhangi bir kitapta ya da, eğitim programlarında da yer almayıp, çalışan kişilerin kendi geliştirmiş oldukları düşünce ve inançlardan meydana gelmiş olduğudur. Bu sebeple de bazen örgüt kadar çalışan bireyler tarafından da zor anlaşılmaktadır. Bu yüzden bir takım örgütler bu temel değerleri bir araya toplayarak açıklamaktadırlar ve çalışan kişilere duyurmaya veya anlatmaya çalışmaktadırlar (Özkalp ve Kırel, 2001: 98).

Örgütsel kültür, grup üyeleri tarafından paylaşılmaktadır. Örgütsel kültür her örgüt için ayrıcalıklı bir özellik taşıyan, örgütün kendi niteliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kişiler bu ortak olarak gerçekleştirilen ürüne saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi amacıyla örgütte bulunan üyelere ve bilhassa yeni iştirak eden kişilere, sözler ve davranışlar ile mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş deneyimlerini aktararak paylaşması gerekmektedir. Örgütsel kültür böylece hayatını devam ettirecek, örgüt içinde bulunan üyelerce paylaşılacak ve örgütün bütününde anonim olma niteliği kazanacaktır (Eren, 2001: 136).

Başka bir niteliği ise öğrenilmiş veya sonradan kazanılan bir olgu olmasıdır. Diğer bir deyimle kültür, örgütün etkinlik konusu ve etkinlik sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş yıllarda başarılı görevlerde bulunmuş olan ve hala çalışmakta olan üst kademe yönetici ve liderlerin dayattıkları norm ve davranışlarla oluşmakta ve tüm üyeleri etkilemektedir. Böylelikle üyeler kişisel kültürü meydana getiren bilgi, inanç, norm, değer, tutum ve davranışları öğrenmekte ve kazanmaktadırlar (Eren, 2001: 122).

Örgüt kültürü yazılı bir metin durumunda değildir. Örgüt üyelerinin fikir yapılarında ve bilinçlerinde inanç ve değer yargıları olarak yer aldıkları görülmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan bir takım değer yargıları olduğu gibi kabul edilmektedir. Bu değerler herhangi bir kitap içinde bulunmayan, iş görenlere verilen eğitim programlarında yer almayan, çalışan kişilerin kendi geliştirmiş olduğu düşünce ve inançlardan oluşmaktadır. Bazı örgütler bu temel değerleri bir araya getirerek açıklamaktadır. Ayrıca bu değerleri çalışana duyurmak ve anlatmak istemektedirler (Özkalp ve Kirel, 1996: 143).

Örgüt kültürünün önemli niteliği düzenli bir biçimde tekrarlanan ya da meydana getirilen davranış kalıpları şeklinde olmasıdır. Örgüt kültürü düzenli ve tekrar edilen bir şekilde, geçmişten bu güne ve bu günden gelecek nesillere aktarılan bir yapıya sahiptir. Örgüt içinde bulunan üyelerin göstermiş oldukları ve diğer örgütün üyelerine aktardıkları, kullandıkları seremonik hareketler, diller, semboller, çoğu zaman örgütte bulunan üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıpları bulunmaktadır (Şişman, 1994: 92).

Örgüt kültürü konularında çalışmış çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde düşünce birliği oluşturdıkları örgütsel kültürün nitelikleriye şu şekilde özetlenebilir (Eren, 2004: 138-139):

- Örgüt kültürü öğrenilen veya sonradan kazanılan bir olgudur.
- Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılabılır bir kavramdır.

- Örgüt kültürü yazılı bir metin durumunda olmayıp örgüt üyelerinin, fikirlerinde, bilinç ve zihinlerinde, inanç ve değerler olarak bulunmaktadır.
- Örgüt kültürü düzenli olarak tekrar edilen veya meydana getirilen davranışsal kalıplar biçimindedir.

Örgüt kültürünün görevlerinin aşağıdaki şekilde sıralanması gerekmektedir (Eren, 2006: 169).

- Örgüt kültürü, iş görenlerin belirli normları, standartları ve değerleri anlamalarına ve böylelikle kendilerinden beklenen başarıyı kazanmaları konusunda daha tutarlı ve kararlı olmalarına, yöneticileriyle daha uyum içerisinde çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü iş yapma, yöntem ve süreçlerine standart bir takım uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği arttırmaktadır.
- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışsal yetkinlikler kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkı sağlar. Böylece yöneticiler organizasyonun temel değer yargıları ve dinamiklerine uygun bir şekilde geliştirilebilir.
- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası meydana gelen ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü bulunmaktadır. Kültür, çalışanlar arasında birlikteliğin oluşmasına katkı sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Kişileri birbirine ve örgüte bağlar, ayrıca örgüt iklimini de olumlu olarak etkiler. Örgüt kültürünün geniş bir düşünce birliği oluşturması halinde ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenir.
- Örgütlerde çeşitli sebeplerle meydana gelen çatışmalar (hedeflerdeki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.), örgüt kültürünün geliştirmiş olduğu bazı temel standart uygulamalar ve süreçler yardımıyla azaltılarak yumuşatılmaktadır.
- Örgüt kültürü seremonilerle, kahramanlarla, sembollerle, hikâyelerle, sloganlarla, kuşaktan kuşağa aktararak örgütsel yaşantıyı devamlı

kılmaktadır. Hatta bazı hallerde işletmenin sahibi olan yönetici hayatını kaybetse dahi kültür ve buna bağlı inanç ve değerler sürekli olarak devam etmektedir. Örnek verecek olursak; Hacı Bekir, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş kurucularının ölümünden sonra da aynı değerleri yaşatarak bugüne gelmiştir.

- Kültür, tanıtıcı bir kimlik olarak ortaya çıkmaktadır. Bir örgüt için değerlendirmeler o kurumun kültürü ile gerçekleştirilir. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerini taşır.

1.7. Örgüt Kültürünün Öğeleri

1.7.1. İnançlar

Değer yargılarının kaynağı, kültürün temelini oluşturan inançlar, örgüt içinde bulunan üyelerin, kendilerini, başkalarını ve dünyayı algılama ve değerlendirme şekli olarak ifade edilmektedir (Şişman, 1994: 83).

Erdoğan (1991: 147) inançları, bir şeyin ifade ettiği anlamların bütünü, kişilerin eşyaya ilişkin bilgisinin hepsi olarak tanımlamaktadır. İnançlar, bireylerin hadiseler ve diğer bireylerin tutum ve davranışlarına yönelik görüşleri neticesi oluşmaktadır (Bozkurt, 1996: 91).

Örgüt içinde yer alan üyelerin sahip olduğu inançlar, üyelerin davranış, tutum ve eylemleriyle doğrudan ilişki halindedir. Üyelere ait olan dinsel ve bireysel inançlar ile dünyayı algılama konularındaki inançları, üyeler arasında ne kadar paralellik gösterirse örgütü o kadar güçlü duruma getirmektedir (Çelik, 2007: 63)

İnançlar; gerçekliğin doğası için ileri sürülen bir takım iddialar, yani dünya hakkında paylaşılan düşüncelerdir. İnançlar geçmiş yılların yorumu, günümüzde meydana gelen açıklama veya geleceğin tahmini olarak kabul edilmektedir. İnançlar, kişilerin sosyal gerçekleri nasıl ifade ettiğini gösterir. Bu sebeple kişisel nitelikler ile kültürel değerlerin bir sentezini oluşturmaktadır. Örnek verecek olursak, kaderciliğin yaygın olarak yer aldığı bir toplum içindeki kişilerin inancı; daha çok geleceğin

planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği şeklindedir. İnançların oluşumunda kişisel eğilimler kadar toplumsal üst kültürler de oldukça etkili kabul edilmektedir. Kurum ve kuruluşların yönetimlerinin, bilhassa farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü birey kaynağının yönetilmesinde, örgütün içinde yer aldığı sosyal kesimlerin kültürel yapıları analiz edilerek, tanımlanması gerekmektedir. Bunun nedeni, insanların taşıyıp getirdiği inançların, işe ilişkin davranışlarını, tavırlarını, örgütsel ilişkilerini ve etkileşimlerini önemli ölçüde etkiliyor olmasıdır. İşletmede bir takım davranışların, bakış açılarının sübjektif de olsa anlamlı neticeler getirebileceğine inanılmaktadır. Bunlar işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Farklı işletmelerde birbirinin aksine inançlara sahip olmak söz konusudur. Bir örgüt içindeki disiplin ve itaat önemli olarak kabul edilirken, diğesinde ise aşırı serbestliğin daha önemli rol oynayabildiği görülebilmektedir (Akdemir, 2008: 173-174).

1.7.2. Değerler

Bir organizasyona ait olan değerler, örgüt kültürünün temel belirleyicilerini oluşturmaktadır. Başka bir şekilde ifade edecek olursak değerler, belli bir toplumun kendine ait varlık, birlik ve devamlılığını sağlamak için üyelerin hepsi tarafından doğru olduğuna inanılan ve bu topluluğun fikir, hedef ve duygularını yansıtan temel kural veya inanışlardır (Savaş, 2006: 18).

İnançlar, neyin ne olduğunu ifade ederken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini ortaya koyar. Başka bir deyişle değerler, doğru ve yanlış, iyi ve kötüyü tespit etmeye yarayan ölçütlerdir. Değerler inançlara göre meydana gelmektedir. İnançlar, kültürün en derin yönünü meydana getirmektedir. Fakat değerler de esas itibariyle soyut öğelerdir ve dışarıdan izlenmesi zordur, ama davranışlar içinde sezilebilirler. Özetle değerler, bir kültür içinde önem verilen ve tercih edileni belirtmektedirler. İnançlar gibi değerler de daha çocukluk yaşlarından başlayarak öğrenilen kültürel öğelerdir. Psikologlar, çocuklarda değerler sisteminin 10 yaşına gelinceye kadar büyük ölçüde meydana geldiğini ve ileriki dönemlerde değişmesinin zor olduğunu ifade etmektedir (Şişman, 2002: 3).

Bir işletmede, örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler aslında bize örgüt içerisinde neyin istenir ya da istenmez olduğunu gösteren, örgüt üyeleri tarafından düşün, faaliyet, imge ve kişilerini, iyi ve kötü şekilde yargılamada kullanmayı sağlayan ölçütlerdir. Değerler, örgütlerde hemen oluşan inançlar topluluğu değildir. Değerler, bütün örgüt üyeleri tarafından çoğu kez denenmekte ve herkes tarafından kabul edilebilir bir durum aldıktan sonra benzer davranışların temelini meydana getirmektedir (Altunay, 1999: 49).

Değerler çalışanların başarısını tespit etmede sıkça başvurulanan bir ölçüttür. Paylaşılmış değerler, örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir (Çelik, 2000: 39). Bu duruma ek olarak değerler, normlardan daha geniş ve daha soyut kavramlardır ve normların haklı kılınanlarıdır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça yasalarca uygun olmaz. Bir normu çalışanlarca uygulanması gereken bir kural veya ölçüt niteliğine kavuşturan, dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran, 1982: 112). Kozlu'ya (1986: 64) göre şirket sahipleri ve personel tarafından paylaşılan ve kabul edilen temel değerler örgüt kültürünün paydasını meydana getirmektedir. Gerçekleştirilecek hedefleri gösterir, o hedeflere ulaşmak amacıyla kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya koyar.

1.7.3. Normlar

Örgütün kültürel değerlerine uygun örgütçe geliştirilen, personelin birçoğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütler, normları ifade etmektedir (Başaran, 1991:113). Bir grup veya örgütteki kişilerin hangi davranışın doğru ya da yanlış, iyi veya kötü, uygun veya uygunsuz, hoş görülebilir veya hoş görülemez olduğu ile ilgili olarak taşıdıkları bir dizi ihtimaller ya da beklentiler olan normlar, personele örgüt içinde nasıl davranmaları ve başkaları ile nasıl etkileşimde bulunmaları gerektiği hususunda yol göstermektedir (Erman, 2003: 17).

Normlar, insanların nasıl davranması gerektiğini açıklayan ve değerlere göre meydana gelen yazılı olmayan kurallar veya standartlardır. Bir başka deyişle normlar, belirli bir durumla ilgili olarak insanların yapması veya yapmaması, söylemesi ya da

söylememesi gereken şeyleri gösteren kurallardır. Normlar, kaynağını değerlerden almakta, değerlere göre biçim kazanmaktadır. Bundan dolayı normlar, günlük hayatta insanların her türlü faaliyet ve eylemlerine yol gösterir, tercihlerini tespit eder. Kültür, aynı zamanda normatif (kural koyucu) bir sistem olarak görülebilir (Şişman, 2002: 3). Normlar ve değerler arasındaki ana fark, değerlerin daha soyut kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici, somut olmasıdır. Değerler, davranışlarımıza yol gösterici genel ilkelerden meydana gelirken, normlar, belli bir durumda insanların nasıl davranması gerektiği hususunda beklentilerdir. Mesela, yurtseverlik bir değer olmasına karşın, bayrağa saygı bir normdur. Uyulmaması durumunda ise bir yaptırım uygulanması sözkonusudur. Normları dikkate almamak bazı toplumlarda problemlere neden olmaktadır. İnsanlar yeni girdikleri ortamlarda normların neler olduğunu bilmediklerinde gerilim hissederler, kaygı duyarlar. Üniversiteye yeni başlayan bir öğrencinin psikolojisi benzer eğilim taşır. Bunun nedeni, daha ilk derste kendisinden neler istendiğini tam olarak bilememesidir (Akdemir, 2008: 168).

Normlar, bir grup ya da örgüt tarafından paylaşılan ortak davranışlar olduklarından kolektiflerdir ve üyelerinin ilişkilerini düzenleyip, sergiledikleri davranışlara ortak bir çerçevede yön verirler. Bu çerçevede normlara aykırı davranışlar sunan üyeler, grubun dikkatini üstüne toplayıp, örgüt tarafından çeşitli cezalarla karşılaşabilirler. Ayrıca yöneticiler veya liderler, örgüt tarafından benimsenmiş olan normların dışına çıkmayıp, üyelerini güç duruma getirecek davranışlara da engel olmaktadır. Genel olarak normlar, örgütleri veya grupları sistematik olarak neyin yapılması ya da neyin yapılmaması konusunda çok etkili ve aydınlatıcı bir şekilde yönlendirmektedirler. (Terzi, 2000: 47).

1.7.4. Örgüt Dili

Dil, kültürel veya coğrafik toplulukların yaşadıkları deneyimleri göstermekte kullanılan, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemi olarak ifade edilebilmektedir. Örgütsel davranış bilimciler tarafından “örgütsel sonuçların kontrolü aşamasında ana öge” olarak görülen dil, yönetim bilimciler tarafından “ana yönetim

aracı ve bir güç”, eğitim bilimciler tarafından da “yönetmel ve örgütsel bir kontrol aracı ve sistemi” olarak tarif edilmiştir (Şişman, 1993: 62).

Dil, toplumların birbirleriyle iletişim kurmasına imkân sağlayanın dışında bir kültür ögesidir. Dil kültürün önemli bir ögesi olduğu gibi, toplumların hayat biçimlerinin de ayırt edici bir göstergesidir (Aydemir ve Demirci, 2006: 36). Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte has bir dil de bulunmaktadır (Terzi, 2000: 55).

1.7.5. Hikâyeler ve Mitler

Hikâyeler; örgütün kurucuları, işten çıkarmalar, yanlışlıklara karşı tepkiler büyük başarılar, kuralların geçerliliği, atamalar ve örgüt hayatı gibi meselelere ilişkin anlatılardır. Örgütsel hikâyelerin çoğu, örgüt içerisindeki eşitliğin anlamı, örgütün personele nasıl yardım ettiği ve nasıl iş güvenliği sağladığı, personelin örgüt içindeki ve dışındaki engellerle nasıl baş edeceği biçiminde üç ana hususu içerir (Terzi, 2000: 5).

Örgütün geçmişinde yaşanmış ve kulaktan kulağa aktarılmış bir takım hadiseler, hikâyeler, efsaneler ve anılar bulunmaktadır. Örgüt kültürünün meydana gelmesi ve sürdürülmesinde bu gibi geçmiş kavramlar büyük önem arz etmektedir. Çelik’e (2000: 41) göre hikâyeler ve masallar, örgüt kültürü yönünden önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik hadiselerin, ağızdan ağıza değiştirilerek aktarılması neticesinde oluşan kültür taşıyıcılarıdır.

Hikâyeler örgütün ana değerlerine canlılık verdiği ve çalışanlar arasında ortak bir anlam ve değer bütünlüğu sağladığı için çok önemlidir. Dünyanın en büyük firmalarından biri olan IBM’in kurucusu Thomas Watson ile ilgili hikâye birçok kişi tarafından bilinir ve şu şekildedir. “22 yaşındaki bir görevliye sorumlu olduğu bölgeye yalnızca gri tanıtım kartı olanları alması, başka renkte tanıtım kartı olanları güvenlik sebebiyle almaması gerektiği bildirilmiştir. Bir gün yardımcıları ile birlikte yakasında turuncu tanıtım kartı olduğu halde firmayı gezen T.Watson bu bölüme gelir ve içeri girmek ister; görevli genç karşısındakinin patronu T.Watson olduğunu bilmesine

rağmen “içeri giremezsiniz” yanıtını verir, yardımcıları görevliye müdahale etmeye çalışırlar, o sırada Watson olaya müdahale eder ve yanındakileri susturur. Yanındakilerden gri tanıtım kartı getirmelerini ister ve bu kart geldikten sonra içeriye girer.” Bu hikâyeden çıkarılan sonuç şudur: “Bu firmada kim olursanız olun kurallara uymalısınız”. Bunlar gibi hikâyeler birçok örgütte bulunmaktadır. Hikâyeler bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklama ve meşruluk sağlar (Robbins, 1994: 304).

Fairholm’a (1994: 90) göre örgütsel hikâyelerin çoğu, örgüt içerisindeki eşitliğin anlamı, örgütün personele nasıl yardım ettiği ve nasıl iş güvenliği sağladığı, personelin örgüt içindeki ve dışındaki engellerle nasıl baş edeceği biçiminde üç ana meseleyi içerir. Hikâye ve masallar, doğru olsun veya olmasın, personelin kıssadan hisse çıkarmalarını, motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır (Vural, 2003: 164).

Mitler ise genel olarak doğru olmasa da; çoğunlukla çok önemli gerçekleri personele duyurma görevini yerine getirir. Mitler personeli belirsizlikten korur. Mitler her örgütte bulunmakla beraber, etkileri ve güçleri farklı olmaktadır. Personel tarafından paylaşılan bir mit, örgüt içindeki dayanışmanın ve yön duygusunun gelişmesini sağlarken, dış çevrenin güven ve desteğinin korunmasını da kolaylaştırır. Hikayelere göre daha gerçeküstü bir niteliğe sahip olan mitler de hikayeler gibi örgütün ana değerlerini göstermektedir. Mitler, bu değerleri personele aktarmada bir iletişim aracı işlevini görmektedir (Akıncı, 1999: 135).

1.7.6. Semboller

Semboller, özel anlamların kodlandığı, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan kültürel unsurların en ayrıntılı şeklidir. Semboller, anlam zenginliği meydana getiren, heyecan uyandıran ve kişileri faaliyete yönlendiren, sözel, davranışsal ifadeler ve çeşitli fiziksel imgeler olabilmektedir (Şişman, 1994: 68). Örgütün geçmişteki başarıları, kurucuların ya da güncel olarak önemli bireylerin konuşmaları, jestleri, davranışları veya örgüt çalışanlarından herhangi birinin yarattığı ve öyküye dönüşmüş ilginç bir hadise giderek kalıcı bir sembole dönüşür ve bir mesaj taşır. Semboller davranışları

düzenleyip yarattıklarından örgüt gerçeği üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler ve ayrıca açıklayıcı bilgiler de taşırlar (Erdem, 1996: 35).

Örgütlerde günlük iletişimin ve uygulamaların sağlanmasında kullanılan birtakım objeler, nesneler kısacası semboller bulunmaktadır. Örgütlerin kendilerine has sembolleri üyeler için çok derin anlamlar taşımaktadır. Semboller örgüt üyelerinin ilişkilerinin ve sistemin sürdürülebilmesi için vazgeçilmez değerdedirler. Örgütlerde kullanılan flamar, objeler, sloganlar, uniformalar, logolar vb. örgütün sembolleridir. Semboller, örgüt üyelerinin karmaşık düşünceleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlamlar taşıyan ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanan davranışlar, objeler ve hadiselerdir (Özkalp ve Kirel, 2001: 115).

Semboller, örgüt kültürünün bir yansıması olmakla beraber, aynı zamanda örgütte güçlü ve pozitif bir kültürün meydana gelmesine katkı sağlamaktadır. Kültür ile semboller arasında bir ilişki bulunmaktadır. Semboller kültürün yerleşmesine yardımcı olan, personel için anlam taşıyan resimler, nesneler, eylemler veya hadiselerdir. Bu semboller ile örgüt üyelerinin duyguları pozitif yönde gelişir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecan artar. Bu duruma ek olarak semboller aynı örgütün üyelerinin birbirlerini tanımalarını, yakınlaşmalarını ve dayanışmalarını güçlendirmelerini de sağlar (Çarşılı, Toprak ve Ersun, 2000: 31). İlaveten örgüt içi kişilerin dışında örgüte yeni katılan kişiler de örgütsel hayatta etkili olan değerleri, inançları, normları büyük oranda bu semboller aracılığıyla tanımakta ve öğrenmektedirler. Bu açıdan örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı olmanın dışında örgütsel sosyalleşme aşamasında da önemli bir öğrenme aracı olmaktadır (Şişman, 1994: 69).

1.7.7. Törenler

Örgütlerde farklı zamanlarda ve değişik sebeplerle bir takım etkinlikler düzenlenmektedir. Bayramlaşma, kutlamalar, partiler, karşılama ve uğurlama törenleri, kokteyller, balolar, mezuniyet ve emeklilik törenleri bu konuda sayılabilecek etkinliklerdendir. Törenler, genellikle bir izleyici kitlesine kültürel değerleri iletmek için ayrıntılı bir şekilde hazırlanan canlı, planlanmış faaliyetlerdir (Martin ve Bartol, 1991:

104). Unutkan (1995: 76) ise törenleri, belirli zamanlarda belirli sebeplere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranışlar biçiminde tarif etmektedir.

Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren, özel bir olay için düzenlenmiş, planlı bir eylemi, belirli bir anlamı diğer örgüt üyelerine ve bazı hallerde dış çevre unsurlarına iletme için düzenlenen eylemdir. Törenler toplumsal hayatta ve toplumun genel kültür yapısı içinde olduğu kadar örgüt içerisinde de önemli bir yer tutmaktadır. Yani tören, bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran simgesel, biçimsel ve süreli bir kolektif faaliyettir. Çoğu kez tarihsel bir nitelik taşıyan bir hadiseye toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Terzi, 2000: 48).

Çelik'e (2000: 41) göre örgüt kültürü, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler aracılığıyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Bu törenler örgüt üyeleri yönünden örgütün ortak değerlerini paylaşımları ve örgütsel bütünleşmenin sağlanması açısından önemlidir (Şişman, 2002: 100).

Vural'a (2003: 166) göre ise örgütlerdeki seremonilerin ve tören sosyalizasyonunun, istikrarı sağlamak, endişeleri azaltmak, belirsizlik ve dış çevreye mesajlar yollamak olmak üzere dört önemli işlevi bulunmaktadır.

1.8. Örgüt Kültürü Modelleri

1.8.1. Parsons Modeli

Parsons AGIL modelinde sosyal sistemlerin karmaşıklığını, her sosyal sistemde sistemin sürekliliğini sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini savunmuştur. Bu modelde ifade edilen dört fonksiyon; adaptasyon ve uyum (adaptation), amaç edinme ve amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration), meşruluktur (legitimacy). Eğer bir sosyal sistem yaşamak ve gelişmek istiyorsa; çevresini tanımalı, değişiklikleri takip etmeli, gerekli uyumu sağlamalı, amacını tespit etmeli ve gayesine ulaşmak için belirli stratejiler geliştirmeli, organize olmalı ve koordineli eylemlerle parçaları bütünleştirmeli, hem kendi içindeki kişiler hem de içinde

bulunduğu toplum tarafından yasalara uygun olarak kabul görmelidir (Özkalp ve Kirel, 1996: 150-151).

Modelde ileri sürülen bütün bu işlevlerin gerçekleştirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tarif edilmektedir. Sistemin kültür oluşumunda katkısı bulunan belirleyici değerler ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Eren, 2001: 140-142);

- **Teknik değerler:** Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
- **Ekonomik değerler:** Arz ve talep tarafından tespit edilen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.
- **Sosyal değerler:** Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları
- **Psikolojik değerler:** Kişilerin bireysel eğilim, gereksinim ve tercihleri.
- **Politik değerler:** Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.
- **Estetik değerler:** Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
- **Ahlaki değerler:** Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar
- **Dini değerler:** Kişilerin içinde yaşadıkları topluma hâkim olan din, bağlı inançlar kurallar ve uygulamalar

1.8.2. Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman ABD ‘de başarılı olan firmalardan seçtikleri örneklem üzerinde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve örgütü başarıya götüren sekiz ana kültürel değer saptamışlardır.

Firmaların rakiplerine oranla satış kararlarındaki ve gelirlerindeki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır (Çelik, 1993: 26):

- Hareketi tercih etme
- Müşterilerle sürekli ilişkiler
- Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi
- İnsana değer vererek verimliliğini artırmak
- Basit yapı ve az kurmay
- Bir ana işletme değerine önem verme
- En iyi bilinen iş alanında kalma
- Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma

Sonuç olarak, görüldüğü gibi mükemmellik yaklaşımı, başarılı firmaların sekiz ortak özelliğine dayandırılmıştır.

1.8.3. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Deal ve Kennedy, örgüt kültürü tiplerini sınıflandırırken, belirsizlikten kaynaklanan riskin büyüklüğü, dış çevreden gelen geribildirim hızını esas almışlardır. Bu iki boyutlu değişken üzerinde ortaya çıkan, dört farklı kültür biçimi şu şekildedir (Eren, 2000: 398):

- Sert erkek, Maço kültürü
- Çok çalış / Sert oyna kültürü
- Firmanın üzerinde iddiaya gir kültürü
- Süreç Kültürü
- ***Sert Erkek Maço Kültürü***

Bu kültür tipi risk almayı seven yöneticiler için uygundur. Yüksek risk ve kazanç kısa zamanda gerçekleştirilmek istenir bu gayeyle örgüt içinde yardımlaşma işbölümü gibi kavramlar hemen hemen yok gibidir. Fikri olan çoktur fakat fikirler kazanılmış olan tecrübelerden uzaktır. Başarısızlıklardan hata veya ders alma söz konusu olduğunda geribildirim esası uygulanmaz (Çetin, 2004: 43). Bu şekildeki bir

örgüt kültüründe değerler önemsiz bulunur ve örgütün kısa zamanda zarar etmesi yüksek bir varsayımdır.

Çevresel belirsizliğin yüksek, kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu firmalar yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve başarılarının geri beslenmesini hızlı alan firmalardır. Bu nedenle kavgaya tutuşan ve hemen sonuç alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürü uygulayan firmalar danışmanlığa, reklama ve davetlere önem verirler. Bu kültürde kanuna aykırı davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Bunun sebebi risk alıp başarıların bu kültürde cesaret bulmasıdır. Hızlı geri beslemeye olan gereksinim ve şartların bunu gerçekleştirmesi maço kültürünün en zayıf tarafı olduğu öne sürülmektedir. Bu kültürde başarılı olanlar olgunlaşmamış olabilir ve kültürün uzun zaman korunmasında engelleyici davranışlarda bulunabilirler (Eren, 2006: 153).

- ***Sıkı Çalış Sert Oyna***

Bu şekilde düşünen ve davrananlar üzerinde, bir örgütte sürekli olarak çalışarak ayakta kalma felsefesi hâkimdir. Personel arasında düzenlenen toplantılar ve yarışmalarla heyecan ve rekabet sürekli canlı tutulmaya çalışılır (Çetin, 2004: 44). Takımlar halinde ve organize bir şekilde çalışma hâkim olduğu için yüksek satış hacmine sahip olanlar kahraman seçilir. Başarılı olanlar ödüllendirilerek idol seçilir. Bu kültür müşteri merkezlidir.

- ***Firma Üzerine Oyna Kültürü***

Yaşama geçirilecek bir projenin neticelerinin ne olabileceğini bilmeden örgüt projeyi destekler fakat yavaş geribildirim olan bir kültürdür. Bu tür kültürler yüksek kaliteli projelere imza atar ve ülke ekonomisine katkıları büyüktür (Terzi, 2000: 83). Bu örgütler dalgalanmalara ve nakit akışı sorunlarına karşı savunmasızdır. Bu idoller otoriteye ve teknik yarışmaya saygı duyan bireylerdir.

Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek fakat başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu firmalar için geçerli olan kültür türüdür. Bu sektörlerde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabet üstünlüğü ve başarıya bağlıdır. Sadece bu kahramanlar yaptıklarının neticesini görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olmamalıdır. Bu kültürlerde verilen kararların uygulama süreci uzun bir vakit alır başarı sağlamak risklidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik zekâyâ sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan tek tek ve grup halinde ekip çalışması iddialı yöneticiler ve personel gerekir. Çalışmaları disiplinli ve günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler. Bürokratik prensipler ve örgüt için aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu sebeple, meslektaşlık ilişkileri serbesttir, teknik meseleleri düşünme ve görüşme mecburiyeti bulunmakta ve bu durum teşvik edilmektedir. Bu kültürü temsil eden endüstriler olarak uzay ve havacılık alanında üretim ve yatırım yapan firmalar, araştırma ve geliştirme alanında faaliyet yapan firmalar ya da birimler, yoğun sermaye yatırımı yapan inşaat, kazı ve madencilik araçları üreten sektörler vb. hususlarda iş yapan firmaları gösterebiliriz. Bu sektörler yenilik ve yaratıcılık getirmekte ama sonuç itibariyle sınırları bozucu şekilde yavaş ilerlemektedir. Ayrıcı ekonomik dalgalamalardan negatif etkilenmektedir (Eren, 2006: 155).

- ***Süreç Kültürü***

Bu kültürde bürokrasi hâkim olduğu için çalışanların ne yaptıklarını ölçmek güçtür. Bu kültürde hiyerarşik ayrım önem taşır. Herhangi bir değişim gayreti var olan sistemi değiştirebileceği korkusuyla engellenir. Özel ve mesleki konuşmalar ile örgüte has selamlaşmalar olabilir. Sloganlar daha çok dürüstlük ve muhafazakârlık üzerinedir.

1.8.4. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Türleri

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modelleri birbiriyle benzeştiğinden, birlikte incelenmiştir. Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı adlarıyla belirtilmektedir. Harrison ve Handy örgüt kültürünü; rol, görev, güç ve kişi merkezli olarak dörde ayırmış ve örgüt kültürünün temelde örgütün görev, güç, rol veya

personele dönük olarak düzenlenebilmesine göre meydana gelebileceğini öne sürmüşlerdir (Terzi, 2000: 76). Örgütler yönünden kültürü, örgütün karakteri olarak kullanmışlardır (Şişman, 2002: 142).

Örgütlerin sahip oldukları değişik kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin araştırmalardan bir başkası da Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerine şekil kazandıran normlar sistemi olarak ele almaktadır (Ataman, 1995: 57). Handy'nin araştırmaları büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Harrison'a göre örgütlerde güçlü olarak kabul edilebilecek birtakım inançlar vardır ve bu inançlar çalışma biçimlerini ve buna bağlı olarak birçok faktörü etkiler.

Handy örgütlerin sahip oldukları değişik kültürleri, dört ana gruba ayırarak incelemektedir. Bunlar (Çolak, 2002: 28):

- Güç Kültürü,
- Rol Kültürü,
- Görev Kültürü,
- Birey Kültürü'dür.

• **Rol Kültürü (Apollo):** Bürokratik ilkelerin ve özelliklerin ön planda olduğu bir kültür çeşidi olup bu kültürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, sorumluluk, makam, statü, gibi hususlar önemlidir. Bu kültürde roller pozisyonları dolduran bireylerden daha önemli olduğu için, tanımlanan rollere uygun kişiler işe alınmaktadır. (Şişman, 2002: 142).

• **Görev Kültürü (Athena):** Bu kültürde ana nokta örgütsel gayeler olup bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütlerdir. Bu kültüre sahip örgütlerde önemli olan örgütsel gayelerin gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Her şey gayelere hizmet etme oranına göre değerlendirilir. Görev kültürü gücün ve etkinin kaynağı olarak yalnızca uzmanlığı tanır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 92-93).

Aile örgütlerinde ve küçük örgütlerde görülen görev kültüründe, çalışan; merkezi kuvveti elinde bulunduranların kendilerinden ne beklediğini çok iyi kavrayıp buna göre davranmak durumundadır. Bu kültürde personel ile gücü elinde bulunduranlar arasındaki iyi ilişkiler, güç sahibinin değerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Eğer ilişkiler iyi değilse, bu personelde memnuniyetsizlik yaratacak ya da yüksek oranda işten ayrılma olacaktır. Merkezdeki güce dayalı bu kültür, yıpratıcı ve sert olabilmekte, bu da iş yeri moralinin düşük olmasına hatta örgütün kısa ömürlü olmasına bile neden olabilmektedir. Bu tür olumsuzlukların yaşanmaması ve güç kültürünün devamı, gücü elinde bulunduranların çok iyi liderlik kabiliyetine sahip olmasına bağlıdır. Bu kültürdeki bireysel başarı; merkezi güce duyulan saygı, iletişim, etkilme kabiliyeti, sezgi gücü, esneklik yeteneği ve risk alma derecesi gibi faktörlerle tespit edilir (Akıncı, 1998: 60).

- **Güç Kültürü (Zeus) :** Gücün ve denetimin merkezde toplandığı kültür çeşididir. Bu kültür egemenlik ve çıkar temeline dayanmaktadır. Gücü elinde bulunduranlar, başkaları üzerinde egemenlik kurmaktadır. Merkezdeki bireylerin kalitesi çok önemlidir, bunlar güç yönelimli, siyasal, mantıklı, risk alan bireylerdir. Bu kültürde, çok az rol, bürokrasi ve prosedür bulunmaktadır. Bu kültür, daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde görülmektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 93).

Bu kültürde bürokratik kurallar hâkimdir ve kontrol merkez tarafından görevlendirilen bireylerce geniş bir şekilde merkez tarafından yapılır (Çetin, 2004: 47). Merkezden uzaklaştıkça gücün kaybolduğu görülür. Bu örgüt ve kültürler tehlikeye hızlı reaksiyon gösterirler. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarına göre hareket eder.

- **Birey Kültürü:** Örgütler kişiler içindir anlayışına dayanan kişi kültüründe, örgütün merkezinde kişi bulunmakta ve kişiye hizmet ve kişinin mutluluğu ön planda değerlendirilmektedir. Kişi merkezli kültürlerde örgütler, kişisel gayelerin yerine getirilmesi için birer araç olarak görülür. Kişisel kültürde örgüt çalışanları, örgütü kendi kariyerleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler. Çoğu örgüt bu kültürü devam ettirerek uzun müddet var olamaz (Şişman, 2002: 142).

Bu kültürde örgüt kişi için çalışır. Mevcut olan örgütsel yapı örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılamak için vardır. Sivil Toplum Örgütleri örnek verilebilir. Terfiler ve seçimler oluşturulan gruplar tarafından yapılır. Bu kültür geliştikçe bütün personel bu kültürün sağladığı faydalardan yararlanmak ister. Bu kültürde bireysel başarı kendisi gibi düşünen insanlarla bireysel değerlerini, düşüncelerini paylaşarak grup tarafından desteklenmesi aracılığıyla sağlanır.

1.8.5. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Türü

Quinn ve Cameron, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Cameron ve Quinn, örgüt kültürünü girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaştırılmış, pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta incelemişlerdir (Eren, 2001: 147-150):

- **Girişimci Kültür:** Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının mevcut olduğu bu kültürde kişisel yaratıcılık, yenilik ve uyum teşvik edilir.
- **İşbirliğine Dayalı Kültür:** İşbirliğine dayalı kültürde, ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve personelin kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir.
- **Yapılaşmış Kültür:** Uzun ömürlü firmalarda görülen yapılaşmış kültürde, açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formallik, yapılaşma söz konusudur.
- **Pazar Merkezli Kültür:** Pazar üzerinde yoğunlaşan, daha çok sonuç merkezli çalışan hırslı örgütlerin sahip olduğu kültürdür. Bu örgütlerde, örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır ve personelin beklentileri yüksek olup, liderler kararlı ve isteklidir.

Cameron ve Quinn, örgütün geçirdiği döngüsel süreçleri açıklarken, yukarıda ifade edilen bütün kültür tiplerini sırasıyla yaşayacağını ifade etmiştir. İnsan hayatı gibi örgütlerin de doğma, büyüme ve gelişme ile düşüş evrelerini yaşayacağını ifade eden Cameron ve Quinn; örgütün ömür döngüsünün başında girişimciliği açıklayan adokrasi

kültürünü yaşayacağını ifade etmiştir. Örgüt büyüyerek geliştikçe örgüt tarafından paylaşılan kültür, aidiyet duygusunun geliştiği ve insan ilişkileri ile ifade edilen klan kültürü olacaktır. Örgüt daha da büyüdükçe karmaşıklaşan yapının ve işlerin kontrol edilebilmesi için kurallara ve yapısal düzenlemelere gereksinim duyulacak ve örgüt kültürü hiyerarşi kültürüne dönmüş olacaktır. Örgüt son olarak pazarda rekabetçi neticeler elde etmek ve üstünlüğü sağlamak için dışsal ilişkiler üzerine yoğunlaşmakta ve gelişimini tamamlamaktadır (Ergin, 2002: 268).

1.8.6. Schein Örgüt Kültürü Modeli

Schein'a göre kültür çalışanların inandığı değer ve inançlarla başlayan ve zamanla test edildikten sonra geçerli kabul edilen ihtimaller sisteminden meydana gelir. Örgüt bu ihtimalleri, iç çevreyle bütünleşme ve dış çevreye adaptasyon gibi problemleri aşmada kullanır. Schein'e göre, örgüt kültürü personelin örgütü daha iyi anlamasını sağlamakta ve kişisel davranışları etkilemekte, bunun neticesinde örgütsel etkinlik de artmaktadır. Schein'e göre örgütsel kültürün üç temel işlevi bulunmaktadır (Can, 1992: 76):

- **Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını sürdürebilme problemlerini çözme:** Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını sürdürme problemi, örgütün değişen çevre ile başa çıkma ve ilişkilerini devam ettirebilmesidir. Bunu başarabilmesi için ana öğeler; misyon ve strateji, gayeleri ölçme, araçlar ve düzeltmedir (Can, 1992: 76).

- **Belirleyicileri:** Görev ve strateji, gayeler, araçlar, ölçme, düzeltme
- **Görev ve strateji:** Temel görevin birincil işlevi açıkça veya üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılması
- **Amaçlar:** Temel hedeften türetilmiş gayeler üzerinde düşünce birliğine varılması.
- **Araçlar:** Hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar, yöntemler üzerinde anlaşmaya varılması.

- **Ölçme:** Örgütün veya grubun amaçlarını ölçmede kullanılacak başarı değerlendirme ölçüleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak bir karara varılması.
- **Düzeltilme:** Amaçlara ulaşılmadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar hakkında bir anlaşmaya varılması.

Bu başlık altındaki uyum problemlerinden en önemlisi kuşkusuz gayelerin ve misyonun ortama uyumlu ve tutarlı olarak tespit edilmesi ve buna uygun stratejiler meydana getirilmesidir. Misyonu çevresel değişimlere göre değiştirebilmek, örgütün varlığını devam ettirebilmesi yönünden yaşamsal bir öneme sahiptir (Eren, 2001: 142).

- **Örgütün çevreyle bütünleşme problemlerini çözmek için yapılacak faaliyetler:** Örgütün çevresiyle bütünleşme süreci ve içsel bütünleşme süreci birbiriyle etkileşim halindedir. İçsel bütünleşme sürecinde dikkat edilmesi gereken olgular ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme, ölçüler, güç ve konum, bireysel ilkeler, arkadaşlık, sevgi, ödül ve cezalardır (Can, 1992: 76).

- **Çevresel belirsizlikleri ve endişeyi azaltma:** Örgütsel kültürün en önemli işlevlerinden biri, çevredeki belirsizliklere karşı filtre görevi görmesi, belirsizliklerin etkisini asgari düzeye indirmesidir. Personel öncelikli görevlerini, hedeflerini, gayelerini ve önceliklerini bilirse, çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı korku ve endişeye kapılmaz, bu tehdit ve tehlikelerle baş edebilmek için çeşitli yöntemler geliştirir. (Can, 1992: 76)

Yol haritası olarak da nitelendirilen örgüt kültürü, örgüt üyelerinin hareketlerine rehber olacağından, belirsizlik karşısında üyeler kolayca durum analizi yapabilecekler ve endişelere karşı örgüt kültürü güvende olacaktır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 110). Kişi çevreden gelebilecek tehdit veya tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku veya endişeye kapılabilir. Ancak kişi öncelikle görevlerini, gayelerini, hedeflerini, amaçlarını gerçekleştirecek araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendine gelen uyarıları tehditleri ayıklar ve bunlarla baş etmek için yöntemler geliştirir. Kültürün temelini oluşturan bu

kriterler/ihtimaller çevrenin, kişi için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede kişilerin belirsizlikler karşısında endişe ve korkularını azaltmaktadır. Kültürel değişimlere karşı olan tutumlarda endişeyi azaltma, korkuları yenme içgüdüsü ve eğiliminden kaynaklanmaktadır (Eren, 2001: 143-144).

II. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MOTİVASYONA ETKİSİ

2.1. Motivasyon (Güdüleme) Kavramı

“Motive” kavramının karşılığı güdü ve faaliyete geçirici olarak ifade edilebilmektedir. Güdü, bir bireyi belirli bir hedef için harekete geçiren güç anlamı taşımaktadır (Argon ve Eren, 2004: 115). Güdüleme ise “Örgütün ve kişilerin gereksinimlerini tatminle neticelendirerek ve bir iş ortamı oluşturarak kişilerin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi” durumudur (Can, 2002: 187).

Temelde bireylerin davranışları ile ilgili bir kavram niteliğinde olan motivasyonun, Latince “movere” kelimesinden geldiği görülmektedir (Bingöl, 1990: 190). Bu kavram Türkçede teşvik etme ya da güdülenme olarak geçmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 87). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre teşvik “isteklendirme, özendirme” olarak tanımlanmaktadır. Diğer tanımlarda ise motivasyon; organizmayı davranışa itmekte olan, bu davranışın düzenlilik ve sürekliliğini belli eden, davranışa yön ve hedef kazandıran çeşitli iç ve dış etkenler ile bunların işleyişini sağlayan mekanizmalar olarak tanımlanmaktadır (Aktaş, vd., 2006: 56).

Motivasyonun, davranışların; harekete geçmesi, yönü, devamlılığı veya sürekliliği olmak üzere üç ortak noktasının varlığı ifade edilmektedir. Yani güdülenme; insan eylemlerini harekete geçiren, onun yönünü ve süresini belirlemekle yükümlü olan bazı öğeleri içermektedir. Bu öğelerden kastedilen ise, kişilerin kendilerinden veya onların dışındaki bazı şartlardan kaynaklanan bir enerjidir (Ergin, 2002: 162).

Motivasyon veya güdüleme, “bireyi eyleme geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların fikirleri, inançları, umutları, kısaca istek, gereksinim ve korkuları olarak ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2000: 373). Motivasyon, bir bireyin veya iş grubunun gayretlerinin harekete geçirilmesi, yöneltilmesi, önem kazanması ve devamlılığının sağlanması açısından sevk edilmesi olarak kabul edilir. İş motivasyonu, kültürel ve kişisel eğilimlerle ilgili olan bağlamsal öğelerle ilişkilendirilerek, örgütsel

hedeflere ulaşmak amacıyla yüksek seviyede gayret sarf etmeye isteklilik olarak da ifade edilebilir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 2).

Motivasyon içindeki en önemli konu, işgören eylemlerini ve bunların sebeplerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir arzu, önünde ise hedef vardır. Hedeflere varmak amacıyla bireyin arzularının doyurulması gerekmektedir. Kişiler, kendi dünyasına uygun ve kendine özgü özellikte çizdiği hedeflere ulaştığı ölçüde mutludur. Çalışanlar işletmeden birçok şeyler beklemektedirler: güvenlik, ekonomik kaynaklar, eğitim imkânları gibi. Örgütler de iş görenden zekâ ve beden gücünü ortaya koymasını istemektedir. Bu iki arzu grubu arasında en iyi dengenin kurulması gerekmektedir. Bu dengeyi sağlayabilmenin en geçerli yolu işletmenin hedeflerini olduğu kadar çalışan hedeflerini de yakından tanımasıdır. Bu hedef doğrultusunda öncelikli olarak çalışanları işe yönelten güdüler ve bunların kaynaklandığı ihtiyaç türlerini incelemek gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 85-86).

Motivasyon; bireylerin belirli bir hedefi gerçekleştirmeleri için kendi istekleri doğrultusunda davranışları durumudur. Kişileri, beklenen ve istenen yönlerde hareket etmelerine ve davranış göstermelerine teşvik eden; kendisinden ya da çevrelerinden kaynaklanan bir takım güdü ve güdüler topluluğudur. Motivasyon; örgütün ve kişilerin gereksinimlerini karşılayacak bir iş ortamı oluşturmaları için bireyin harekete geçmesi amacıyla etkilenmesi ve teşvik edilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Küçükahmet, 2001: 11). Motivasyon; bir şey yapma arzusudur ve yapılan eylemin bireyin gereksinimlerini karşılamadaki yeteneği sürdükçe devam eder. Motivasyon; güdülerin etkisi ile eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecini kapsamaktadır (Fidan, 1998: 13).

Motivasyonun ileriye dönük hayal boyutunu dikkate alan Sağlam (2008) motivasyonu; kişileri belli bir hedef için faaliyete geçiren güç olarak görür. Ayrıca kişinin kendisi için gelecek yıllarda yeterince memnun olabileceği bir halin hayalini kurmak olarak belirtmiştir. Kısacası motivasyon, kişileri belirli bir hedefe yönelten ve bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlamaya çalışan bir olgu olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple motivasyon, bireylerin davranışlarında bir değişiklik meydana getirmektedir (Karaca, 2007). Motivasyon, çalışan kişilerin örgütsel hedefler doğrultusunda isteyerek

alışması ve verimli olmasından dolayı gerekli koşulların araştırılması ve oluşturulması şeklinde de ifade edilmektedir (Karakaya ve Ay, 2007: 55).

Psikolojik bir olgu niteliğinde olan motivasyon değişik açılardan da ele alındığından dolayı değişik bir çok tanımın yapılmasına sebep olmuştur. Bu tanımlar ise şu şekildedir:

- Bireyin istediğı bir neticeye veya gereksinimlerini tatmin edecek bir amaca ulaşmak için isteyerek çaba göstermesidir (Balçık, 2004: 135).
- Motivasyon bir gereksinimi gidermek amacıyla gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir (Genç, 2004: 223).
- Bireyin içinde bulunan ve iş yaşantısında kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden bir anlamı çağrıştırmaktadır (Adair, 2003: 9).
- İnsan davranışını belirleyen ve yöneltten bir enerji olarak kabul edilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998: 97).

2.2. Motivasyon Kuramları

Literatürde motivasyon kuramları; genel olarak çalışma yaşamına ilişkin, diğer bir ifade ile endüstri ve örgütsel psikoloji alanında geliştirilmiş kuramlardır. Bu bağlamda motivasyon kuramları kapsam (içerik) kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki ana grupta incelenebilmektedir.

2.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları personelin bazı değerleri ya da ihtiyaçları örgütçe karşılandığında çalışanın tatmin duyacağını savunurlar. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Güdöleme Kuramı en çok bilinen iki içerik kuramıdır (Erol, 1998: 5-11).

Kapsam kuramları, bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli açılarda davranışa yöneltten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu teorilerin ihtimali şu şekildedir: Eğer yönetici, bireyi belirli biçimlerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse bu faktörlere hitap etmek aracılığıyla bireyi daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt gayeleri

çerçevesinde davranmaya sevk edebilir (Koçel, 2001: 468). Kapsam teorileri, dört grupta incelenmiştir.

2.2.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı; insan gereksinimlerinin sınıflandırması, örgüt içindeki insanın anlaşılması, tanınması ve gereksinimlerinin giderilmesi yönünden önemlidir. Maslow'a göre insanların gereksinimleri en düşük düzeyli ana gereksinimlerden en yüksek düzeyli gereksinime kadar belirli bir hiyerarşiye göre sıralanmış gereksinimlerden meydana gelmiştir. Alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmadıkça personel bir üst basamaktaki ihtiyaçların doyurulmasına istek duymaz. Bu kurama göre bir örgüt bir çalışanın bu gereksinimlerini ne oranda karşılıyorsa personelde o oranda iş tatmini duyuyor demektir (Özkalp, 1996: 246-254).

Maslow' un yaklaşımının iki temel varsayımı vardır (Koçel, 1999: 385). Bunlardan birincisi bireyin gösterdiği her davranışın, bireyin sahip olduğu belirli gereksinimleri gidermeye yönelik olduğudur. Birey gereksinimlerini gidermek için belirli yönlerde davranır. Bu bağlamda gereksinimler davranışı saptayan önemli faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı gereksinimlerin sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre birey belirli bir sıralanma gösteren gereksinimlere sahiptir. Alt kademelerde bulunan gereksinimler giderilmeden, üst kademelerdeki gereksinimlere bireyi sevk etmez. Gereksinimlerin bireyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır (Koçel, 2001: 85).

2.2.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in Güdöleme Kuramı'nda iki tür gereksinim tespit edilmiştir. Bunlardan biri hijyen faktörleri olarak isimlendirilen, iş yerindeki psikolojik ve fiziksel koşullardan etkilenen, çalışma koşulları, maaş, emniyet, yan ödemeler, yönetim uygulamaları, bireylerarası ilişkiler ve şirket politikası gibi faktörlerdir. Hijyen faktörlerinin örgütçe sağlanması personelde iş tatminini sağlamamaktadır. Fakat bunların yokluğu ya da yetersiz karşılanması iş tatminini azaltmaktadır. İşin kendisi

başarma, fark edilme, yükselme, anlamlı bir işte çalışma, sorumluluk gibi faktörler ise güdüleyici faktörler olarak isimlendirilmektedir. Bu faktörlerin varlığı bireye bireysel başarı duygusu verdiği için, bireyde iş tatmini yaratmaktadır. Güdüleyici faktörlerin yokluğu ise iş tatminsizliğine sebep olmaktadır (Erenler, 2001: 45-55).

Herzberg iş ortamında bireyi tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler”, tatmin etmeyen faktörleri de “hijyen faktörler” olarak kategorizelendirmiştir. Araştırmacıya göre motive edici faktörler direkt olarak işle ilgili (içsel) olup, bunlar; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişmedir. Herzberg’e göre birey işini sevdikçe, işinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve işinde kendini geliştirdikçe tatmin olacaktır. Aksi halde ise tatminsiz olmayacak ancak tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır (Özkalp ve Kirel, 1996: 253).

2.2.1.3. McClelland Başarı-Güç Kuramı

McClelland, her insanın ilk yaşlarından başlayarak kendine has bir güdüsel örüntü geliştirdiğini, güdülenmesini bu örüntüye göre meydana getirdiğini savunduğundan, bu kurama güdüsel örüntü teorisi de denilmiştir. Her insanın güdüsel örüntüsü, diğerlerinden farklı olmakla birlikte, bunları dört kümede toplamak mümkündür. İnsanların geliştirdiği güdüsel örüntülerinde başarma, bağlanma, yarışma ve erk ana güdülerinden biri daha baskın, diğerleri daha çekingen olabilmektedir. İnsanın güdüsel örüntüsünde, bu ana temel güdüden hangisi baskın ise, davranışı ona göre yönlenecektir (Yılmaz, 2010: 12).

McClelland ve arkadaşları tarafından geliştirilen kurama göre bireylerin, üç grup gereksinimin etkisi altında aşağıdaki davranışları göstereceği ifade edilmektedir (Aşan, 2001: 231):

- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Başka insanlar ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu gereksinimi kuvvetli olan kişi, kişiler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeğe önem verecektir.

- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Bu gereksinimi olan bir birey, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.
- **Basarı Gösterme İhtiyacı:** Bu gereksinimi olan bir birey, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli kabiliyet ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışları gösterecektir. Sonuçlarından bireysel olarak sorumlu olabileceği, rutin olmayan işleri sevecektir.

2.2.1.4. Alderfer ERG Kuramı

Maslow Teorisi ile yakından ilişkisi olan bir kuram da Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Erg Teorisi olarak bilinen bu kurama göre, beş ihtiyaç yerine üç ana ihtiyaçtan söz edilmiştir. Bunlar varlık ihtiyaçları, ilişki ihtiyaçları ve gelişme ihtiyaçlarıdır (Çetinkanat, 2000: 16).

Clayton Alderfer yaptığı araştırmalarla Maslow'un teorisinin gerçek hayata uygun olmadığı sonucuna ulaşmış ve Erg Teorisi'ni geliştirmiştir. ERG teorisine göre gereksinimler üç ana sınıfa ayrılırlar (Asan, 2001: 228):

- **Varolma İhtiyaçları:** Fiziksel refaha yönelik ihtiyaçlar,
- **İlişki ihtiyaçları:** Bireylerarası ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçlar,
- **Gelişme İhtiyaçları:** Bireysel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlar.

2.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, personelin iş tatmininin sebeplerinin nasıl meydana geldiğini araştırmaktadır. Bireyin içinde bulunan içsel faktörlerden çok çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık veren süreç kuramları bireylerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği ihtimaline dayanmaktadır. Vroom'un Beklenti Kuramı, Porter ve Lawler'ın Beklenti Kuramı ve Eşitlik Kuramı süreç kuramlarından en çok bilinen süreç kuramlarıdır (Erenler, 2001: 45-55).

Süreç kuramlarının ağırlık noktası ve ortak özelliği, bireylerin hangi gayeler tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı devam ettirmesi veya ettirmemesi nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı ana sorudur. Süreç teorilerine göre gereksinimler bireyi davranışa götüren faktörlerden yalnızca birisidir. Bu içsel faktöre ilave olarak pek çok dışsal faktör de birey davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 1998: 443).

2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi, çalışma hayatında güdülenmede öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın bilişsel yaklaşımlarından köklerini almış ve klasik ekonomi teorilerinden gelişmiştir. Örgütsel davranış etkin bir şekilde Victor Vroom (1964) tarafından formüle edilmiştir (Çetinkanat, 2000: 25).

Vroom'un güdüleme kuramı, kişinin akılcı davrandığı ve kendisine sunulan seçenekler arasından gayelerine ulaşma ihtimalini arttıracak olan davranış çeşidini seçeceğini varsaymaktadır. Vroom'un kuramına göre, birey gerçekleştireceği bir davranış neticesinde neyi tercih edeceğini ve bu beklentiye ulaşmak için farklı performans seviyelerinde hangi konulara dikkat etmesi gerektiğini bilmektedir (Eren, 2001: 502-507).

Vroom'un "Beklenti Teorisi"nin dayandığı ihtimallerden ilki bir davranışın ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerin, kişinin kendi bireysel özellikleri ve çevresel şartların birlikte etkisi ile tespit edildiği ve yönlendirildiğidir. İkinci ihtimal, her insanın başka insanlardan farklı gereksinim, arzu ve amaçlara sahip olduğu ve arzuladığı ödül yapıları yönünden de başkalarından farklı olduğudur. Üçüncü ihtimal ise, insanların, istedikleri ödüllere kendilerini ulaştıracak alternatif davranış şekilleri arasından algılarına göre seçim yapmak durumunda olduklarıdır (Eren, 2001: 430).

2.2.2.2. Porter İhtiyaç Tatmini

Porter ve Lawler'ın kuramı, ödüllerin tatmine neden olduğu ve performansın bazen ödüllere götürdüğü ihtimaline dayanmaktadır. Porter ve Lawler'e göre ödüller içsel ve dışsal olarak iki türdür. Ulaşılan ödül, beklenilenden büyük ve fazla ise tatmin olma söz konusu, aksi halde ise tatmin olmama durumu ortaya çıkmaktadır.

Model, çalışanların motivasyonu ile başarı-tatmin ilişkisinin açıklanması hususunda önemli katkılarda bulunmuştur. Çalışanlar tarafından hangi ödüllerin arzulandığının ve bu ödüllere ulaştıracak çabanın açıkça ifade edilmesi çalışanlardan beklenen sonuçları elde edebilecekleri bir bilgi ve kabiliyet düzeyine ulaştırılmaları, ödüllerin mantıklı bir şekilde dağıtılmasına özen gösterilmesi gerekliliğine bu model tarafından vurgu yapılmaktadır (Dilek, 2005: 91).

2.2.2.3. Adams Eşitlik Kuramı

Adams ve Weick tarafından geliştirilen eşitlik kuramına göre, personel, harcadıkları gayretlerin karşılığında kendi elde ettikleri neticeleri, başka personelin gayretleri ve elde ettikleri ödüller ile kıyaslarlar. Personel kıyaslama neticesinde ödüllerin adaletli dağıtılmış olmasını görmek ister ve adaletli davranılmış olunmasından tatmin olur (Özkalp ve Kirel, 1996: 246-254).

Adams tarafından geliştirilen “eşitlik teorisi”, çalışanların kendilerini benzer pozisyonlarda ve benzer şekilde işe katkıda bulunan (eşit gayret, eşit seviyede eğitim vb.) başka personelle işin karşılığında elde ettikleri ödüller (ücret, çalışma şartları, terfi vb.) yönünden karşılaştırdıklarını, bu karşılaştırmanın neticesinde, eğer başka personelle eşit ödüller elde ettiklerine karar verirlerse işlerinden doyum alacaklarını, eşit ödüller elde edemediklerine inanırlarsa iş doyumsuzluğu yaşayacaklarını ileri sürer (Telman ve Ünsal, 2004: 16).

2.2.2.4. Skinner'in Pekiştirme Teorisi

Toplum hangi davranışları ödüllendirirse kişiler onları daha çok sergileyecekler ve neticede o davranış onlarda bir alışkanlık durumuna gelecektir. Ödüllendirilmeyen davranışlarını ise zamanla terk edeceklerdir. Burada önemli olan, böyle bir uygulamada istenmeyen davranışın cezalandırılmamasıdır. Bunun nedeni ödüllendirilen davranış istenmeyen davranışı sona erdirir. Bu durumda ödüller, davranışı güçlendiren faktör durumundadır (Turmuş, 2005: 37).

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın neticesinde eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Başka bir deyişle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat organizma, neticesinden memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylelikle davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Eren, 2001: 540).

2.3. Motivasyon Süreci

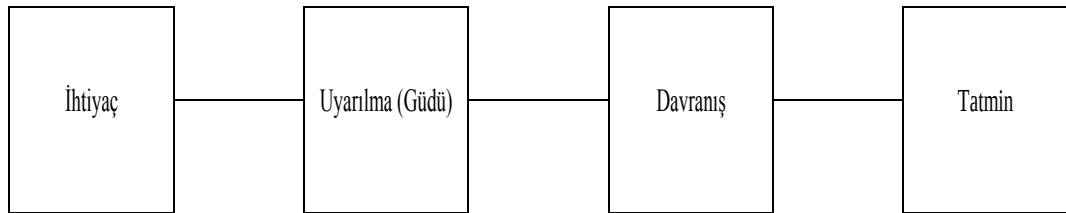
Motivasyonun bir yönetim fonksiyonu olarak önemi, örgüt içinde yer alan insanın gereksinimleri ile örgütsel gereksinimler arasında bir çelişki olduğu düşüncesi kabul edildikten sonra artış göstermiştir. Kişinin hareketlerini etkileyen ve davranışlarını belirleyen istek ve hedeflerin yanı sıra; çevresel şartlar, bireysel izlenimler, sosyal içerikli alışkanlıklar ve tutumlar gibi bir takım çevresel öğeler de bulunmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 130). Kişi, istek ve gereksinimlerini tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik durumu meydana gelebilmektedir. Kişinin istek ve gereksinimlerini belirleyen güdüler, bireyseldir ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisi ile süreç içinde yön değiştirebilmekte, gücünü kaybedebilmekte ya da artırabilmektedir. Güdülerin yanı sıra özendirme araçları da kişilerin davranışlarının belirlenmesine etki etmektedir. Arzu ve gereksinimleri yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen kişinin iş yapma isteği de bu sayede artış gösterecektir. Bireyin hedeflerine ulaşmasına yardım eden bu araçlar, ayrıca örgüt

amaçlarını da benimsemesini ve bu sayede faaliyetlerinin yoğun bir hale gelmesini sağlar.

Motivasyon süreci, bir güdü etkisi ile harekete geçme, belirli bir faaliyette bulunma sürecini ifade etmektedir. Bir kişi herhangi bir şeye karşı belirli bir gereksinim duyduğunda bu gereksinimi gidermek amacıyla bir takım hareketlerde bulunur. Motivasyon sürecinde dört temel aşama bulunmaktadır (Aşıkoğlu, 1996: 39-40):

- **İhtiyaç:** Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.
- **Uyarılma:** Bireyde ihtiyacın giderilebilmesi amacıyla, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
- **Davranış:** Birey belli bir şeye gereksinim duyduğunda ve bu gereksinimi gidermek amacıyla uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelmektedir.
- **Doyum:** Bireyin gösterdiği davranış, gereksinimini gerçekleştirdiği ölçüde doyuma ulaşmaktadır

Motivasyon, genellikle hedefe yönelik davranışlar ile ilgili bir süreci kapsamaktadır (Özgen, vd, 2002: 337). Her kişinin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri bulunmaktadır. Bireyde bu gereksinimlerin meydana gelmesi ile birlikte motivasyon süreci başlar (Özkalp vd., 1998: 164).



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Kaynak: Can, H., Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, İşletme ve Yönetim, Ankara, 1984, s.241.

Davranışlar neticesinde gereksinimler tatmin edilince motivasyon süreci de tamamlanmış olmaktadır. Gereksinimleri tatmin edilen çalışanlar mutlu ve huzurlu olacaklarından dolayı verimli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır. Bu yüzden

yöneticilerin iş görenlerin gereksinim güdü ve davranışlarını iyi analiz etmeleri gerekmektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984: 241).

2.4. Motivasyonun İlkeleri

Çalışanların motive edilmesinde şu ilkelere uyulması gereklidir (Efil, 1993: 104):

- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- Bireylere gereken değeri verip onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- İşgörene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
- İşgörene örnek olmak, onun başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözüm bulmaya çalışmak.
- İşgörenleri sürekli eğitmek
- İşgörenin sorunları ile ilgilenmek.

2.5. Motivasyonda Özendirme Araçları

Günümüzde kurum ve kuruluşlar, çalışanları motive etmek ve yüksek performans göstermelerini sağlamak amacıyla çeşitli motivasyon araçları kullanırlar. Durmuş'a göre (2007: 8) insan gereksinimleri sonsuz ve sınırsızdır, bu nedenle insan daha fazla motive olmak amacıyla hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyon araçlarını örgüt içinde uygulayarak, bireyleri daha fazla çalışmaya yönlendirmektedir.

Bireyler istek ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla belirli davranış kalıpları içine girmektedirler. Ancak kişinin bu davranışları mutlaka başkaları tarafından her zaman onaylanmadığını görecektir. Bunun sebebi; bireyin başkasının işine yarayacak olan gayreti değil kendi ihtiyaçlarını tatmin edecek gayreti gösterecek olmasıdır (Eren, 1998: 266).

Literatürde; geçerliliği genel olarak kabul edilen ve pek çok çalışma ile belirlenen maddi ve manevi motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel/yönetimsel araçlar olarak incelenmektedir (Ölçer, 2005: 2).

2.5.1. Ekonomik Araçlar

Bu bölümde incelenecek olan ekonomik motivasyon araçları; ödüller, para, kâra katılma, sosyal yardımlardır. İşletmeler karlarını arttırmak hedefi taşıırken, çalışanlar da yaptıkları iş karşılığında hak edecekleri ücreti elde etmek isterler. İş görenleri çalışmaya iten en güçlü motivasyon aracı, kendisinin ve ailesinin yaşamını istediği şekilde sürdürebilmesini sağlayan ücreti elde etmek istemesidir (Aşıkoğlu, 1996: 45).

2.5.1.1. Ücret

Ekonomik motivasyon araçlarından en önemlisi parasal kaynaklardır. Bir başka ifadeyle iş görenlerin motivasyonunda kuruluşların elinde bulundurduğu en güçlü silah gelir olmaktadır (Can, 2002: 199). Gelir ise kişilerin kurumda sağladığı ekonomik anlamdaki araçların bütünüdür (Fındıkçı 2003: 399). Para bireylerin çoğu için, daha yüksek gelir elde etme imkanı, çalışmak ve işbirliği etmek amacıyla tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır (Eren, 2003: 571).

Üretim faktörlerinden emek diğer faktörlere göre farklı özelliklere sahiptir. Diğer üretim faktörlerinin faydalı bir şekilde kullanılmasını sağlayan emektir." İş görenlere emekleri karşılığında verilen paraya ücret adı verilmektedir (Genç, 2004: 125). İş örgütleri istihdam ettikleri çalışanlarına bilgi, beceri ve tecrübeleri karşılığında belirli bir ücret ya da maaş öderler. Ücret ve maaş ifadelerinin her ikisi de aynı anlama gelmektedir (Şimşek ve Öge, 2004: 175).

Bütün çalışanlar adil ve mantıklı tutarda para kazanmak istemektedirler. Her çalışanın, iş yüklerine dair kendi algılamış olduğu deneyimleri, yetenekleri, bilgileri üzerine kurulan, kendi değer yargılarına dair düşünceleri bulunmaktadır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda bir düşünce geliştirirler. Eğer daha azını alıyorlarsa kaçınılmaz olarak kullanıldıkları fikrine kapılacaklardır. Benzer bir şekilde bireyler diğer çalışanların aldıklarıyla orantılı olarak bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Genel olarak kendi yeteneklerini, deneyimlerini ve iş yüklerini yanı başındaki meslektaşları ve düzenli olarak veya nadiren görüşmüş oldukları diğer arkadaşları ile

karşılaştırırlar. Eğer diğer çalışanların ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise o kişilere ve örgüte güven azalır (Maitland, 1997: 44-45).

2.5.1.2. Primli Ücret

Çalışanların almış oldukları sabit ücretin dışında ek olarak daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek için verilen ek ücrete prim adı verilmektedir. Kişilere, gruplara ve firmalara göre değişen uygulamaları olan prim sistemlerinde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık olarak temel bir ücret alırlar ve üretilen veya satılan mallara göre onlara ekstra prim verilmektedir. Bu tip bir sistemin temel faydası çalışan kişilere daha çok efor sarf etmeleri amacıyla ilham vermesidir, böylece almış oldukları para artacaktır (Maitland, 1997: 47).

Prim hesaplamalarında bir takım kriterler bulunmaktadır. Genel olarak zaman esaslı veya parça başı temeline göre yapılan bir takım hesaplamalar çeşitli prim sistemlerinin gelişmesine neden olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 121-122).

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zor olarak kabul edilmektedir. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı hallerde primli ücretin uygulanabilmesinde yaşanan güçlüklerle karşılaşılır. Örnek verecek olursak, bakım, laboratuvar araştırması, denetim, pazarlama ve yönetim servisinde iş görenlere prim uygulanması kolay olmamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 111). Primli ücret sistemlerinin bir takım sakıncaları bulunmaktadır. Zaman sistemine dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, çalışanları daha yavaş çalışmaya yönlelmesidir. Parça başına ücret sisteminin sakıncası ise fazla iş yapmak için işgörenin, çok çalışıp kendini yıpratması ve yapılan işin kalitesinin düşmesine neden olabilmesidir (Aşıkoğlu, 1996: 49).

2.5.1.3. Kara Katılma

Ekonomik motivasyon araçlarından kabul edilen bir diğer araç ise kâra katılma. Kâra katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yönleltebilmek amacıyla uygulanan oldukça ilginç, ancak geçerli bir yöntem olarak kabul edilmektedir

(Dönüşüm konağı, <http://www.donusumkonagi.net>, 2012). Sistemin işleyiş şekli her sene veya dönem sonunda elde edilen kârın bir bölümünün çalışan kişilere bırakılması şeklinde meydana gelmektedir. Bu sistemin püf noktası, gerçekleşmesinde en az sermaye kadar emek unsurunun da değer taşımasıdır. Çalışanlara yalnızca ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmalarını sağlamak oldukça eski ve geçerli bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 123).

Kâra katılma, ücretleri dışında çalışanlara örgütün elde etmiş olduğu kârdan pay verilmesini, başka bir deyişle kâra ortak edilmesini kapsar. Kâra katılma, işletmenin verimlilik ve karlılığında en önemli rolü oynayan çalışanın bu sonuçtan pay almasını, hatta pastanın bir parçasına sahip olarak örgüte anlamlı derecede katkılar vermesini sağlamaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 265).

2.5.1.4. (Ekonomik) Ödül

Ekonomik motivasyon araçlarından bir diğeri ise ödüldür. Ödüllendirme sistemleri, arzulanan hareketleri ve çalışma neticelerini pekiştirme (güçlendirme) ile ilgilidir (Helvacı, 2002: 158). Bireyler ödüle kavuşmak ve cezadan kaçmak amacıyla bir iş yapmayı tercih etmektedirler. Kısacası kişi her iki şekilde de motive olmaktadır. Hayatta çok az kişi hazza yönelir. Bireylerin muazzam bir bölümü cezadan kaçmak amacıyla kendilerini motive etmektedirler. Bazıları daha çok para kazanma gayreti içine girerek, statü elde etmeyi amaçlayarak, güç elde etmeyi arzularak kendilerini motive ederler (Durmuş, 2007: 10). Bu motivasyon aracının etkisi daha kalıcı olarak kabul edilmektedir (Balcı, 1989: 128).

İyi bir yönetim düzenine sahip olan bir örgütte başarı seviyesinin yükseltilmesine yardım eden araçlardan en önemlisi insan kaynaklarının bireysel olarak ya da grup şeklinde ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme iki hedefe hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; örgütler için maddi ya da manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesidir. Kısacası bu hizmetlerin ücretlerinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığıyla çalışanların motive edilmesidir. Ödül; verimli ya da başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştirmiş olan kişi veya gruplara verilen değerli armağanları içermektedir. Ödül, ödüllendirilen çalışanların daha verimli ve başarılı

alışmalarını sağlayacağı gibi, diğer çalışanları da bu yol ile motive edici bir özellik de taşımaktadır (Kumkale, 1996: 99).

İşletmelerin dllendirme biçimleri saptanırken, çalışanların i ve dış motivasyon düzeyini belirleyen niteliklerin yakından bilinmesi ve buna uygun bir takım tekniklerin kullanılması gereklidir. Bunun nedeni motivasyon hedefi ile kullanılan motivasyon araçlarının her çalışanda aynı etkiyi göstermemesidir. rnek verecek olursak, bir çalışanı işte etkili kılmak amacıyla gerekli olan ücret artışı, bir başka çalışan için diğer motivasyon araçlarından sonra gelmektedir (Karatepe, 2005: 125).

2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar

2.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından belki de en önemlisi çalışmada bağımsızlıktır. Çalışanlar aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden kaçınmaktadırlar. Bu sebeple merkezci yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin bulundukları kurumlarda işgörenler pek verimli olmamakta ve ilk fırsatta başka kuruluşlara geçmek istedikleri bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 1998: 127). Görüleceği üzere çalışan kişilere çalışma özgürlüğünün sağlanması halinde çalışan kişiler farklı işler arama süreçlerine gireceklerinden dolayı çalışanları motive etmek ve başka kuruluşlara kaymalarını önlemek amacıyla iş görenlere çalışma zgrlęę getirilmelidir.

Yönetici pozisyonunda bulunan kişi, astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek için öncelikli olarak; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili şartları sağlamalıdır. Bunu gerçekleştirdikten sonra, çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak imkanlar sağlama yoluna gidilebilecektir. Bir kimse bağımsızlık içinde gelişme gösterdiği takdirde, kendisinin bir birey, grubun bir yesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir çalışan olduğunu hissedecektir (Baykal, 1978: 29).

2.5.2.2. Sosyal Katılma

İş görenler sosyal varlık olmalarından dolayı belirli bir gruba dahil olma ve bir gruba devamlı iletişim durumunda olma gereksinimi hissederler. Bu iletişim ise kişinin motivasyonunu yükseltmektedir. Bir çalışanın grup içinde huzurlu olması yakalamış olduğu iletişimin düzenli ve yakın olmasına bağlıdır. Örgüt içinde iletişim sorunu yaşayan birçok işgören iş bırakma noktasına gelebilir ki bu da istenmeyen bir durumdur. Hawthorne araştırmaları bir gruba ait olan ve grup ilişkilerinden hoşnut olan iş görenlerin iş verimliliklerinin arttığını göstermektedir (Keser, 2006: 53).

2.5.2.3. Değer ve Statü

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri ise statüdür. Statü, bir kişiye toplum içinde başka kişilerin atfettikleri değer yargılarından oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek amacıyla her türlü gayreti göstermekten çekinmeyecektir. Statü saygı ile birlikte bulunmaktadır. İyi tanınan bir örgütte çalışma veya önemli kabul edilen bir unvana sahip olma, başkaları tarafından onlara atfedilecek statülerinde de olumlu etkiler yaratacaktır. Hatta bu manevi tatmin öğeleri bazı kişilerin daha az ücret ile bu işleri yapmalarını sağlayabilmektedir. Buna örnek olarak, devlet memurları verilebilmektedir. Statünün kazanılmasında kuruluştaki bireylerin davranış ve tutumları oldukça önemlidir. Bireylere verilecek olan bir takım hediyeler ve takdirnameleri özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve imkan varsa bunları basın aracılığıyla kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli girdisini oluşturmaktadır. Bu tür bir teşvik aracının, iş görenden beklenen çalışmaların hazzını, iş görenin dinamizmini ve iş görme arzusunu arttırması beklenmektedir (Eren, 2003: 575).

Değer verilme, manevi bakımdan daha ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli olarak kabul edilen bir özendirme aracıdır. Emek sarf edilerek yapılan işin, önem verilen kişilerce, özellikle yöneticiler tarafından, beğenilmesi, iş görenlere büyük bir doyum vermektedir. Her işgören işletme içerisinde belirli bir değeri olmasını istemektedir. Değer verilme, adil ölçüler içerisinde dengeli bir şekilde kullanıldığında,

iş görenlerin üretime motive edilmesinde çok etkili bir özendirme aracı olarak kabul edilmektedir (İncir, 1984: 67).

İşletme içerisinde yüklenmiş olduğu karşılık ise çalışan kişilere hiyerarşik değil iş yapmasını teşvik edecek fonksiyonel statü sağlamaktır. Böylece işgörenin, yaptığı işin işletme için ne kadar önemli olduğunu düşünmesi sağlanacaktır. Statü, başka kişiler tarafından değer verilme güdüsü ve saygınlık ile birleşerek bireylerin faaliyetlerini etkilemektedir; fakat her işgören için statünün karşılığı farklı olmaktadır. Bazı kişiler için önemli olan öğeler diğer kişiler için önemsiz veya daha az değerli olabilmektedir. Bu sebeple çalışana sağlanan statünün onun için ne anlam ifade ettiğinin belirlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 118).

2.5.2.4. Gelişme ve Başarı

Başarılı olma isteği; bireylerin psikolojik açıdan rahatlamalarına, kendilerine olan güven hislerinin artış göstermesine, yeni başarılarından dolayı çabalarının yinelenmesine neden olmaktadır. İnsan doğasının bu en tabii hali bütün meslekler için de geçerli olarak kabul edilmektedir. Herhangi bir işi bir meslek olarak seçmiş olan bireylerde en başarılı olma, en yüksek makama kadar yükselme arzusu vardır. Bu arzu bir yerde mesleğin itici yönünü teşkil etmektedir. Bu his yöneticilerce teşvik edilmeli ve her zaman canlı tutulmalıdır. Bunun yanı sıra başarılı olabilme alanlarının genişletilmesinin yanı sıra her başarının takdir edilmesi de yöneticilerce alışkanlık haline getirilmesi gereken önemli noktalardandır (Kumkale, 1996: 164).

Bireysel başarının kişi üzerinde daha etkili olduğu söylenmektedir. Çalışanların benlik duygusu çoğu zaman, bireysel yeteneklerinin gelişmesinde doğrudan doğruya etkendir. Bunun yanı sıra başarıyı arttıran gayretler grup bakımından da ele alınabilir. Bir işi birlikte gerçekleştirmek ve ortak başarı duygusu yaratma, işletme için bir takım faydalı neticeler doğurabilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 119).

2.5.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından kabul edilen bir diğer unsur özel yaşama saygılı olmadır. Bireylerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu bulunmaktadır. Örnek verecek olursak, aile ilişkileri, sorumluluk duyguları, sosyal faaliyetler, özel tutkular, hobiler, din, sağlık durumları ve buna benzer argümanlar kişinin özel yaşantısını oluşturur. Bir çalışana etkili bir şekilde iş gördürebilmek amacıyla onun iş dışı bireysel problemlerinin tatminkâr bir neticeye bağlanması, çözüme kavuşturulması kesinlikle faydalı olacaktır. Yöneticiler, iş görenlerin özel yaşantıları ile ilgili problemlerini hoşgörü ile karşılamalı ve problemlerin çözüme bağlanması konusunda yardımcı olmalıdırlar. Şu durumda, özel yaşantıya saygılı olma, çalışanların problemlerinin çözümlenmesinde astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan imkanlarla yardım etme, işbirliği ve çalışma isteğini güçlendirme sonuç alabilmek adına kullanılabilecek önemli enstrümanlardır (Eren, 2003: 576-577).

2.5.2.6. Çevreye Uyum

Örgütler için işgörenlerin çalıştığı çevrenin fiziksel imkanlarının iyi bir şekilde düzenlenmesi, işgörenleri örgüte bağlayan önemli unsurlar arasındadır. İşletme içinde yer alan aydınlatma, ısı, uygun araç ve gereçler, gürültü vb. fiziksel şartların yanı sıra sosyo-psikolojik imkânlar, işgörenin aktif bir performans göstermesi noktasında oldukça etkili olmaktadır. Yeni işe giren bir çalışanın işine ve örgütte çalışan diğer bireylere de mutlak uyum sağlaması gerekmektedir. Aksi durumda işinde başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır. (Aşıkoğlu, 1996: 55-56).

İşgörenler işletme çevresinin geleneklerine, göreneklerine, kurallarına en kısa zaman içinde alışmalı yabancılık çekmemelidirler. Bu nedenle, işletme yöneticileri çalışan kişileri oryantasyon eğitimine dahil etmelidir. Çalışanlar çevreleri ile ne kadar uyumlu olurlarsa o kadar mutlu ve huzurlu olacaklardır.

2.5.2.7. Öneri Sistemi

İş görenler fikirlerini, düşünce ve önerilerini açık bir şekilde ortaya koyduğu ölçüde işletme içinde demokratik bir anlayıştan söz edilebilmektedir. Burada önemli olan yalnızca iş görenlerin fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin meydana gelmesi değil, ayrıca bu düşünce ve önerilerin üst yönetimce titiz bir şekilde incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir şekilde uygulanabilmesidir (Aşıkoğlu, 1996: 56).

Çalışanların düşüncelerinin önemsenerek yöneticilerce değerlendirilmeye alınması onlarda fikirlerinin değerli olduğu hissini yaratmaktadır. Çalışanların da yönetimde söz sahibi oldukları duygusunu yaşamaları onları olumlu bakımdan motive edecektir. Çalışan bir takım öneriler ile işletmeye çok değerli maddi kazanımlar sağlayabilmektedir. Öneri getiren işgören hem kendine olan güvenini sağlamlaştırır hem de işletmenin göremediği eksik yanları göstererek işletmeye maddi kazançlar sağlar. İş görenlerin önerilerinin yöneticilerce değerlendirilmesi işveren - işgören iletişimine olumlu bakımdan katkı sağlamaktadır.

2.5.2.8. Sosyal Uğraşlar

Bireylerin yaşamında iş grubunun önemi oldukça fazladır. İşgörenin bağlılık ihtiyacının çok önemli bir bölümünü akrabalarında, ailesinde, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu gibi iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekmekte ve bunu da şiddetle arzulamaktadır. Bu fikirden hareket eden yöneticilerin işgörenler için bazı sosyal gayretlerden kaçınmamaları ve bu sebeple, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, spor faaliyetleri, sinema ve tiyatro faaliyetleri organize etmeleri, desteklemeleri, geliştirmeleri veya bazen bunlara bizzat katılmaları gereklidir. (Eren, 1979: 261):

Personelin serbest zamanlarında katılmaları gayesiyle firmalar çeşitli sosyal faaliyetler düzenleyebilirler. Bu etkinliklerden bazıları (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 122):

- **Özel Günler ve Eğlenceler:** Özel günlerde, firma içinde ya da dışında çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar her firmanın kendi gelenek ve alışkanlıklarına göre değişebilir. Mesela, tören, kokteyl, yemekli ziyaret, çay partisi, müzik şöleni şeklinde olabilir.
- **Kütüphane:** Çalışanların kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletme içinde bir kütüphane kurulabilir.
- **Geziler:** Örneğin, aynı iş kolunda bulunan firmalara geziler düzenlenerek personelin bilgi düzeyleri geliştirilebilir; görüşleri genişletilebilir.
- **Spor Etkinlikleri:** Örnek olarak, çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanır, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenebilir.

2.5.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

2.5.3.1. Amaç Birliği

Amaç birliği, psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeridir. Doğru ve yerinde hedef saptamak en iyi motivasyon kaynaklarından. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, kendini gerçekleştirme, gurur gibi yüksek düzeyli gereksinimlerin tatmin edilmesini kolaylaştırır. Ayrıca hedefe ulaşılarak elde edilen başarının takdir edilmesi de süreci hızlandıracak bir unsur olacaktır (Allan, 1998: 59). Birey tespit edilmiş olan her gayeyi gerçekleştirdiğinde bir görevi gerçekleştirmiş olmanın huzurunu yaşar ve böylelikle diğer amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla istek duyar (Kutlu ve Bozkurt, 2003: 193-194).

Amaçlar belli olmalıdır, açıkça ifade edilmelidir ve yapılabilir olmalıdır. İyi ifade edilmiş ve ölçülebilir amaçlar, kişileri motive etmede ve onların çalışmalarını pekiştirmede değerlidir. Eğer çalışan görevi hususunda açık bir fikir edinmezse ve geri bildirim almazsa, gerçekten de o iş için sorumlu tutulamayacağını düşünebilir. Yöneticiler amaçları tespit ederken kendi duygularından önce çalışanların duyguları ve düşüncelerini ortaya çıkarmayı öğrenmelidir ve gerçek anlamda bunu başardıkları zaman başarılı olabilirler. Sonuçta her iki tarafın da anlaşmaya gitmesi gerekmektedir. Amaç; ister yönetici ister çalışan tarafından tespit edilsin asıl önemli olan çalışmada

ortak sahiplik duygusunun olmasıdır. Özellikle çalışanlar bir amaca ulaşabilmek adına daha fazla katılımcı anlayış sergilerlerse daha fazla ve daha kolay motive olabileceklerdir (Rosenbaum, 1993: 106-109).

2.5.3.2. Yetki Devri

Bireyler, sözü dinlenen, kendini izlettiren ve buyrukları yerine getirilen biri olmayı arzularlar. Burada sözü geçen yetke; diğerlerine bir işi gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Şirketteki tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak aracılığıyla astlarının bireysel güç ve etkinliklerinden faydalanma imkânlarını artırmalıdır. Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok bireye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırırlarsa, astlar da kendilerine layık görünen yeni durumda başarılı olmak için gayretlerini artıracaklardır (Eren, 2003: 576).

Yetki; devri bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme becerisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına, bir diğerine devretmesidir (Rodoplu, 2006: 254-255). Yönetici uygun gördüğünde bu hakkı geri alabilecektir. Yetki devrinde önemli olan, yöneticinin işin ardında hala sorumlu birey olarak bulunması ve uygun gördüğü için ya da daha iyi neticeler elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı, yetkiyi geçici olarak astına devretmesidir (Rodoplu, 2006: 254-255). Bu şekilde çalışanlar üzerindeki denetim azalmakta ve çalışanlar da kendilerine gereksinim duyulduğu hissiyatını yaşamaktadır. Bu olgu da çalışanın motive olmasına yardımcı olmaktadır.

2.5.3.3. Eğitim

Çalışanı motive etmenin en kolay yolu eğitimidir; ama eğitimin gerçekleştirilmesinde dikkat edilmesi, üzerinde durulması gereken bazı hassas konular bulunmaktadır. Öncelikle çalışanların gelişime açık yanları tespit edilmeli ve buna yönelik eğitimler düzenlenmelidir. Bunu sağlamak gayesi ile işgören için, kariyer planlama ya da performans değerlendirme metotları ile elde edilen nesnel ölçütler göz

önünde bulundurularak eğitim tespiti yoluna gidilmelidir. Aksi takdirde; verilen eğitim işgören ve firma yönünden hayal kırıklığı ile neticelenmektedir. Doğru ve işe yarar bir eğitim verildiğinde işgören yeni bilgi ve beceriler kazanacak; işlerin daha hızlı ve kaliteli yapılabileceğini gözlemleyebilecek ve bunları öğrendiği için de özgüveni artacaktır. Özgüveni yüksek, bilgi düzeyi fazla olan işgörenin motivasyonu ise çok daha kolay sağlanmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005:110-112).

Eğitimin çalışanlara ve şirkete olan faydaları ise aşağıdaki gibidir (Kumkale, 1996: 104-105):

- İletişim tıkanıklıklarına dikkat çeker ve işlerin gereğince yürütülmesine imkân verir.
- İş görenleri yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder.
- Personeli işe yakınlaştırır.
- Verimi yükseltir, niteliği geliştirir, hatalı işleri düzelterek zaman, para ve malzemedan tasarruf sağlar.
- Personelin moralini yükseltir, örgütte insan ilişkilerini geliştirir.
- Personeli üst düzey sorumluluklara hazırlar.
- Örgütlerde personel devrini azaltır.
- İşlemlerle yöntemlerin gelişmesine yardım eder.
- Personel ile yöneticiler arasındaki anlaşmayı geliştirir.
- Yönetim, yöntem ve tekniklerinin öğrenilmesi suretiyle yöneticilerin başarılarını dolayısıyla örgütlerin başarılarını artırır.

2.5.3.4. Kararlara Katılma

Günümüzde etkin motivasyon yöntemlerinden biri olarak kabul edilen bu metotla çalışanın kararlarda söz sahibi olması sağlanarak özgür ve eşit bir tartışma temeli meydana getirilmektedir. Kararlara katılma, bir taraftan alt kademelerde çalışanların etkisini genişletmekte diğer taraftan da işletmenin daha sağlıklı ve etken karar almasını ve şirketin problemlerini daha gerçekçi bir şekilde çözümlemesini sağlamaktadır. Aynı zamanda kararlara katılma, çalışan üzerinde güdüleyici bir etki

sağlayarak doyum düzeylerini arttırmakta ve örgüt gayelerini benimseyerek bu gayeler doğrultusunda gayret göstermelerine imkân sağlamaktadır (Milli Prodüktivite Merkezi, 1999: 13).

Herzberg'e göre personele işlerinde sorumluluk yüklemek onların başarısını artırır. Personelin kararlara katılımı sağlanmıyorsa kişilerde işe yabancılaşma görülerek tatminsizlik, işe devamsızlık vb. durumlar görülebilir. Katılımcı yönetim tarzının uygulanması ile çalışanlar kararların alınmasına katkıda bulunurlar ve bu kararlar da istekle ve kolay benimsenerek hayata geçerler. Katılımcı yönetim iş zenginleştirme ve geliştirmede personele yeni sorumluluklar vererek işin monotonluğunu ve tatminsizliğini azaltmada etkili bir motivasyon aracıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 133).

2.5.3.5. İletişim

İletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, iletişim ve kültür örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iletişimin işlevlerinden biri, personele örgüt kültürü hakkında bilgi sağlaması diğeri ise, herkesin bu kültürle bütünleşmesine yardımcı olmasıdır (Akıncı, 2001: 168).

Örgütün devamlılığının sağlanması yönünden önemli bir yere sahip olan iletişim kanalları hem bilgi aktarımı hem de personel arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu gayelerin gerçekleştirilmesi ise üç değişik iletişim kanalı ile sağlanmaktadır; yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay. Var olan iletişim kanallarının açık tutulması örgütün her sürecinde çalışan için motive edici niteliktedir. Örgütle ilgili hususlarda bilgi sahibi olmak, yöneticileri ile işlerini ilgilendiren hususlarda özgürce tartışabilmek, öneriler getirebilmek personelde kendilerine değer verildiği duygusunu arttırmaktadır. Bununla birlikte çalışanların yöneticilerinin dışında diğeri personel ile de iyi ilişkiler içerisinde girmesi bu kanallar sayesinde olmaktadır. Örgüt içerisinde iyi ve insancıl ilişkilerin oluşması iletişim kanallarının ne kadar etkin çalıştığına göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu tarz bir ortamın yaratılması çalışanı

etkin hareket etme hususunda özendirici nitelik taşıyacaktır. Bu kanalların örgüt amaçlarına uygun düşecek şekilde kullanılmasını sağlamak yöneticiler yönünden özellikle önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 127).

İletişim, örgüte yeni katılanların örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde ve sosyalizasyonlarında önemli bir kanaldır. Yeni üyelere formel (iş tanımları, işe yöneltme toplantıları gibi) ve informal (hikaye, dedikodu gibi) iletişimi sağlayan örgüt kültürü, üyelerin kültürel tarihi değerleri, normları ve beklentileri öğrenmesine yardım etmektedir (Çelik, 1997: 22).

2.6. Örgüt Kültürü Ve Motivasyon

Motivasyon bir bireyin belirli bir gayeyi gerçekleştirme doğrultusunda çalışmasını sağlamak amacıyla bir gereksinime cevap verilmesidir. Gereksinimin hissedilmesi motivasyonun temelini meydana getirmektedir. Motive edilmiş bir birey gereksinimi karşılayacak şekilde davranır (Tatar, 1992: 73).

Motivasyon, örgütün ve kişilerin gereksinimlerini tatminle neticelendirecek bir iş ortamı yaratarak kişinin faaliyete geçmesi için isteklendirilmesi ve etkilenmesi sürecidir. Personel işlerini verimli ve etkili bir şekilde başarmak için motive edilmelidir. Yaptığı işi isteyerek ve severek yapan bireyler, bu işlerin daha başarılı bir şekilde sonuçlanmasını sağlayacak ve bu şekilde de çalışma hayatındaki memnuniyet örgüt kültürüne de yansıyacaktır (Okay, 2005: 220). Diğer yandan güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde, üyelerin moralinin ve motivasyonlarının yüksek seviyede olması beklenebilir. Bu bağlamda güçlü kültürlere sahip örgütlerde işgücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi hadiseler daha az görülmektedir (Şişman, 2007: 155).

Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği tartışılmaz bir gerçektir. Çalışanların yalnızca ekonomik ödüllendirme neticesinde etkin ve verimli çalışmayacakları, örgüt içindeki kişinin sosyal gereksinimlerinin de tatmin edilmesi gerektiği bilinmektedir (Unutkan, 1995: 75). Örgüt kültürü, bu soysak gereksinimlerin karşılanmasını sağlar.

Verimliliği artırmada en önemli öge motivasyondur. “Motivasyon” çalışan bireylerin mevcut şartlarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ilave haklar veya verilen ödünler olarak belirtilebilir (Garih, 2000: 66).

Motivasyon ve çalışan davranışı, üç öge ile yakından ilgilidir (Baltaş, 2002: 24):

- **Başlatma:** Organizmada davranışı başlatacak güç.
- **Yönlendirme:** Davranışın belirli bir amaca yönelmesi.
- **Sürdürme (veya süreklilik):** Ortaya çıkan davranışın sürdürülmesi. Sürdürme ögesi, çalışma yaşamında özellikle önem taşımaktadır. Bunun nedeni süreklilik için; işe devam, iyi performans ve işi sevme gerekliliğidir.

Motivasyon işe olan bağlılığı arttırabilecek ve böylelikle de çatışma, devamsızlık, işten kaytarma, işe geç gelme gibi şirketlere,örgütlere olumsuzluklar yaratabilecek davranışlardan kaçınılmalara da imkan tanıyabilecektir (Kirel, 2000: 97).

Motivasyonda önemli olan, bireylerin uygun çevrede kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır (Koçel, 1999: 436). 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 (Unutkan, 1995: 75). 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 artışıını 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 (Unutkan, 1995: 76). Sonuçta yaptığı işi severek ve isteyerek yapan bireyler, bu işlerin başarılı bir şekilde sonuçlanmasını sağlayacaklardır ve örgüt kültürü çalışma ortamındaki memnuniyete de yansıtacaktır.

III. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİLERİN MOTİVASYONU İLE İLİŞKİSİ

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan alan araştırmasının amacı ve yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi, sınırlılıklar ve bulgular şeklinde sıralanan başlıklara yer verilmiştir. Veri toplama aracındaki sorular yani araştırmamızın değişkenleri ve araştırmamızın amacı, evren-örnekleme gibi bilgilerinin tanımlanması ile araştırmamızın kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra ise araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada örgüt kültürünün yöneticilerin motivasyonları ile ilişkisi araştırılacaktır. 1980’li yıllarda başlayan çalışmalarla birlikte araştırmacıların ilgisini oldukça çeken örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan normlar, inançlar ve değerler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürünün “sosyal bir yapıştırıcı” (Karaca, 2007: 65-67) olarak, bireylerde ortak bir kimlik ve birlikte hareket etme duygusu yaratacağı ve örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılığın oluşmasına yardımcı olacağı ileri sürülmektedir (Samadov, 2006: 106; Balay, 2000: 143). Diğer taraftan örgütler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgili, yetenekli becerikli ve aynı zamanda örgütün amaçları doğrultusunda motive olmuş insan kaynağına sahip olmayı arzu etmektedirler. İyi düzeyde motivasyona sahip insan kaynağının iş tatmininin de yüksek olacağı öngörülebilir. İş tatmini kişinin toplam iş çevresinden (işin çevresinden, yöneticilerden, çalışma grubundan) elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Akıncı, 2002: 1-25) ve çalışanların işi ile ilgili olan çeşitli tutumlarının bir sonucudur.

Modern işletmecilik anlayışında yönetim, insan kaynaklarının motivasyonunu ve dolayısıyla iş tatminlerini yüksek tutmak durumundadır. Örgüt kültürünün örgütsel yaşamın pek çok olgusuyla ilişkisi çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Hangi örgüt kültürü tipinin çalışanların motivasyonunda ne gibi etkileri olduğunu irdelemeyi amaçlayan bu çalışmadan elde edilecek bulguların, işletmelere sahip oldukları örgüt kültürünün öneminin anlaşılmasına katkıda bulunacağı inancı taşınmaktadır. Diğer

tarafından yapılacak araştırmanın perakendecilik sektöründe yapılmış çalışma sayısının azlığı da dikkate alındığında, literatüre de bu açıdan katkı yapması beklenmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda anketimize katılım gösteren Migros, Tansaş ve Şok şirketlerinde çalışan yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Bu ana amaca bağlı olarak baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışanlar yönetimi, örgütsel birliktelik, temel strateji ve başarının anlamı olmak üzere 6 tane örgüt kültürü faktörünün ve 3 tane motivasyon ölçeğine ilişkin motive edici ve hijyen faktörleri ile başarı ihtiyacı (başarı ihtiyacı alt boyutları ise başarı elde etme, ilişki kurma ve güç kazanma) şeklinde sıralanan faktörlerle ilişkisine bakılmaktadır.

Bu araştırmanın problem cümlesi “Örgüt Kültürünün yöneticilerin motivasyonu ile ilişkili midir? olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada ayrıca demografik değişkenlerin motivasyon-hijyen faktörleri ile başarı ihtiyacı faktörlerine göre farklılık ortaya koyup koymadığı da irdelenmektedir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada amaca bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

H₁: Yöneticilerin demografik değişkenlerine göre motivasyon- hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1a}: Yöneticilerin cinsiyetleri ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1b}: Yöneticilerin medeni durumları ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır

H_{1c}: Yöneticilerin eğitim durumları ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

*H_{1a}: Yöneticilerin **yaşları** ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.*

*H_{1e}: Yöneticilerin **çocuk sayısı** ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.*

*H_{1f}: Yöneticilerin **gelirleri** ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.*

*H_{1g}: Yöneticilerin **pozisyonu** ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.*

*H_{1h}: Yönetici **pozisyonunda geçirilen süre** ile motivasyon hijyen-faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.*

*H_{1i}: Yöneticilerin işletmedeki **kıdemi** ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.*

*H_{1j}: Yöneticilerin çalıştıkları **işletme** ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.*

H₂: Yöneticilerin demografik değişkenlerine göre başarı ihtiyacı faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

*H_{2a}: Yöneticilerin **cinsiyetleri** ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.*

*H_{2b}: Yöneticilerin **medeni durumları** ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.*

*H_{2c}: Yöneticilerin **eğitim durumu** ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.*

*H_{2d}: Yöneticilerin **yaşları** ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.*

*H_{2e}: Yöneticilerin **çocuk sayıları** ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.*

*H_{2f}: Yöneticilerin **gelirleri** ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.*

*H_{2g}: Yöneticilerin **pozisyonu** ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.*

*H_{2h}: Yönetici **pozisyonunda geçirilen süre** ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.*

*H_{2i}: Yöneticilerin **kudemi** ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.*

*H_{2j}: Yöneticilerin çalıştıkları **işletme** ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.*

H₃: Yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü ile mevcut örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark vardır.

H₄: Yöneticilerin algıladıkları mevcut örgüt kültürü ile başarı ihtiyacı faktörleri (başarı, güç, ilişki kurma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Yöneticilerin idealindeki mevcut örgüt kültürü ile başarı ihtiyacı faktörleri (başarı, güç, ilişki kurma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürü ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini Ege bölgesinde bulunan perakendecilik sektörünün öncülerinden Migros, Tansaş ve Şok şirketlerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem ise bu yöneticiler arasından seçilen 202 yöneticiden oluşmaktadır.

3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki yöneticilere yöneltilmiştir. Bu sorular, yani çalışmamızdaki değişkenler şu başlıklar altında toplanmıştır:

3.4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Anketin bu bölümü, yöneticilerin cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, ortalama gelir, pozisyon, yöneticilik deneyimi, çalışılan bölüm, sektördeki deneyim, çalıştığı işletmedeki deneyim ve çalışılan format şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin veri toplanmasına yönelik kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ankette kullanılan ölçeklerin geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir (Kalaycı, 2009: 405).

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

3.4.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Ankette birinci sırada “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki yöneticilere yöneltilen ölçek puanlama sistemine göre hazırlanmıştır. Cameron ve Freeman’a göre Örgüt Kültürü Ölçeği’ne ait Likert tipi ölçekte 24 adet ifade bulunmaktadır. Cameron ve Freeman, başta Quinn ve McGrath olmak üzere birkaç araştırmacının çalışmalarını birleştirmek suretiyle örgütsel başarı ve etkinlik ile örgüt kültürü arasındaki etkileşim ve ilişkiyi temel alan pazar, adokrasi, klan ve hiyerarşi kültürleri olmak üzere dörtlü bir sınıflandırma yapmışlardır (Demir, 2005: 63).

Pazar kültüründe örgüt, rekabet avantajını, pazar hakimiyetini ve amaca ulaşmayı ön planda tutmaktadır. Liderler kararlıdır ve başarıya odaklanmıştır. **Adokrasi kültüründe** yönetim; girişimcilğe, esnekliğe, yaratıcılığa ve çevreye uyum sağlamaya büyük önem vermekte bu doğrultuda liderler için girişimcilik, yenilikçilik ve risk alma nitelikleri önemli olup, yeni pazarlar bulma ve büyüme öncelik taşımaktadır. **Klan kültüründe**; birbirine bağlılık, katılımcılık, takım çalışması ve aile olma duygusu belirleyici olmaktadır. Liderler babacan tavırlı olup, sadakat ve geleneklere bağlılık

önemli bir yer tutmaktadır. **Hiyerarşi kültüründe**, düzene, kurallara, yönetmeliklere ve istikrara büyük önem verilmektedir. Liderler düzenleyici ve yönlendirici bir rol oynamaktadır. Araştırmada kullandığımız ölçeğin alt boyutları olan baskın özellikler, çalışanlar yönetimi, örgütsel birliktelik, temel strateji ve başarının anlamı faktörlerinin her biri 4 ifadeden oluşmaktadır. 4 ifadeden ilkinde 50 puan, ikincisine 20 puan, üçüncüsüne 10 puan ve son olarak dördüncüsüne 20 puan verilerek toplam 100 puana ulaşılacak gerekmektedir.

3.4.2.2. Motivasyon Ölçeği

Veri toplama araçlarından biri olarak “Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki yöneticilere yöneltilen ölçeğin “beni rahatsız etme derecesi” grubu “1:Hiç rahatsız etmez” ve “5:Çok rahatsız eder” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçek bulunmaktadır. Birde “şirket/işim bana bu faktörü ne kadar sağlamaktadır” grubu da 1:Hiç sağlamamaktadır” ve “5:Tamamen sağlamaktadır” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçek bulunmaktadır. Bu kısımda üç ölçek bulunmaktadır. Motivasyon ölçeği Semerci (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan Margerison’un (1989) Herzberg’in çift faktör teorisine dayandırılarak geliştirilmiştir. Ölçek 9 adet motive edici 8 adette hijyen faktörüne ait olmak üzere toplam 17 maddeden oluşmaktadır. Motivasyon ölçeğinin güvenirlik değerleri ve faktör yükleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 1. Çift Faktör Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	Faktör yükleri		Açıklama varyansı	Cronbach's alpha
HİJYEN FAKTÖRLER				
3. ifade	0,704		% 41,122	0,91
8. ifade	0,504			
10. ifade	0,722			
17. ifade	0,670			
MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER			%15,938	0,69

2. ifade		0,537		
4. ifade		0,760		
5. ifade		0,647		
7. ifade		0,784		
9. ifade		0,706		
11. ifade		0,830		
13. ifade		0,583		
15. ifade		0,720		
16. ifade		0,726		
Toplam Varyans		%57,060		
KMO 0,92	Bartlett's Test of Sphericity		App. Chi-Sq: 2025,832	
			Df : 136	
			Sig. : ,000	

Motive edici faktörler ile hijyen faktörlerin önem derecesinin ve araştırmada yer alan mağazaların çalışanların, örgüt tarafından bu faktörlerin ne kadar karşılanabildiğinin belirlendiği ölçeklere ilişkin faktör analizi tablosu aşağıda görülmektedir. 2., 4., 5., 7., 9., 11., 13., 15. ve 16. İfadeler çift faktör teorisinin motive edici faktörler boyutunda yer almıştır. 3., 8., 10. ve 17. ifadeler ise hijyen faktörler olarak belirlenmiştir. 1., 6., 12. ve 14. sorular faktör yükleri düşük çıktığı için analize dahil edilmemiştir. Motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin güvenilirlik testi sonuçları sırasıyla 0,91 ve 0,69 olarak elde edilmiştir.

3.4.2.4. Başarı İhtiyacı Ölçeğinin Faktör Analizi Ve Güvenilirlik Testleri

“Ankette yer alan ve çalışanların başarı ihtiyacı ve motivasyon düzeyini belirlemede kullanılan 18 adet ifadeden elde edilen veriler Varimax yöntemi ile dönüştürülerek faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre "başarı ihtiyacı", "ilişki kurma ihtiyacı" ve "güç elde etme ihtiyacı" olmak üzere üç faktör elde edilmiştir. Söz konusu ölçekte yer alan 3., 4., 5. ve 6. İfadeler başarı ihtiyacı faktörü adı altında listelenmiştir. İlişki kurma ihtiyacı boyutunda yer alan ifadeler 8., 9., 10., 11. ve 12. maddelerdir. 15., 16, 17., ve 18. maddeler ise güç kazanma ihtiyacı boyutunda yer almıştır. 1., 2., 7., 13. ve 14. maddeler, düşük faktör yükleri nedeniyle analizde dikkate alınmamıştır. Her bir faktörün güvenilirlikleri ayrı ayrı hesaplanarak aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Başarı İhtiyacı Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri			Açıklama Varyansı	Cronbach's Alpha
BAŞARI İHTİYACI 3. ifade 4. ifade 5. ifade 6. ifade	0,699			% 19,831	0,695
	0,579				
	0,789				
	0,733				
İLİŞKİ KURMA İHTİYACI 8. ifade 9. ifade 10. ifade 11. ifade 12. ifade		0,569		% 19,593	0,731
		0,818			
		0,783			
		0,647			
		0,584			
GÜÇ KAZANMA İHTİYACI 15. ifade 16. ifade 17. ifade 18. ifade			0,711	% 18,405	0,758
			0,859		
			0,763		
			0,733		
	Toplam Varyans			%57,829	
KMO: 0,75 Bartlett's Test of Sphericity App. Chi-Sq: 786,687 Df : 78 Sig. : ,000					

Başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyacı faktörlerini ölçmeyi amaçlayan Başarı İhtiyacı Ölçeğinde yer alan tüm soruların güvenilirlik analizleri yapılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,81 olarak bulunmuştur. Faktör yükleri düşük çıkan ifadelerin analizden çıkarılmasından sonra elde edilen Cronbach's Alpha değeri ise 0,78 dir. Elde edilen bu sonuç, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu belirtmektedir.

3.5. Verilerin Analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Ayrıca ortalama, standart sapma, mod, medyan, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklerden de

yararlanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde yerine göre gerekli görülen ikiden fazla bağımsız grup ANOVA parametrik testleri ya da iki bağımsız grup parametrik t testlerine yer verilmiştir. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır (Kalaycı, 2009: 82):

H_0 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H_1 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H_0 hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır (Ergün, 1995: 86). Ankette yer alan ölçekteki alt boyutların aralarındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bu analizde test edilen hipotez “İki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezidir. Test sonucunda bulunan p değeri 0,05’ten küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve iki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük veya eşit ise H_0 hipotezi reddedilemez ve iki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde yorum yapılır. Korelasyon analizi sonucunda bulunan korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir ve -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir. Sınır değerlere yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. Katsayının pozitif olması iki değişken arasında doğru orantı olduğunu, negatif olması ise ters orantı olduğunu göstermektedir.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, ankete katılımı sağlanan ve 202 yöneticiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun anakütleyi/evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden anakütleye genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

3.7. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.7.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmamıza katılan çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, aylık gelir, pozisyon, yönetici deneyimi, çalışılan bölüm, sektördeki kıdemi, işletmedeki kıdemi ve çalıştığı şirket durumları şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin durumları incelenmiştir. Tablo 3’de örneklem grubundaki çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	65	32,2	32,2
Erkek	137	67,8	100,0
Toplam	202	100,0	

Perakendecilik sektöründe çalışanların %67,8’inin erkek ve %32,2’sinin de kadın olduğu belirlenmiştir. Sonuç gösteriyor ki bu sektörde erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha fazladır. Tablo 4’de çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 4. Eğitim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	38	18,8	18,8
Önlisans (2 yıllık melek yüksekokulu)	24	11,9	30,7
Lisans (4 yıllık üniversite)	140	69,3	100,0
Toplam	202	100,0	

Örneklem grubunu oluşturan çalışanların % 69,3'ünün lisans mezunu, %18,8'inin lise mezunu ve %11,9'unun önlisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Böylece perakendecilik sektöründe çalışanların eğitim durumunun daha çok lisans düzeyinde olduğu görülmektedir. Tablo 5'de örneklem grubunu oluşturan çalışanların yaşlarına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 5. Yaş Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25 yaş	17	8,4	8,4
26-35 yaş	122	60,4	68,8
36-45 yaş	63	31,2	100,0
Toplam	202	100,0	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, çalışanların %60,4'ünün 26-35 yaş arasında olduğu, %31,2'sinin de 36-45 yaş arasında olduğu %8,4'ünün 18-25 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla çalışanların çoğunluğu 26-35 yaş grubudur. Tablo 6'da örneklem grubunu oluşturan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 6. Medeni Duruma Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	121	59,9	59,9
Bekar	81	40,1	100,0
Toplam	202	100,0	

Tablo 6'ya bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir (%59,9). Geriye kalan %40,1'lik kısım ise bekarıdır. Tablo 7'de örneklem grubundaki çalışanların sahip olduğu çocuk sayısı dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 7. Çocuk Sayısına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yok	110	54,5	54,5
1 çocuk	47	23,3	77,7
2 +çocuk	45	22,3	100,0
Toplam	202	100,0	

Örneklem grubunu oluşturan çalışanların %54,5'inin çocukları bulunmamaktadır. %23,3'ünün 1 çocuğu varken, %22,3'ünün de 2 ve daha fazla çocuğu bulunmaktadır. Tablo 8'de örneklem grubunu oluşturan çalışanların aylık geliri dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 8. Aylık Gelire Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
600-1000 TL	40	19,8	19,8
1001-1500 TL	64	31,7	51,5
1501-2000 TL	48	23,8	75,2
2001-3000 TL	37	18,3	93,6
3001-5000 TL	13	6,4	100,0
Toplam	202	100,0	

Çalışanların %31,7'si 1001-1500 TL arasında aylık gelire, %23,8'i 1501-2000 TL arasında aylık gelire, %19,8'i 600-1000 TL aylık gelire, %18,3'ü 2001-3000 TL arasında aylık gelire, geriye kalan %6,4'lük kısım ise 3001-5000 TL arasında değişen aylık gelire sahiptir. Tablo 9'da örneklem grubunu oluşturan çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 9. Pozisyona Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Müdür	60	29,7	29,7
Müdür Yrd.	20	9,9	39,6
Tedarik Zinciri Yöneticisi	2	1,0	40,6
Bölüm Sorumlusu	44	21,8	62,4
Mağaza Yöneticisi	70	34,7	97,0
Diğer	6	3,0	100,0
Toplam	202	100,0	

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, çalışanların %34,7'sinin mağaza yöneticisi olduğu, %29,7'sinin müdür, %21,8'inin de bölüm sorumlusu olduğu belirlenmiştir. Geriye kalan ve az bir orana sahip olanların ise %9,9'u müdür yardımcısı, %3,0 diğer pozisyonlarda ve %1,0 'ı da tedarik zinciri yöneticisidir. Tablo 10'da örneklem grubunu oluşturan çalışanların yöneticilik yapma deneyim süresi dağılımları verilmektedir.

Tablo 10. Yöneticilik Deneyim Süresi Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	27	13,4	13,4
1-5 yıl arası	82	40,6	54,0
6-10 yıl arası	36	17,8	71,8
11-15 yıl arası	43	21,3	93,1
16-20 yıl arası	14	6,9	100,0
Toplam	202	100,0	

Yukarıdaki tabloda çalışanların %40,6'sının 1-5 yıl arasında, %21,3'ünün 11-15 yıl arasında, %17,8'inin 6-10 yıl arasında, %13,4'ünün 1 yıldan az ve geriye kalan %6,9'luk kısmının da 16-20 yıl arasında değişen yöneticilik deneyim süreleri olduğu belirlenmiştir. Tablo 11'de örneklem grubunu oluşturan çalışanların çalıştığı bölüm dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 11. Çalışılan Bölüm Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Satış	202	100,0	100,0

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, ankete katılanları sadece satış bölümünde çalıştıkları belirlenmiştir. Bunun nedeni, firmaların perakende sektöründe faaliyet göstermeleri ve geniş tabanlı satış kadrolarına sahip olmaları, pek çok yöneticinin bu kadrolarda istihdam edilmesidir. Tablo 12'de örneklem grubunu oluşturan çalışanların sektördeki çalışma deneyimi dağılımları verilmektedir.

Tablo 12. Sektördeki Deneyimine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 yıl arası	34	16,8	16,8
6-10 yıl arası	72	35,6	52,5
11-15 yıl arası	75	37,1	89,6
16-20 yıl arası	21	10,4	100,0
Toplam	202	100,0	

Örneklem grubunu oluşturan çalışanların %37,1'inin 11-15 yıl arası, %35,6'sının 6-10 yıl arası, %16,8'inin 1-5 yıl arası ve %10,4'ünün 16-20 yıl arası sektörde deneyimi olduğu belirlenmiştir. Tablo 13'de örneklem grubunu oluşturan çalışanların işletmedeki deneyim süresi dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 13. İşletmedeki Deneyime Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan daha az	13	6,4	6,4
1-5 yıl arası	49	24,3	30,7
6-10 yıl arası	63	31,2	61,9
11-15 yıl arası	64	31,7	93,6
16-20 yıl arası	13	6,4	100,0
Toplam	202	100,0	

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, çalışanların %31,7'sinin 11-15 yıl arasında, %31,2'sinin 6-10 yıl arasında, %24,3'ünün 1-5 yıl arasında, %6,4'ünün 1 yıldan az ve diğer %6,4'ünün de 16-20 yıl arasında değişen işletmede kıdem süreleri olduğu belirlenmiştir. Tablo 14'de örneklem grubunu oluşturan çalışanların çalıştıkları şirkete göre dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 14. Çalışılan Firmaya Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Migros	84	41,6	41,6
Tansaş	57	28,2	69,8
Şok	61	30,2	100,0
Toplam	202	100,0	

Yukarıdaki tabloda örneklem grubunu oluşturan çalışanların %41,6'sının Migros, %30,2'sinin Şok'da ve %28,2'sinin de Tansaş'ta çalıştıkları belirlenmiştir.

3.7.2. Motivasyon-Hijyen Faktörlerine İlişkin Bulgular (t ve ANOVA Testleri)

Bu bölümde motivasyon ölçeği faktörlerine etki eden cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, çocuk sayısı, gelir, pozisyon, yöneticilik deneyimi, bölüm, sektördeki kıdemi, şirketi şeklinde sıralanan özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit edilmektedir.

Tablo 15. Motivasyon-Hijyen Faktörlerin Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi Tablosu

	Faktörler		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi
			F	p	p
Cinsiyet	Motive Edici	Eşit varyans	,590	,443	,253
		Eşit olmayan varyans			,270
	Hijyen	Eşit varyans	,639	,425	,270
		Eşit olmayan varyans			,279
Medeni Durum	Motive Edici	Eşit varyans	1,789	,183	,148
		Eşit olmayan varyans			,146
	Hijyen	Eşit varyans	,622	,431	,302
		Eşit olmayan varyans			,317

Ankete katılan kadın ve erkek çalışanların motivasyon ve hijyen faktörleri ile ilgili ifadelere verdikleri yanıtların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için yapılan t testine ilişkin analiz sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. İlgili ifadelerden elde edilen verilerin Levene Testi sonuçları hem cinsiyet hem de medeni durum için 0,5'ten büyük çıkmıştır. Bu nedenle iki grubun varyanslarının birbirinden farklı olduğu yargısına varılmıştır. Bu durumda "eşit olmayan varyans" satırındaki değerler dikkate alınır. Tabloda görüldüğü üzere; cinsiyet ile motivasyon ve hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan test sonuçları 0,05'ten büyük çıkmıştır ($p=0,270$ ve $p=0,279$). Motivasyon ve hijyen faktörleri ile ilgili ifadelere verilen yanıtlar, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. **Bu durumda H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.**

Motivasyon ve hijyen faktörleri ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış sorulara verilen yanıtların, çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için, elde edilen verilere t testi uygulanmıştır. Levene Testi sonuçları 0,5'ten büyük çıktığı için grupların varyanslarının birbirinden farklı olduğu düşünülmektedir. Motive edici faktörler için $p=0,146$ ve hijyen faktörler için $p=0,317$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre; çalışanların medeni durumları ile motivasyon-hijyen faktörlerine ilişkin ifadelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olduğunu öne süren **H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 16. Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Kişisel Özelliklere (Eğitim Durumu, Yaş, Çocuk Sayısı, Gelir, Pozisyon, Pozisyonda Geçirilen Süre, İşletmedeki Kıdem ve Çalıştıkları İşletme) Göre Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Analizi Tablosu ($p \leq 0,05$)

	Faktörler		Anova Testi Sonuçları			
			Levene Testi	Ortalama	F	p
Eğitim	Motive Edici	Gruplar arası	,523	,018	,023	,978
		Grup içi		,777		
	Hijyen	Gruplar arası	,118	,799	1,333	,266
		Grup içi		,600		
Yaş	Motive Edici	Gruplar arası	,643	1,516	1,991	,139
		Grup içi		,761		
	Hijyen	Gruplar arası	,602	,999	1,671	,191
		Grup içi		,598		
Çocuk Sayısı	Motive Edici	Gruplar arası	,688	1,041	1,358	,260
		Grup içi		,766		
	Hijyen	Gruplar arası	,322	1,603	2,710	,069
		Grup içi		,592		
Gelir	Motive Edici	Gruplar arası	,049	2,898	3,993	,004
		Grup içi		,726		
	Hijyen	Gruplar arası	,532	1,340	2,284	,062
		Grup içi		,587		
Pozisyon	Motive Edici	Gruplar arası	,149	1,810	2,403	,069
		Grup içi		,753		
	Hijyen	Gruplar arası	,737	1,638	2,795	,041
		Grup içi		,586		
Yönetimde geçen süre	Motive Edici	Gruplar arası	,514	1,048	1,372	,245
		Grup içi		,763		
	Hijyen	Gruplar arası	,580	,595	,988	,415
		Grup içi		,602		
Kıdem	Motive Edici	Gruplar arası	,535	1,348	1,781	,134
		Grup içi		,757		
	Hijyen	Gruplar arası	,125	,177	,290	,884
		Grup içi		,610		
İşletme	Motive Edici	Gruplar arası	,140	2,293	3,043	,050
		Grup içi		,754		
	Hijyen	Gruplar arası	,007	2,658	4,575	,011
		Grup içi		,581		

Pozisyonda geçirilen süre, işletmede geçirilen süre ve yöneticilerin çalıştıkları işletmeye göre, gruplar arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları yukarıdaki tabloda özetlenmektedir. ANOVA analizinin kullanılabilmesi için gerekli ön koşullardan biri varyansların homojen olması şartıdır. Varyansların homojenliği, Levene Test istatistiği sonuçları değerlendirilerek belirlenir.

Levene Testi sonucu 0,05'ten büyük çıkan değişkenlerden elde edilen veriler ANOVA analizi için kullanılabilir. Buna göre; yukarıdaki tabloda yer alan değişkenlerin Levene istatistiklerine ait analiz sonuçları incelendiğinde eğitim, yaş, çocuk sayısı, pozisyon, süre ve kıdeme ilişkin verilerden elde edilen sonuçların hem motive edici faktörler, hem de hijyen faktörler açısından ANOVA analizine uygun olduğu görülmektedir. Gelire ilişkin elde edilen veriler hijyen faktörler; işletmeye ilişkin elde edilen veriler ise motive edici faktörler açısından ANOVA analizine uygundur. Motive edici faktörlerin gelire; hijyen faktörlerin ise işletmeye göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için ise parametrik olmayan Kruskal-Wallis testinden yararlanılmıştır.

Kruskal-Wallis, tek yön ANOVA analizinin parametrik olmayan alternatifidir. Sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Değerler sıralı hale çevrilir ve her grup için sıralı ortalamalar karşılaştırılır. Buna göre yukarıdaki tablo incelendiğinde;

- Eğitim, yaş, çocuk sayısı, yönetimde geçen süre ve kıdem için hesaplanan ANOVA değerlerinin tamamı 0,05'ten büyüktür. Ankette yer alan motive edici ve hijyen faktörleri ölçmeye yönelik ifadelere verilen yanıtlar; ilgili demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda; **H_{1c} , H_{1d} , H_{1e} , H_{1h} ve H_{1i} hipotezleri reddedilmiştir.**
- Çalışanların pozisyonları ile motive edici faktörlere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Hijyen faktörlerin ise pozisyona göre farklılaştığı görülmektedir ($p=0,041<0,05$). Bölüm sorumluları hijyen faktörlere, müdür yardımcılardan daha fazla önem vermektedirler. Bu durumda **H_{1g} hipotezi kısmen kabul** edilmiştir.
- Gelir durumu ile hijyen faktörlerin karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi sonucuna göre $p=0,062>0,05$ tir. Hijyen faktörler gelire göre incelendiğinde, gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak, yapılan Kruskal-Wallis analizinin sonucuna göre; motive edici faktörlerin gelir düzeyine göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p=0,005<0,05$). Buna göre; 600-1000 TL gelir grubuna giren çalışanlar motive edici faktörlerin varlığından en fazla etkilenen grupken, 3001-5000 TL lik gelir aralığında yer alan çalışanların motive edici

faktörlerden en az etkilendikleri tespit edilmiştir. Motivasyon-hijyen faktörlerin gelir gruplarına göre farklılaştığını öne süren ***H_{1f} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.***

- Motive edici faktörlerin, yöneticilerin çalıştıkları işletmeye göre karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizinden $p=0,05$ sonucu elde edilmiştir. Hijyen faktörler için ise parametrik olmayan Kruskal-Wallis analizi uygulanmıştır. Test sonucunda hijyen faktörler için p değeri 0,019 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, üç grup arasındaki değişkenler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda; yöneticilerin çalıştıkları işletmeye göre motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark olduğunu öne süren ***H_{1j} hipotezi kabul edilmiştir.*** Grupların ortalamaları karşılaştırıldığında hijyen faktörlerin en fazla Migros'da çalışan yöneticiler için, en az Şok mağazalarında çalışan yöneticiler için farklı olduğu (veya "önemli olduğu") görülmektedir.

Yukarıdaki bulgulara göre “Yöneticilerin demografik değişkenlerine göre motivasyon- hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır” şeklinde ifade edilen ***H₁ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.***

3.7.3. Başarı İhtiyacı Ölçeği Faktörlerine İlişkin Bulgular (t ve ANOVA Testleri)

Başarı İhtiyacı faktörlerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, çocuk sayısı, gelir, pozisyon, yöneticilik deneyimi, bölüm, sektördeki kıdemi, şirketi ile olan farklılaşması da bu bölümde incelenmektedir.

Tablo 17. Başarı İhtiyacı Faktörlerinin Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmalarına Yönelik T Testi Tablosu

	Faktörler		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi
			F	p	p
Cinsiyet	Başarı	Eşit varyans	,590	,808	,118
		Eşit olmayan varyans			,113
	Güç	Eşit varyans	5,876	,016	,859
		Eşit olmayan varyans			,849
	İlişki Kurma	Eşit varyans	2,130	,146	,985
		Eşit olmayan varyans			,985
Medeni Durum	Başarı	Eşit varyans	1,016	,315	,400
		Eşit olmayan varyans			,412
	Güç	Eşit varyans	1,556	,214	,243
		Eşit olmayan varyans			,232
	İlişki Kurma	Eşit varyans	,565	,453	,909
		Eşit olmayan varyans			,911

Ankete katılan kadın ve erkek çalışanların, başarı ihtiyacını ölçen ifadelerle verdikleri yanıtların birbirinden farklı olup olmadığını belirleyebilmek için, anketten elde edilen verilere t testi uygulanmıştır. Levene Test istatistiği sonuçları başarı faktörü için 0,5'ten büyüktür. Başarı faktörü için, test gruplarının varyanslarının eşit olmadığı yargısına varılmıştır. Bu durumda "eşit olmayan varyans" satırında yer alan p değeri dikkate alınmalıdır. $P=0,113>0,05$ olduğundan, başarı faktörü için verilen yanıtlar arasında, cinsiyete göre bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyacı faktörleri için Levene Testi değerleri sırasıyla 0,16 ve 0,146 olarak hesaplanmıştır. Grupların varyansları birbirine eşittir. Ancak; güç ihtiyacı için $p=0,859$ ve ilişki kurma ihtiyacı için $p=0,985$ olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, cinsiyete göre başarı faktörleri arasında anlamlı bir fark olduğunu öne süren **H_{2a} hipotezi reddedilmiştir.**

Başarı ihtiyacı faktörlerinin çalışanların evli ya da bekar olmasına göre farklılık göstermediğini belirleyebilmek için t testi uygulanmıştır. Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere tüm faktörler için Levene Test istatistiği değerleri 0,5'ten küçüktür. Grupların varyansları eşittir. Eşit varyans satırında yer alan p değerleri başarı ihtiyacı faktörü için 0,4; güç kazanma ihtiyacı için 0,243 ve ilişki kurma ihtiyacı için 0,909 olarak bulunmuştur. Elde edilen değerlerin hepsi %95 güven aralığında 0,05'ten büyük olduğu için medeni durum ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında fark olduğunu öne süren **H_{2b} hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 18. Başarı İhtiyacı Faktörlerinin Eğitim Durumu, Yaş, Çocuk Sayısı, Gelir, Pozisyon, Pozisyonda Geçirilen Süre, İşletmedeki Kıdem ve Çalıştıkları İşletmeye Göre Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Analizi Tablosu

	Faktörler		Anova Testi Sonuçları			
			Levene Testi	Ortalama	F	p
Eğitim	Başarı	Gruplar arası	,001	1,116	5,102	,007
		Grup içi		,219		
	İlişki	Gruplar arası	,130	2,599	6,182	,002
		Grup içi		,420		
	Güç	Gruplar arası	,012	2,444	3,530	,031
		Grup içi		,692		
Yaş	Başarı	Gruplar arası	,623	1,326	6,121	,003
		Grup içi		,217		
	İlişki	Gruplar arası	,012	2,501	5,934	,003
		Grup içi		,421		
	Güç	Gruplar arası	,722	,998	1,412	,246
		Grup içi		,707		
Çocuk Sayısı	Başarı	Gruplar arası	,330	,001	,005	,995
		Grup içi		,230		
	İlişki	Gruplar arası	,182	,290	,654	,521
		Grup içi		,444		
	Güç	Gruplar arası	,326	1,856	2,658	,073
		Grup içi		,698		
Gelir	Başarı	Gruplar arası	,318	,141	,614	,653
		Grup içi		,229		
	İlişki	Gruplar arası	,003	,493	1,118	,349
		Grup içi		,441		
	Güç	Gruplar arası	,020	1,096	1,562	,186
		Grup içi		,702		
Pozisyon	Başarı	Gruplar arası	,848	,410	1,822	,144
		Grup içi		,225		
	İlişki	Gruplar arası	,185	,970	2,233	,086
		Grup içi		,434		
	Güç	Gruplar arası	,141	4,618	7,100	,000
		Grup içi		,650		
Pozisyonda geçen Süre	Başarı	Gruplar arası	,138	,545	2,461	,047
		Grup içi		221		
	İlişki	Gruplar arası	,265	1,584	3,782	,005
		Grup içi		,419		
	Güç	Gruplar arası	,382	,341	,475	,754
		Grup içi		,717		
Kıdem	Başarı	Gruplar arası	,206	,083	,358	,838
		Grup içi		,231		
	İlişki	Gruplar arası	,338	,535	1,215	,306
		Grup içi		,440		
	Güç	Gruplar arası	,993	2,521	3,747	,006
		Grup içi		,673		
İşletme	Başarı	Gruplar arası	,084	,223	,980	,377
		Grup içi		,228		
	İlişki	Gruplar arası	,619	1,980	4,642	,011
		Grup içi		,427		
	Güç	Gruplar arası	,019	12,430	21,002	,000
		Grup içi		,592		

Başarı ihtiyacı teorisine göre belirlenen başarı kazanma, ilişki kurma ve güç elde etme faktörlerinin; eğitim durumu, yaş, çocuk sayısı, gelir, pozisyon, pozisyonda geçirilen süre, işletmede geçirilen süre ve yöneticilerin çalıştıkları işletmeye göre, gruplar arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA testinin sonuçları yukarıdaki tabloda özetlenmektedir.

ANOVA analizinin uygulanabilmesi için grupların varyanslarının homojen olması gerekmektedir. Varyansların homojenliği, Levene Test istatistiği sonuçları değerlendirilerek belirlenir. Levene Testi sonucu 0,05'ten büyük çıkan değişkenlerden elde edilen veriler ANOVA analizi için kullanılabilir.

Buna göre, yukarı tablo incelendiğinde; eğitim, ilişki kurma faktörü açısından; yaş, başarı kazanma ve güç elde etme faktörleri açısından; gelir durumu, başarı kazanma faktörü açısından; çalışılan işletme ise başarı kazanma ve ilişki kurma faktörleri açısından ANOVA analizine uygundur. Çocuk sayısı, pozisyon, yönetici pozisyonunda geçirilen süre ve çalışanın işletmedeki kıdemi tüm faktörler açısından ANOVA analizine uygun bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre başarı elde ve güç kazanma faktörleri; yaş gruplarına göre ilişki kurma ihtiyacı faktörü; gelir durumuna göre ilişki kurma ve güç kazanma faktörleri; işletmedeki pozisyona göre başarı kazanma ve ilişki kurma faktörleri ile çalışılan işletmeye göre güç kazanma ihtiyacı faktörü arasında, verilen cevaplara göre anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenebilmesi için parametrik olmayan Kruskal-Wallis testinden yararlanılmıştır. Yukarıdaki tablo incelendiğinde;

- Eğitim ile ilişki kurma ihtiyacı faktörüne ilişkin ANOVA testi sonucunda $p=0,002<0,05$ değeri elde edilmiştir. İlişki kurma ihtiyacı, gruplara göre farklılaşmaktadır. Ön lisans yöneticilerin ilişki kurma ihtiyacı, lisans mezunlarına göre daha fazladır. Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre başarı kazanma faktörü için p değeri 0,080; güç elde etme ihtiyacı için p değeri 0,032 olarak hesaplanmıştır. Buna göre; başarı faktörü ile eğitim grupları arasında herhangi bir farklılık yokken, güç kazanma ihtiyacı eğitim düzeyine göre

farklılaşmaktadır. Ön lisans mezunları daha fazla güç kazanma eğilimindeyken, lise mezunları güç kazanma faktörüne daha az önem vermektedirler. Bu durumda ***H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.***

- H_{2d} hipotezinin doğrulanması için yapılan ANOVA testinde, başarı elde etme faktörü için p değeri 0,003; güç kazanma faktörü için p değeri 0,246 olarak hesaplanmıştır. Başarı elde etme ihtiyacı, gruplara göre farklılık gösterirken, güç kazanma faktörü ile gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. 26-35 yaş grubunda yer alan yöneticiler, 36-45 yaş grubunda yer alanlara göre daha fazla başarı kazanma ihtiyacı duymaktadırlar. İlişki kurma ihtiyacına ilişkin yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda ise p=0,001 olarak belirlenmiştir. İlişki kurma ihtiyacı en fazla 18-15 yaş grubuna giren çalışanlarda görülürken en az 36-45 yaş grubunda yer alan yöneticilerde görülmektedir. Buna göre; yaş gruplarına göre başarı elde etme ve ilişki kurma ihtiyacı arasındaki fark anlamlı olup, güç kazanma ihtiyacı açısından böyle bir farka rastlanmamıştır. En az iki faktörde anlamlı fark ortaya çıktığından ***H_{2d} hipotezi kabul edilmiştir.***
- Çocuk sayısı ile başarı ihtiyacı faktörleri arasındaki farklılık anlamlı olmadığı yargısına varılmıştır (p_{başarı}= 0,995, p_{ilişki}=0,521 ve p_{güç}=0,073). Bu durumda ***H_{2e} hipotezi reddedilmiştir.***
- Başarı kazanma ihtiyacı, gelir grupları açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık gözlemlenememiştir (p=0,653>0,05). Kruskal-Wallis testi sonucunda elde edilen değerlere göre, ilişki kurma ve güç kazanma ihtiyacı ile gelir düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir (p_{ilişki}=0,243 ve p_{güç}=0,253). Buna göre; ***H_{2f} hipotezi reddedilmiştir.***
- Çalışanın pozisyonu ile başarı elde etme ve ilişki kurma ihtiyacı arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenememiştir (p_{başarı}=0,144 ve p_{ilişki}=0,086). Ancak, güç kazanma faktörü ile çalışanın örgütteki pozisyonu arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir (p_{güç}=0,000<0,05). Ortalama farkları tablosu incelendiğinde, müdür ve mağaza yöneticisi ile bölüm sorumlusu ve mağaza yöneticisi grupları arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmektedir. Müdürler ve bölüm sorumluları, mağaza yöneticilerine göre daha fazla güç elde etme eğilimindedirler. En az iki faktörde anlamlı fark ortaya çıktığından ***H_{2g} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.***

- Çalışanın yönetici pozisyonunda geçirdiği süre ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testinin sonuçlarına göre süre ile başarı elde etme ve ilişki kurma ihtiyacı faktörleri arasındaki farkın anlamlı olduğu belirlenirken ($p_{\text{başarı}}=0,047<0,05$ ve $p_{\text{ilişki}}=0,005<0,05$), süre ile güç kazanma ihtiyacı arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p_{\text{güç}}=0,754>0,05$). 1 yıldan az süredir yöneticilik yapan çalışanlar, 10-15 yıldır yönetici olarak görev yapan çalışanlardan daha fazla başarı kazanma eğilimindedirler. En az iki faktörde anlamlı fark ortaya çıktığından ***H_{2h} hipotezi kabul edilmiştir.***
- Yöneticilerin işletmedeki kıdemi ile güç kazanma faktörü arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p=0,006<0,05$). 1-5 yıl ve 6-10 yıldır görev yapan yöneticiler, 1 yıldan az süredir görev yapanlara göre daha fazla güç kazanma eğilimindedirler. Kıdem ile başarı kazanma ve ilişki kurma ihtiyacı faktörleri arasındaki farkın ise anlamlı olmadığı belirlenmiştir. En az iki faktörde anlamlı fark ortaya çıkmadığından bu durumda ***H_{2i} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.***
- Başarı ihtiyacı faktörlerinin, yöneticilerin görev aldıkları işletmeye göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan test sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Başarı ihtiyacı faktörü işletmeye göre farklılık göstermezken, ilişki kurma ihtiyacının çalışanın görev yaptığı işletmeye göre farklılaştığı tespit edilmiştir ($p=0,011<0,05$). Tansaş çalışanlarının ilişki kurma ihtiyacı, Migros'ta çalışan yöneticilere göre daha fazladır.
- İşletme ile güç kazanma ihtiyacı arasında fark olup olmadığının belirlenmesine ilişkin yapılan Kruskal-Wallis testinin sonucunda anlamlılık değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Buna göre, güç kazanma ihtiyacı işletmeye göre farklılaşmaktadır. Güç kazanma ihtiyacının en fazla olduğu işletme Tanşas, en az olduğu işletme ise Şok'tur. En az iki faktörde anlamlı fark ortaya çıktığından ***H_{2j} hipotezi kabul edilmiştir.***

Yukarıdaki bulgular dikkete alındığında “Yöneticilerin demografik değişkenlerine göre başarı ihtiyacı faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır” şeklinde ifade edilen ***H₂ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.***

3.7.4. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Bulgular

Tablo 19.Yöneticilerin İdealindeki Örgüt Kültürü ile Mevcut Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması

Örgüt Kültürü Faktörleri	Bağımsız Örneklem T Testi			
	Ortalama	Std. Sapma	r	p
A _{mev}	25,44	7,178	,443	,000
A _{ideal}	29,13	6,511		
B _{mev}	22,85	4,306	,503	,000
B _{ideal}	23,67	3,736		
C _{mev}	24,85	5,229	,505	,000
C _{ideal}	23,16	4,539		
D _{mev}	26,85	6,169	,495	,000
D _{ideal}	24,03	4,960		

Yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü ile mevcut örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları yukarıdaki tabloda özetlenmektedir. Bu tablodan da görülebileceği üzere %95 güven aralığında anlamlılık değerleri, mevcut ve ideal tüm örgüt kültürü faktörleri için 0,05'ten küçük çıkmıştır. Buna göre, yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü ile mevcut örgüt kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu durumda ***H₃ hipotezi kabul edilmiştir.***

Tablo 20.Yöneticilerin Algıladıkları (İşyerinde Mevcut Olan) Örgüt Kültürü ile Başarı İhtiyacı Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar

			Algılanan Örgüt Kültürü				Başarı İhtiyacı Faktörü		
	Ortalama	Std. Sapma	A	B	C	D	Başarı	İlişki	Güç
A _{mev}	25,44	7,178	1	-,201*	-,624*	-,495*	,084	,215*	,089
P				,004	,000	,000	,232	,002	,207
B _{mev}	22,85	4,306	1		-,003	-,462*	,071	,213*	-,043
P					,969	,000	,313	,002	,548
C _{mev}	24,85	5,229			1	-,120	-,108	-,191*	-,048
P						,089	,126	,007	,501
D _{mev}	26,85	6,169				1	-,507	-,237*	-,034
P							,423	,001	,634
Başarı	4,516	0,477					1	,295*	,203
P								,000	,004
İlişki	3,936	0,664						1	,236*
P									,001
Güç	3,711	0,842							1
P									

p<0,05

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere; yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürü ile sadece ilişki kurma ihtiyacı faktörü arasında tüm değişkenler açısından ilişki olduğu görülmektedir. İlişki kurma ihtiyacı ile A ve B faktörleri arasında aynı yönlü ve zayıf bir korelasyon ($r=0,21$ ve $r=0,21$) olduğu gözlenmiştir. Buna göre, A ve B de meydana gelen değişimler, çalışanların ilişki kurma ihtiyacını aynı yönlü olarak etkilemektedir. İlişki kurma ihtiyacıyla negatif yönlü ilişki içinde olan mevcut (algılanan) örgüt tipleri C ve D'dir ($r=-0,19$ ve $r=-0,24$). Bu durumda ***H₄ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.***

Tablo 21. Yöneticilerin İdealindeki Örgüt Kültürü ile Başarı İhtiyacı Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar

	Ortalama	Std. Sapma	İdeal Örgüt Kültürü				Başarı İhtiyacı Faktörü		
			A	B	C	D	Başarı	İlişki	Güç
A_{ideal}	29,13	6,511	1	-,310*	-,649*	-,486*	-,109	,017	-,029
P				,000	,000	,000	,122	,809	,679
B_{ideal}	23,67	3,736		1	,031	-,375*	,081	,122	,010
P					,657	,000	,250	,084	,883
C_{ideal}	23,16	4,539			1	-,087	,077	-,053	,031
P						,217	,274	,458	,658
D_{ideal}	24,03	4,960				1	,011	-,066	,002
P							,872	,350	,977
Başarı	4,516	0,477					1	,295*	,203*
P								,000	,004
İlişki	3,936	0,664						1	,236*
P									,001
Güç	3,711	0,842							1
P									

$p < 0,05$

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere; yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü ile başarı kazanma, ilişki kurma ve güç kazanma ihtiyacı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durumda ***H₅ hipotezi reddedilmiştir.***

Tablo 22. Yöneticilerin Algıladıkları (İşyerinde Mevcut Olan) Örgüt Kültürü ile Motivasyon ve Hijyen Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar

			Algılanan Örgüt Kültürü				Çift Faktör Teorisi	
	Ortalama	Std. Sapma	A	B	C	D	Motivasyon	Hijyen
A_{mev}	25,44	7,178	1	-,201*	-,624*	-,495*	,247*	,068
P				,004	,000	,000	,000	,337
B_{mev}	22,85	4,306	1	1	-,003	-,462*	,136	,029
P					,969	,000	,053	,682
C_{mev}	24,85	5,229	1	1	1	-,120	-,113	-,076
P						,089	,108	,285
D_{mev}	26,85	6,169	1	1	1	1	-,286*	-,035
P							,000	,618
Motivasyon	3,485	0,876	1	1	1	1	1	,664*
P								,000
Hijyen	3,939	0,775	1	1	1	1	1	1
P								

$p < 0,05$

Yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürü tipi ile motivasyon ve hijyen faktörleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik korelasyon tablosu yukarıda verilmiştir. Buna göre sadece işyerinde mevcut A ve D özellikleri ile motive edici faktörler arasında zayıf ve ters yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir ($r = -0,25$ ve $r = -0,29$) C ve D ile motive edici faktörler arasında; hijyen faktörleri ile tüm örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durumda **H_6 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

Tablo 23. Yöneticilerin İdealindeki Örgüt Kültürü ile Motivasyon ve Hijyen Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar

			İdeal Örgüt Kültürü				Çift Faktör Teorisi	
	Ortalama	Std Sapma	A	B	C	D	Motivasyon	Hijyen
A_{ideal}	29,13	6,511	1	-,310*	-,649*	-,486*	-,226*	-,182*
P				,000	,000	,000	,001	,010
B_{ideal}	23,67	3,736	1	1	,031	-,375*	,128	,082
P					,657	,000	,069	,247
C_{ideal}	23,16	4,539	1	1	1	-,087	,131	,137
P						,217	,063	,052
D_{ideal}	24,03	4,960	1	1	1	1	,080	,052
P							,256	,467
Motivasyon	3,485	0,876	1	1	1	1	1	,664*
P								,000
Hijyen	3,939	0,775	1	1	1	1	1	1
P								

$p < 0,05$

Yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü tipi ile motivasyon ve hijyen faktörleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; A ile motive edici faktörler arasında ters yönlü ve zayıf ($r=-0,23$); A ile hijyen faktörler arasında ters yönlü ve zayıf bir korelasyonun ($r=-0,18$) olduğu gözlenmiştir. B, C, ve D ile motivasyon ve hijyen faktörleri arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durumda ***H₇ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.***

Araştırmanın hipotezlerinin desteklenme durumunun genel bir değerlendirmesi yapıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

<i>H₁: “Yöneticilerin demografik değişkenlerine göre motivasyon- hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.”</i>	KISMEN KABUL
<i>H_{1a}: “Yöneticilerin cinsiyetleri ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.”</i>	RED
<i>H_{1b}: “Yöneticilerin medeni durumları ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.”</i>	RED
<i>H_{1c}: “Yöneticilerin eğitimi ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.”</i>	RED
<i>H_{1d}: “Yöneticilerin yaşları ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.”</i>	RED
<i>H_{1e}: “Yöneticilerin çocuk sayısı ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.”</i>	RED
<i>H_{1f}: “Yöneticilerin gelirleri ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.”</i>	KISMEN KABUL
<i>H_{1g}: “Yöneticilerin pozisyonu ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.”</i>	KISMEN KABUL
<i>H_{1h}: “Yönetici pozisyonunda geçirilen süre ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.”</i>	RED
<i>H_{1i}: “Yöneticilerin kıdemî ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.”</i>	RED
<i>“H_{1j}: Yöneticilerin çalıştıkları işletme ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.”</i>	KABUL

“H₂: Yöneticilerin demografik değişkenlerine göre başarı ihtiyacı faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.”	KISMEN KABUL
<i>H_{2a}: “Yöneticilerin cinsiyetleri ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.”</i>	RED
<i>H_{2b}: “Yöneticilerin medeni durumları ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.”</i>	RED
<i>H_{2c}: “Yöneticilerin eğitim durumu ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.”</i>	KABUL
<i>H_{2d}: “Yöneticilerin yaşları ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.”</i>	KABUL
<i>H_{2e}: “Yöneticilerin çocuk sayıları ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.”</i>	RED
<i>H_{2f}: “Yöneticilerin gelirleri ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.”</i>	RED
<i>H_{2g}: “Yöneticilerin pozisyonu ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.”</i>	KISMEN KABUL
<i>H_{2h}: “Yönetici pozisyonunda geçirilen süre ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.”</i>	KABUL
<i>H_{2i}: “Yöneticilerin kıdemi ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.”</i>	KISMEN KABUL
<i>H_{2j}: “Yöneticilerin çalıştıkları işletme ile başarı ihtiyacı faktörleri arasında (başarı, güç, ilişki kurma) anlamlı bir fark vardır.”</i>	KABUL

H₃: “Yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü ile mevcut örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark vardır.”	KABUL
H₄: “Yöneticilerin algıladıkları mevcut örgüt kültürü ile başarı ihtiyacı faktörleri (başarı, güç, ilişki kurma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	KISMEN KABUL
H₅: “Yöneticilerin idealindeki mevcut örgüt kültürü ile başarı ihtiyacı faktörleri (başarı, güç, ilişki kurma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	RED
H₆: “Yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürü ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	KISMEN KABUL
H₇: “Yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü ile motivasyon-hijyen faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”	KISMEN KABUL

SONUÇ

Ege bölgesinde bulunan ve perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren üç farklı işletmenin çalışanlarına anket anket uygulanmış olup, katılım gösteren personelin cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, gelir, şirketteki kıdemi, sektördeki kıdemi, pozisyonu, çalıştığı bölüm ve işletme durumu şeklinde sıralanan kişisel özellikleri ve örgüt kültürü ve motivasyona ilişkin sorulara yanıt vermeleri ile araştırmanın verileri toplanmıştır. Bu verilerin SPSS 17.0 istatistik paket programı ile analizi yapılmıştır.

Migros, Tansaş ve Şok işletmelerinde çalışan personele uygulanan araştırmamızın sonuçlarına göre örgüt kültürünün yöneticilerin motivasyonları ile ilişkisi tespit edilmiştir. Sonuçta elde edilen bulgular aşağıda açıklanmaktadır.

Örnekleme oluşturan çalışanların:

- %67,8'i erkek ve %32,2'si de kadındır.
- % 69,3'ü lisans mezunu, %18,8'i lise mezunu ve %11,9'u önlisans mezunudur.
- %60,4'ü 26-35 yaş arasında, %31,2'si 36-45 yaş arasında ve %8,4'ü 18-25 yaş arasındadır.
- %59,9'u evli ve %40,1'i bekardır.
- %54,5'inin çocuğu yok, %23,3'ünün 1 çocuğu var, %22,3'ünün 2 çocuğu vardır.
- %31,7'si 1001-1500 TL arasında aylık gelire, %23,8'i 1501-2000 TL arasında aylık gelire, %19,8'i 600-1000 TL aylık gelire, %18,3'ü 2001-3000 TL arasında aylık gelire ve %6,4'lük kısım ise 3001-5000 TL arasında değişen aylık gelire sahiptir.
- %34,7'si mağaza yöneticisi, %29,7'si müdür, %21,8'i bölüm sorumlusu, %9,9'u müdür yardımcısı, %3,0 diğer pozisyonlarda ve %1,0'ı da tedarik zinciri yöneticisidir.
- %40,6'sı 1-5 yıl arasında, %21,3'ü 11-15 yıl arasında, %17,8'i 6-10 yıl arasında, %13,4'ü 1 yıldan az ve %6,9'lük kısmı da 16-20 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahiptir.
- %100 satış bölümündedir.

- %37,1'i 11-15 yıl arası, %35,6'sı 6-10 yıl arası, %16,8'i 1-5 yıl arası ve %10,4'ü 16-20 yıl arası sektörde deneyimlidir.
- %31,7'si 11-15 yıl arasında, %31,2'si 6-10 yıl arasında, %24,3'ü 1-5 yıl arasında, %6,4'ü 1 yıldan az ve diğer %6,4'ü de 16-20 yıl arasında işletmede deneyime sahiptir.
- %41,6'sı Migros, %30,2'si Şok'da ve %28,2'si de Tansaş'ta çalışmaktadır.

Motivasyon ve hijyen faktörleri ile ilgili ifadeler verilen yanıtlar, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Çalışanların medeni durumları ile motivasyon-hijyen faktörlerine ilişkin ifadeler verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Eğitim, yaş, çocuk sayısı, pozisyonda geçirilen süre ve kıdem değişkenlerine göre motive edici ve hijyen faktörleri ölçmeye yönelik ifadeler verilen yanıtlar farklılık göstermemektedir. Çalışanların pozisyonları ile motive edici faktörlere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Hijyen faktörlerin ise pozisyona göre farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Çalışanların gelir düzeyine göre motive edici faktörlerin farklılaştığı ancak hijyen faktörlerin farklılaşmadığı belirlenmiştir. Motive edici faktörlerin, yöneticilerin çalıştıkları işletmeye göre karşılaştırılmasına ilişkin bulguda ise anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$)

Başarı ihtiyacı faktörlerinin üç boyutu olan başarı, güç ve ilişki kurma alt boyutları için verilen yanıtlar arasında, cinsiyete ve medeni duruma göre bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Başarı, güç ve ilişki kurma alt boyutları, eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Başarı ve ilişki kurma alt boyutları yaş değişkenine göre farklılaşırken, güç ihtiyacı alt boyutu yaş değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Başarı faktörü alt boyutları olan başarı, ilişki kurma ve güç alt boyutları çocuk sayısına, gelire göre farklılık göstermemektedir. Güç alt boyutu, pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ancak başarı ve ilişki kurma alt boyutu pozisyon değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Pozisyonda geçirilen süre değişkenine göre güç alt boyutunda farklılık oluşmamakta, başarı ve ilişki kurma boyutları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<0,05$). Güç alt boyutu kıdem değişkenine göre farklılık

göstermektedir($p<0,05$). Ancak diğer alt boyutlara göre farklılığa sebep olmamaktadır. İlişki ve güç alt boyutunda işletme değişkenine göre farklılık oluşmaktadır ($p<0,05$).

Diğer taraftan yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü tipi ile mevcut örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark söz konusudur ($p<0,05$).

Yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürü ile sadece ilişki kurma ihtiyacı faktörü arasında tüm değişkenler açısından ilişki olduğu görülmektedir. İlişki kurma ihtiyacı ile A ve B faktörleri arasında aynı yönlü ve zayıf bir korelasyon ($r=0,21$ ve $r=0,21$) olduğu gözlenmiştir.

Yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü ile başarı kazanma, ilişki kurma ve güç kazanma ihtiyacı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürü tipi ile motivasyon ve hijyen faktörleri arasındaki ilişkide ise sadece işyerinde mevcut A ve D özellikleri ile motive edici faktörler arasında zayıf ve ters yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir ($r=-0,25$ ve $r=-0,29$). C ve D ile motive edici faktörler arasında; hijyen faktörleri ile tüm örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Yöneticilerin idealindeki örgüt kültürü tipi ile motivasyon ve hijyen faktörleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; A ile motive edici faktörler arasında ters yönlü ve zayıf ($r=-0,23$); A ile hijyen faktörleri arasında ters yönlü ve zayıf bir korelasyonun ($r=-0,18$) olduğu gözlenmiştir. B, C, ve D ile motivasyon ve hijyen faktörleri arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Günümüz iş dünyasında hangi sektörde veya iş kolunda olursa olsun tüm işletmelerin en önemli açmazlarından biri çalışanlarının etkili bir takım oluşturabildiği kurumsal iklimi yaratmak suretiyle rekabet avantajı elde etmektir. Turn over (işgören değişim hızı) oranının oldukça yüksek olduğu hizmet sektöründe ise bu olgu hayati önem arz etmektedir. Çalışmanın ana konusu olan perakende zincir mağazacılıkta ise hizmet kalitesini arttırarak rekabette avantaj elde edebilmenin yolu tamamen mutlu çalışanlardan oluşan bir takım yaratmaktan geçmektedir. İş tatmini yüksek, motivasyonu yüksek çalışanların müşterilere yaşatacağı olumlu alışveriş deneyimleri sadık müşteriye şirkette tutmanın yanında yeni müşteri kazanımı açısından da son derece yüksek bir öneme sahiptir.

Ölçemediğimiz hiç bir olguyu yeterince iyi yönetemeyiz. Bu noktadan hareketle kurumun kültür yapısını,motivasyon düzeyini ve tüm bunlara etki eden faktörleri bilmek uygulayacağımız yöntemlerin başarı düzeyini belirleyecek ve amaca giden yolu kısaltacaktır. Bu çalışmada da ilgili tarihte Migros Tic.AŞ. bünyesinde farklı formatlarda (Migros,Tansaş,Şok) bulunan beyaz yaka personelin çeşitli değişkenler ışığında algıladıkları ve ideallerindeki örgüt kültürü tipleri ile motivasyonları arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Çıkan sonuçların iş düzeyini ve kalitesini arttırma noktasında bir yol haritası belirlemeye katkı sunması beklenmektedir. Türkiye’de organize perakende sektörünün henüz pazarın sadece %40’nı temsil etmesi (bu oran Avrupa ülkelerinde %80’leri bulmaktadır) giderek daha kurumsal bir yapıya bürünen sektörün operasyonel verimliliğini arttırarak, turn over oranını düşürmesinin ve hizmet kalitesini yükseltmesinin ne denli önemli olduğunun görülmesi ile buna benzer çalışmaların son 5 yıldır Türkiye’de en çok istihdam sağlayan perakende sektörü için taşıdığı önem açıkça görülebilecektir.

KAYNAKÇA

Adair, J., 2003, Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.

Akdemir, A., 2008, Vizyon Yönetimi: Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde, Bursa: Ekin Yayınları.

Akıncı, B. Z., 1999, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul: İletişim Yayınları.

Akıncı, B. Z., 2001, Kurum Kültürü, 1. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.

Akıncı, Z., 2002, “Turizm Sektöründe İşgörenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama,” Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, C:4, S:1-25.

Aktaş, Z., Cobanoğlu, G., Yazıcılar, İ., Er, N., 2006, “Profesyonel Basketbolcularda Spora Ozgu Başarı Motivasyon Düzeyinin Cinsiyetler Acısından Karşılaştırılması” Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi IV (2).

Alamur, B., 2005, “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Derecesinin İncelenmesi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aldemir, C., 1983, “Yöneticilerin Güç Tipleri İle İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, C: 16, S: 2.

Allan, J., 1998, Daha İyi Nasıl Motive Etme, Ali, Ç. (Çev.), İstanbul: Timaş Yayınları.

Altunay, A., 1999, “Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Anderson, N., Ones, D., Ş., Sinangil, H., K., Viswesvaran, C., (2001), Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology, Sage Publications Company, London

Argon, T., Eren, A., 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aşan, Ö., 2001, Motivasyon Kavramı ve Tanımı, S. Güney (edt.). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aşıkoğlu, M., 1996, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul: Üniversite Kitabevi.

Ataman, G., 2002, İşletme Yönetimi, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ataman, U. G., 1995, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aydemir, M., Demirci, K., 2006, İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve Kobi Örneğinde Bir Uygulama, Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci Ç., 2004, Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul: Aktüel Yayınları.

Balcı, E., 1989, “Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk eğitim Sistemindeki Durumu” Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S: 4, Ankara, s.127-135.

Balçık, B., 2004, İşletme Yönetimi, 4. Basım, Konya: Atlas Kitabevi.

Baltaş, A., 2002, Yeni Binyılda İş Başarısının 12 Anahtarı, 2. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İ., 2004, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ. E., 1982, Örgütsel Davranış, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Başaran, İ. E., 1991, Örgütsel Davranış, İkinci Baskı, Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ., E., 1991, Örgütsel Davranışın Yönetimi, No:111, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.

Başaran, İ. E., 2008, Örgütsel Davranış, Ankara: Ekinoks Basım ve Yayım Dağıtım.

Baykal, B., 1978, Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Baysal, A .C., 1981, Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.

Berberoğlu, N. G., 2003, Yönetim Organizasyon, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Bingol, D., 1990, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.

Bozkurt, T., 1996, İşletme Kültürü, Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi, Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

Can, H., 1992, Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık.

Can, H., 2002, Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Aşan, Ö., Miski, A. E., 2006, Örgütsel Davranış, İstanbul: Arıkan Yayınları.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., 2005, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D., Y., 1984, İşletme ve Yönetim, Ankara.

Choi, Y.S., Seo, M., Scott, D., Martin, C., (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: an application of the Korean version” Journal of Sport Management, 24, pp. 169-189

Ceylan, A., Alpkan, L., Elci, M., 2002, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S: 5-6. C: 16, s.233.

Çarşılı, Ü. U., Toprak, M., Ersun, O., 2000, Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.

Çekmecelioğlu, H., 2005, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: 6, S:2, s.28.

Çelik, M., 2007, “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Çelik, S., 1999, “İş Doyumu ve Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, V., 1993, “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültürün Verimlilik Kültürünün Oluşmasına Etkisi”, II. Verimlilik Kongresi- Bildiriler, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Çelik, V., 1997, Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara: Pegem Yayınları.

Çelik, V., 2000, Okul Kültürü Ve Yönetimi, Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çetin, M. Ö., 2004, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çetinkanat, C., 2000, Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara: Anı Yayıncılık.

Çolak, S. 2002, “Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Eskişehir, s. 28.

Daft, L., R., (2009), Organization Theory and Design, South-Western Cengage Learning, USA

Dedehayır, H. 2004, “Dünden Bugüne Kurum Kültürü”, Kaynak Dergisi, C:18, S:4.

Demir, N., 2005, “Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Dilek, H., 2005, “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Doğan, B., 2007, Örgüt Kültürü, İstanbul: Beta Yayınları.

Dönüşüm konağı, t.y., <http://www.donusumkonagi.net> Erişim Tarihi: 18.05.2012.

Durmuş, H., t.y., “Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf Erişim Tarihi: 19.05.2012.

Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F., 2007, İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi : Ampirik Bir İnceleme, Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, s. 105-119.

Efil, İ., 1993, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

Erdem, F., 1996, İşletme Kültürü, Ankara: Fredrich-Nauman Vakfı Yayınları.

Erdoğan, İ., 1983, İşletmelerde Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:3077, İstanbul.

Erdoğan, İ., 1991, İşletmelerde Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, İ., 1994, İşletmelerde Davranış, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

Erdoğan, İ., 1996, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, No: 266, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını,

Erdoğan, İ., 1997, İşletmelerde Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:272.

Eren, E., 1979, İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Eren, E., 1998, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, E., 1998, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E., 2000, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.Basım, İstanbul: Beta Basım.

Eren, E., 2001, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, E., 2003, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E., 2004, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E., 2006, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erenler, E., 2001, “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ergin, C., 1997, “Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Türk Psikoloji Dergisi, C: 12, S: 39, s. 25-36.

Ergin, C., 2002, İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım, Ankara: Academyplus Yayınevi.

Ergün, M., 1995, Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS), Ankara: Ocak Yayınları.

Erkmen, T., Sencan H., 1994, “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, İstanbul, C: 23, S: 2,

Erman, Ö., 2003, “Bireylerde ve Kurumlarda Kültürün Tanımlanması ve Yönetilmesi", İnsan Kaynakları Düşünce Platformu (Executive Excellence Dergisinin Eki).

Erol, V., 1998, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık.” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fındıkçı, İ., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınevi.

Fındıkçı, İ., 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti,

Fidan, N., 1998, Okulda Öğrenme ve Öğretme, Beta Basımevi.

Garih, Ü., 2000, İş Hayatında Motivasyon, 1.Basım, İstanbul: Hayat yayıncılık.

Genç, N., 1993, “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Etkisi”, Atatürk Üniversitesi iktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S: 1-2.

Genç, N., 2004, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Güçlü, N., 2006, “Örgüt Kültürü”, Sosyal Bilimler Dergisi, S: 12, s. 130.

Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H., 2008, İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış, S: 15.

Gülgün, A. 1998, “Örgüt Kültürü ve Değişimi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi. 21-23 Mayıs. s. 253-267.

Gülner, B., 2007, Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, İstanbul: Literatürk Yayınları.

Günbayı, İ., 2000, Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara: Özen Yayımcılık.

Güney, S., 2006, Davranış Bilimleri, 3. basım, Ankara: Nobel Yayınları.

Güvenç, B., 1996, İnsan ve Kültür, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Güvenç, B., 1999, İnsan ve Kültür, 8. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Güvenç, B., 2003, Kültürün Abc'si, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Helvacı, M. A., 2002, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C: 15, S:1-2, s. 155-169.

Isıkhan, V. 1996, “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Yayınları.

İncir, G., 1984, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, No.313, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

İncir, G., 1990, Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, M.P.M.Y.:401. Ankara.

İşcan, Ö. F., Timuroğlu, K. 2007, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” , Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: 21, S. 1, s. 119-135.

Kalaycı, Ş., 2009, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kaplan, M., 1998, Kültür ve Dil, 11. basım, İstanbul: Dergah Yayınları.

Karaca, M., 2007, Motivasyon, <http://www.odevsel.com/genel-kultur/878/motivasyon.html> Erişim Tarihi: 20.05.2012.

Karakaya A., Ay F., 2007, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31 (1), s. 55-67

Karaman, A., 2005, Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Karatepe, S., 2005, “Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C: 60, S: 4, s. 117-132.

Karlöf, B., 1996, Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, Kütevin, Z., Kütevin, E. (Çev.), İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Kaya, B., 2003, Bütünleşik Kurumsal İletişim, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Keçecioglu, T., 2002, Takım Kimyası ve Mimarisi, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Keser, A., 2006, Çalışma Hayatında Motivasyon, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Kırel, Ç., 1999, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C: 28, S: 2, Kasım, İstanbul.

Kırel, Ç., 2000, Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması, No:1211, Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Koçel, T., 1999, İşletme Yöneticiliği, Yedinci Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T., 1998, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayın.

Koçel, T., 2001, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları

Koçel, T., 2007, İşletme Yönetimi, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.

Kozlu, C. 1986, Kurumsal Kültür, İstanbul: Defne Yayıncılık.

Köksal, Ü., 1968, “Yönetimde Moral ve İntibak”, Amme İdaresi Dergisi, C:1, S: 4, Ankara: TODAİE Yayınları.

Kumkale, T. T., 1996, Türklerde Motivasyon, İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları.

Kutanis, R. Ö., Bayraktaroglu, S., 2002, “ Karayolu Turizm Taşımacılığında İş Tatmini Unsurları, Bir Uygulama”. Akdeniz Ülkeleri Birinci Turizm Kongresi Kitabı, Antalya: Azim Matbaası.

Kutlu, O., Bozkurt, M. C., 2003, Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı, Konya: Çizgi Kitabevi.

Küçükahmet, L., 2001, Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, Nobel Yayınları.

Lansbury, D. R., (2009), "Workplace Democracy And The Global Financial Crisis" Journal Of Industrial Relations, Vol.51, Sage Publications: London

Maitland, I., 1997, İnsanları Motive Etmek, Aksu Bora, Onur Cankoçak (Çev.), Ankara: İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti.

Martin, D. C., Bartol, K., M., 1991, Management, New York: Mc Graw Hill Inc.

Mercer, D., 1997, "Job Satisfaction And The Secondary Headteacher= The Cretion Of A Model Of Job Satisfaction", Scholl Leadership And Management, C: 17, S: 1.

Milli Prodüktivite Merkezi, 1999, Motivasyon, Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi: No:11, Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.

Odabaşı, Y., Barış, G., 2003, Tüketici Davranışları, 2. Baskı, İstanbul: Mediacat Yayınları.

Okay, A., 2000, Kurum Kimliği, Ankara: Media Cat Kitapları.

Okay, A., 2005, Kurum Kimliği, Beşinci Basım, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Ölçer, F., 2005, "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma" Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S: 25.

Önen, L., Tüzün, M. B., 2005, Motivasyon, 1. Basım, İstanbul: Epsilon Yayınları.

Özdevecioğlu, M., 1994, Organizasyon Kültürü, İstanbul: İz Yayıncılık.

Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., 2002, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.

Özkalp, E., 1999, “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma,” Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:1-2: s. 437-472.

Özkalp, E., Kirel Ç., 1996, Örgüt Kültürü (Örgütsel Davranış), Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Özkalp, E., Kirel, Ç., 2001, Örgütsel Davranış, Yayın No: 149, Eskişehir: Anadolu Üniv. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.

Özkalp, E., vd., 1998, Örgütsel Davranış, 3. Baskı, No: 496, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Robbins, S. P., 1994, Örgütsel Davranışın Temelleri, Öztürk, A. (çev.), Eskişehir: Etam A.S. Yayınları.

Rodoplu, D., 2006, “Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri”, Review of Social, Economic & Business Studies, C: 3, S: 4, s. 251-273.

Rosenbaum, B. L., 1993, Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri, Özgerçin, S. (Çev.), Ankara: Öteki Yönetim Dizisi.

Sabuncuoğlu, Z., 2001, Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 1995, Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 1998, Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Yayınevi.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 2001, Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitapevi.

Samadov, S., 2006, “İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sarı, E., 2005, “Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği”, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Savaş, G., 2006, “Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Uygulaması”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Sevimli, F., İşcan, F. Ö., 2005, “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış Dergisi, İzmir, C: 5, S: 1.

Şimşek, N., Fidan, M., 2005, Kurum Kültürü ve Liderlik, Konya: Tablet Yayınları.

Şimşek, S., Taşçı, A., 2001, “Örgütlerde “Güven” Konsepti Ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi”, Polis Dergisi, S: 34, s. 1-8.

Şimşek, Ş., Akpanci T., Çelik, A., 1998, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Nobel Yayın.

Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A., 2003, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya: Yasar Ofset.

Şimşek, Ş., Öge, S., 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi, Konya:Yelken Basın Yayın Dağıtım.

Şişman, M., 1993, “İlkokullarda Örgüt Kültürü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şişman, M., 1994, Örgüt Kültürü, Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Şişman, M., 2002, Örgütler ve Kültürler, Ankara: PegemA Yayınları.

Şişman, M., 2007, Örgütler Ve Kültürler, 2.Baskı, Ankara: PegemA Yayıncılık.

Tatar, T., 1992, İşletmecilik İlkeleri, 1. Basım, Ankara: Gazi Buro Yayınları.

Telman, N., Ünsal, P., 2004, Çalışan Memnuniyeti, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Terzi, A. R., 2000, Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Toker, B., 2007, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C: 8, S: 1, s. 93.

Tosun, K., 1990, Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Turmuş, E. K., 2005, “İş Tatmini (İş Doyumu) ve Savunma Sanayii Müsteşarlığında Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Türk, M. S., 2003, “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Türk, v.d., 2003, İçsel Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Türk Tarih Kurumu Matbaası VE Nural Matbaasında Yapılan Karşılaştırmalı Bir Araştırma, 1. Matbaa Teknolojileri Sempozyumu, Ankara.

Uğuz, S., S., 1999, “Örgüt Kültürünün Yönetim ve Örgüt Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü ile İlgili Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Ulusoy, T., 1993, “İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı bir Uygulama Araştırması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Unutkan, G. A., 1995, İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Vural, Z. B. A., 2003, Kurum Kültürü, 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.

Vural, Z. B. A., 2003, Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim, İstanbul: İletişim Yayıncılık.

Yılmaz, N., 2010, “Lise Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri (Bağcılar Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yücel, İ., 2007, “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Erzurum.

EKLER

Ek I - ANKET

Bu çalışma bilimsel bir araştırma için yapılmakta olup, vereceğiniz samimi yanıtlar gizlilik ilkesi doğrultusunda değerlendirilecektir. Araştırmamıza vermiş olduğunuz destek için teşekkür eder, çalışma yaşamınızda başarılar ve mutluluklar dileriz.

Bora KÖSELEÇİOĞLU

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER			
1.Cinsiyetiniz			
☐ KADIN	☐ ERKEK		
2.Eğitim durumunuz			
☐ İlköğretim			
☐ Lise			
☐ Ön lisans(2 yıllık meslek yüksekokulu)			
☐ Lisans (4 yıllık üniversite)			
☐ Yüksek Lisans			
☐ Doktora			
3.Yaşınız			
☐ 18-25	☐ 26-35	☐ 36-45	☐ 46 ve üstü
4.Medeni haliniz			
☐ Evli		☐ Bekar	
5.Çocuk sayısı			
☐ Yok	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 4 ve üstü			
6.Ortalama geliriniz(TL)			
☐ 600-1000	☐ 1001-1500	☐ 1501-2000	
☐ 2001-3000	☐ 3001-5000	☐ 5001 ve üstü	
7.Pozisyonunuz			
☐ Müdür	☐ Bölüm sorumlusu		
☐ Müdür Yrd.	☐ mağaza yöneticisi		
☐ Tedarik zinciri yöneticisi	☐ diğer(belirtiniz)		
8.Eğer yönetici iseniz kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?			
☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl arası	☐ 5-10 yıl	
☐ 10-15 yıl	☐ 15-20 yıl	☐ 20 yıl ve üstü	
9.Çalıştığınız bölüm			
☐ Pazarlama	☐ Toptan Satış		
☐ Satış	☐ Tedarik Zinciri		
10.Bu sektörde kaçınıcı yılınız			
☐ 1 yıldan daha az	☐ 1-5 yıl arası	☐ 5-10 yıl	
☐ 10-15 yıl	☐ 16-20 yıl	☐ 20 yıl ve üstü	
11.Bu işletmedeki kaçınıcı yılınız			
☐ 1 yıldan daha az	☐ 1-5 yıl arası	☐ 5-10 yıl	

() 10-15 yıl	() 16-20 yıl	() 20 yıl ve üstü
12.Çalıştığınız format () Migros () Tansaş () Şok		

Bu bölümde çalıştığınız kurumun kültürel özelliklerini tanımlayan 6 kriter bulunmaktadır. İfadeleri değerlendirmek üzere toplam 100 puan verilmiştir. 100 puanı dört alternatif (A,B,C,D) arasında kurumunuza uygunluğu göz önünde tutarak dağıtmanız gerekmektedir.

Örneğin, 1. kriter için A=50, B=20, C= 10, D=20 (toplam 100 olmalı)

1	Şirketimizin Baskın Özellikleri	Mevcut Durum Puan ile değerlendiriniz	Sizce Nasıl Olmalı? Puan ile değerlendiriniz
A	Şirketimiz çok özel bir kuruluştur. Çalışanlar kendilerini büyük bir ailenin parçası olarak hissederek ve birbirleriyle pek çok şeyi paylaşırlar.		
B	Şirketimiz çok dinamik ve girişimci bir kuruluştur. Çalışanlar gerektiğinde risk almaktan kaçınmazlar.		
C	Şirketimizde sonuç elde etmek çok önemlidir, o sonuca nasıl ulaştığınız değil. Çalışanlar rekabetçi ve başarı istekleri yüksek kişilerdir.		
D	Şirketimizde kontrol sistemleri ve bu sistemleri destekleyen yapılanmalara çok önem verilir. Çalışanlara yapacakları işleri belirleyen ve onlara yön veren resmi kurallar, standartlar, prosedürler vardır.		
	TOPLAM	100	100

2	Şirketimizde Örgütsel Liderlik	Mevcut Durum Puan ile değerlendiriniz	Sizce Nasıl Olmalı? Puan ile değerlendiriniz
A	Şirketimizde hakim liderlik anlayışı çalışanları yetiştirmeyi (usta-çırak ilişkisi gibi), onların gelişmelerini sağlamayı ve onlara işlerinde yardımcı olmayı ön planda tutar.		
B	Şirketimizde hakim liderlik anlayışı girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ön planda tutar.		
C	Şirketimizde hakim liderlik anlayışı mantıksızlığı asla kabul etmez, mücadelecilik ve sadece sonuç elde etmeye önem verir.		
D	Şirketimizde hakim liderlik anlayışı koordinasyona, örgütlenmeye ve işlerin uyumlu ve verimli bir şekilde yürütülmesine önem verir.		
	TOPLAM	100	100

3	Şirketimizde Çalışanlar Yönetimi	Mevcut Durum	Sizce Nasıl Olmalı?
		Puan ile değerlendiriniz	Puan ile değerlendiriniz
A	Şirketimizde benimsenen yönetim tarzı takım çalışmasına, uzlaşmaya ve katılımcılığa dayalıdır.		
B	Şirketimizde benimsenen yönetim tarzı bireysel risk almaya, yenilikçiliğe ve özgünlüğe dayalıdır.		
C	Şirketimizde benimsenen yönetim tarzı rekabete ve başarıya dayalıdır.		
D	Şirketimizde benimsenen yönetim tarzı, çalışanlarıyla ilişkilerinde iş güvencesine uyuma, öngörülebilirliğe ve istikrara önem verir.		
	TOPLAM	100	100

4	Şirketimizde Örgütsel Birliktelik	Mevcut Durum	Sizce Nasıl Olmalı?
		Puan ile değerlendiriniz	Puan ile değerlendiriniz
A	Şirketimizi bir arada tutan sadakat ve karşılıklı güvendir. Çalışanlar çalıştıkları kuruma son derece bağlıdırlar.		
B	Şirketimizi bir arada tutan yeniliğe ve gelişime olan bağlılığıdır.		
C	Şirketimizi bir arada tutan başarı ve amaçların gerçekleştirilmesine verilen önemdir. Mücadeleci olma ve kazanma ortak temel anlayıştır.		
D	Şirketimizi bir arada tutan resmi kurallar ve politikalarıdır. Birliktelik uyumlu ve düzenli bir işleyiş ile sağlanır.		
	TOPLAM	100	100

	Şirketimizde Temel Strateji	Mevcut Durum	Sizce Nasıl Olmalı?
		Puan ile değerlendiriniz	Puan ile değerlendiriniz
A	Şirketimizin temel stratejisi çalışanların gelişimi üzerine kuruludur. Katılımcılık, açıklık ve güven bir stratejinin temel öğeleridir.		
B	Şirketimizin temel stratejisi yeni kaynaklar ve yeni çalışma alanları yaratmaya dayalıdır. Yenilik peşinde koşma ve olası imkanları ortaya çıkartmak önemlidir.		
C	Şirketimizin temel stratejisi rekabetçiliğe ve başarıya dayalıdır. Hedeflere ulaşmak ve hizmet verilen alanda başarılı olmak bu stratejinin temel ilkeleridir.		
D	Şirketimizin temel stratejisi süreklilik ve istikrara dayalıdır. Verimlilik, kontrol ve uyumlu işleyiş öncelikli konulardır.		
	TOPLAM	100	100

6	Şirketimizde Başarının Anlamı	Mevcut Durum	Sizce Nasıl Olmalı?
		Puan ile değerlendiriniz	Puan ile değerlendiriniz
A	Şirketimiz başarıyı insan kaynaklarının gelişimine, takım çalışmasına, çalışanların bağlılığına ve genel anlamıyla insan faktörüne verilen önem olarak tanımlar.		
B	Şirketimiz başarıyı en farklı, en yeni hizmetleri üretme olarak tanımlar. Şirketimiz ürettiği hizmetler konusunda hizmet verdiği alanda liderdir ve yenilikçiliği ile tanınır.		
C	Şirketimiz başarıyı rakiplerinin arasından sıyrılmak olarak tanımlar. Hizmet verdiği alanda varlığını güçlü bir biçimde hissettirmek başarının anahtarıdır.		
D	Şirketimiz başarıyı verimlilik olarak tanımlar. Faaliyetlerin zamanında ve düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesi önemlidir.		
	TOPLAM	100	100

Aşağıda iş yaşamında sizi çalışmaya yönlendiren(motive eden)çeşitli faktörler verilmiştir. Lütfen,her faktörün sizin için önem derecesini ve Şirketi’n/işinizin bu faktörü size ne kadar sağladığını her ifade için uygun rakamın altını X ile işaretleyerek belirtiniz.

	FAKTÖRLER	Bu faktörün benim için önem derecesi					Şirket/İşim bana faktörü ne kadar sağlamaktadır				
		Hiç önemli değil		Orta derecede Önemli		Çok önemli	Hiç sağlamamaktadır		Orta derecede sağlamaktadır		Tamamen sağlamaktadır
1.	Anlayışlı yönetim										
2.	Önemli amacı olan iş										
3.	İyi emeklilik koşulları										
4.	Başarı için fırsat verilmesi										
5.	Yüksek ücret										
6.	Açık bir örgüt politikası										
7.	İyi çalışmanın takdir edilmesi										
8.	Sağlıklı çalışma koşulları										
9.	Terfi etme ve ilerleme										
10.	İş güvenliği(İş yerindeki olası tehlikelerden korunma)										
11.	Karar alma sürecine										

	katılabilme											
12.	Şirket'te yüksek statü											
13.	İş sorumluluğu											
14.	Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler											
15.	Yetenekleri geliştirme ve yeni bilgiler kazanma olanağı											
16.	Zamanı Planlayabilme özgürlüğü											
17.	İş güvencesi											

Aşağıda, işiniz ve kendinizle ilgili algılarınıza yönelik çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen, bu ifadelere katılma derecenizi her ifade için uygun rakamın altını X ile işaretleyerek belirtiniz.

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Kararsızım	Oldukça katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Problemlere kişisel olarak çözüm bulmam gereken durumları tercih ederim.					
2.	Kendime orta zorlukta amaçlar belirlemek ve orta zorlukta, üzerinde iyi düşünülmüş riskler almak isterim.					
3.	Başladığım işi en iyi şekilde bitirmeyi amaçlarım					
4.	İşimi her zaman çalışma arkadaşlarımdan daha iyi yapmak için çaba harcarım.					
5.	Sınırlarımı zorlayan bir görevi başarı ile yerine getirmek beni çok mutlu eder.					
6.	İşimi iyi yapıp yapmadığım konusunda kesin ve açık geribildirim almak isterim					
7.	İnsanlarla çabuk kaynaşırım, samimi ilişkiler kurmakta zorlanmam					
8.	İnsanlar tarafından sevilen bir kişi olmak için çaba harcarım.					
9.	Başkalarının duygularına çok önem veririm					
10.	İş arkadaşlarımla Şirket dışında da görüşmeye ve sosyal aktivitelerde bulunmaya çalışırım					
11.	Başkalarının sorunlarını çözdüğümde kendimi çok mutlu hissederim.					
12.	Grup elemanı olarak kabul görmek çok hoşuma gider					

13.	Başkalarını ikna edebilmek benim için çok önemlidir.					
14.	İnsanları ve faaliyetleri etkileyip kontrol etmek isterim.					
15.	Düşüncelerimi başkalarına kabul ettirmek konusunda ısrarcıyım.					
16.	Başkaları üzerinde yetki sahibi olabileceğim pozisyonları tercih ederim.					
17.	Grubun elemanlarından biri olmaksızın, grubun lideri olmak ve grubu yönlendirmek isterim.					
18.	Çalışma arkadaşlarıma üstünlük sağlamaktan büyük zevk alırım.					