



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN İŞGÖREN
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM
İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME**

Sercan YAYLI

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Hakan KOÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

AĞUSTOS 2024



**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN İŞGÖREN MOTİVASYONU
ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME**

Sercan YAYLI

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

AĞUSTOS 2024

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Sercan YAYLI

12/08/2024

TEZ ONAY SAYFASI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sercan YAYLI tarafından hazırlanan “ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME” başlıklı tez çalışması 12/08/2024 tarih ve 12.30-13.30 saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak **KABUL** edilmiştir.

	Kabul	Ret
Danışman: Prof. Dr. Hakan KOÇ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐
Üye: Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐
Üye: Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ Adıyaman Üniversitesi	☒	☐

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME

(Yüksek Lisans Tezi)

Sercan YAYLI

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ağustos 2024

ÖZET

Araştırma konaklama işletmelerindeki örgüt kültürünün işgören motivasyonuna etkisinin ortaya konulması amacıyla Cameron ve Quinn örgüt kültürü modeli kapsamında ele alınmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Ankara’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. 2021 yılı verilerine göre Ankara’da toplam 187 konaklama işletmesi bulunmaktadır. Kolaylı örnekleme metodu ile belirlenmiş 384 kişiye ulaşılmıştır. Örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem formülünden yararlanılmıştır. Veriler, nicel araştırma yöntemlerinde kullanılan anket tekniği ile toplanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörenlerin demografik faktörleri ve diğer özelliklerini belirlemeye yönelik beş ifade yer almaktadır. İkinci bölümde Cameron ve Quinn (2006: 26-28) tarafından geliştirilen ve Aktan (2017) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan OCAI ölçeği kullanılacaktır. Bu ölçek 24 ifade ve 6 alt boyuttan (baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgüte bağlılık, stratejik vurgular, başarı kriteri) oluşmaktadır. Örgüt kültürünü belirlemeye yönelik olan bu ölçek 5’li likert tipinde hazırlanmış bir ölçektir. Anket formunun üçüncü bölümünde ise Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin ve Malorni (2010) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından gerçekleştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği kullanılacaktır. Bu ölçeğin orjinal formunda 19 ifade yer alırken Türkçeye uyarlama çalışmasında 19. ifade kapsam dışında tutularak 18 ifadeye indirgenmiştir. İşgörenlerin iş motivasyonunu ölçmeye yönelik olarak 6 alt boyuttan (kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, dışsal düzenleme-sosyal, motive olmama, içe yansıtılan düzenleme, içsel motivasyon) oluşan bu ölçek 7’li likert tipinde hazırlanmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. 2021 yılı Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü verilerine göre 29 adet 5 yıldızlı, 58 adet 4 yıldızlı, 55 adet 3 yıldızlı, 26 adet 2 yıldızlı, 1 adet 1 yıldızlı, 1 adet apart otel, 15 adet özel belgeli otel, 1 adet 2. Sınıf motel ve 1 adet oberj olmak üzere toplam 187 adet konaklama tesisi bulunmaktadır. Araştırmanın sonucunda işgörenlerin örgüt kültürü tipleri ile işgören motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. En güçlü ilişki ise adhokrasi alt boyutu ile işgören motivasyonu arasında olduğu bulunmuştur. Adhokrasi kültürünün otel işletmelerinde iş gören motivasyonunu artırıcı etkisi vurgulanmıştır. Bu bulgular, işletme yöneticilerine örgüt kültürünü şekillendirme ve geliştirme konusunda rehberlik sağlayabilir.

Bilim Kodu : 116905
Anahtar Kelimeler : Örgüt Kültürü, İşgören Motivasyonu, Örgüt Kültürü Tipleri, Turizm İşletmeleri
Sayfa Adedi : 83
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hakan KOÇ

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES ON EMPLOYEE
MOTIVATION: A STUDY IN TOURISM BUSINESSES

(M.Sc. Thesis)

Sercan YAYLI

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

August 2024

ABSTRACT

This research was discussed within the scope of the Cameron and Quinn organizational culture model in order to reveal the effect of organizational culture on employee motivation in accommodation businesses. This research was conducted with the relational screening model, one of the quantitative research methods. The population of the research consists of employees in accommodation establishments operating in Ankara. According to 2021 data, there are a total of 187 accommodation establishments in Ankara. 384 people determined by the easy sampling method were reached. Simple random sampling formula was used to determine the number of samples. The data was collected with the survey technique used in quantitative research methods. The survey form consists of three parts. In the first section, there are five statements aimed at determining the demographic factors and other characteristics of the employees. In the second part, the OCAI scale, developed by Cameron and Quinn (2006: 26-28) and adapted into Turkish by Aktan (2017), will be used. This scale consists of 24 statements and 6 sub-dimensions (dominant characteristics, organizational leadership, employee management, organizational commitment, strategic emphases, success criteria). This scale, which aims to determine organizational culture, is a 5-point Likert type scale. In the third part of the survey form, the Multidimensional Work Motivation Scale, developed by Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin and Malorni (2010) and adapted into Turkish by Çivilidağ and Şekercioğlu (2017), will be used. While there are 19 statements in the original form of this scale, in the Turkish adaptation study, the 19th statement was excluded and reduced to 18 statements. This scale, which consists of 6 sub-dimensions (personal regulation, external regulation-material, external regulation-social, lack of motivation, introjected regulation, intrinsic motivation) to measure the work motivation of employees, was prepared in a 7-point Likert type. The population of the research consists of employees in accommodation establishments operating in Ankara. According to the Ankara Provincial Directorate of Culture and Tourism data for 2021, there are 29 5-star, 58 4-star, 55 3-star, 26 2-star, 1 1-star, 1 apart hotel, 15 specially certified hotel, 1 2nd Class hotel. There are a total of 187 accommodation facilities, including motels and 1 oberj. As a result of the research, it was found that there was a significant relationship between employees' organizational culture types and employee motivation. The strongest relationship was found to be between the adhocracy sub-dimension and employee motivation. The effect of adhocracy culture on increasing employee motivation in hotel businesses has been emphasized. These findings can provide guidance to business managers in shaping and improving organizational culture.

Science Code : 116905

Key Words : Organizational Culture, Employee Motivation, Organizational
Culture Types, Tourism Enterprises

Page Number : 83

Supervisor : Prof. Dr. Hakan KOÇ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLoların LİSTESİ	viii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	9
3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	13
3.1. Örgüt Kültürü	13
3.1.1. Kültür Kavramı	13
3.1.1.1. Kültür seviyeleri	16
3.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı	16
3.1.2.1. Örgüt kültürünün özellikleri	20
3.1.2.2. Örgüt kültürünü oluşturan faktörler	20
3.1.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	22
3.1.4. Örgüt Kültürü Modelleri	23
3.1.4.1. Schein modeli	23
3.1.4.2. Hawkins modeli	25
3.1.4.3. Laurent modeli	26
3.1.4.4. Hofstede modeli	26
3.1.4.5. Kilmann modeli	27
3.1.4.6. Byars modeli	28
3.1.4.7. Lahiry modeli	29
3.1.4.8. Parsons modeli	29
3.1.4.9. Cameron ve Quinn modeli	30

3.2. Motivasyon	31
3.2.1. Motivasyon Süreci ve Önemi	33
3.2.2. Motivasyon Teorileri	34
3.2.3. Kapsam Teorileri	35
3.2.3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi	35
3.2.3.2. Herzberg'in çift faktör teorisi	37
3.2.3.3. McClelland'ın başarı gereksinimi teorisi	38
3.2.3.4. Alderfer'in ERG teorisi	39
3.2.4. Süreç Teorileri	40
3.2.4.1. Vroom'un beklenti teorisi	40
3.2.4.2. Lawler ve Porter'in beklenti teorisi	42
3.2.4.3. Adams'ın eşitlik teorisi	43
3.2.4.4. Locke'in amaç teorisi	44
3.2.4.5. Skinner'in güçlendirme (pekiştirme) teorisi	45
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	47
4.1. Araştırmanın Modeli	47
4.2. Evren ve Örneklem	48
4.3. Verileri Toplama Tekniği ve Aracı	49
4.4. Verilerin Analizi	50
5. BULGULAR	51
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	65
6.1. Sonuçlar	65
6.2. Tartışma ve Öneriler	69
KAYNAKÇA	71
EKLER	77
ÖZGEÇMİŞ	83

TABLoların LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 3.1. Schein’a Göre Örgüt Kültürünün Boyutları	25
Tablo 3.2. Hawkins’e Göre Örgüt Kültürünün Seviyeleri	25
Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Testleri.....	51
Tablo 5.2. Örgüt Kültürü ile İşgören Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi	52
Tablo 5.3. Örgüt Kültürü Boyutlarının İşgören Motivasyonu Üzerine Etkisi Regresyon Analizi	53
Tablo 5.4. Eğitim Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutlarının İşgören Motivasyonu Arasındaki Korelasyon Analizi	53
Tablo 5.5. Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutlarının İşgören Motivasyonu Arasındaki Korelasyon Analizi	54
Tablo 5.6. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutlarının İşgören Motivasyonu Arasındaki T-testi Bulguları.....	55
Tablo 5.7. Kıdem Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutlarının İşgören Motivasyonu Arasındaki Korelasyon Analizi	56
Tablo 5.8. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutlarının İşgören Motivasyonu Arasındaki T-testi Bulguları.....	57
Tablo 5.9. Eğitim Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutları ve Motivasyon Ortalamalarının Farklılaşması	58
Tablo 5.10. Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutları ve Motivasyon Ortalamalarının Farklılaşması	59
Tablo 5.11. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutları ve Motivasyon Ortalamalarının Farklılaşması	60
Tablo 5.12. Kıdem Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutları ve Motivasyon Ortalamalarının Farklılaşması	61
Tablo 5.13. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutları ve Motivasyon Ortalamalarının Farklılaşması	62

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli.....	30
Şekil 3.2. Motivasyon Süreci	33
Şekil 3.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	36
Şekil 3.4. Lawler ve Porter'ın Motivasyon Modeli.....	43
Şekil 3.5. Eşitlik Teorisi.....	44
Şekil 4.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	47



1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın iki alt boyutu olan örgüt kültürü ve motivasyon hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra araştırmanın problemi, amacı ve önemi anlatılmıştır. Son olarak varsayımlar, kapsam ve sınırlılıklar alt başlıkları ele alınmıştır.

İnsanoğlu varoluşundan bugüne kadar ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birlik içinde çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Bu durumdan dolayı örgütlü bir yapının ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur. Literatüre bakıldığında örgüt kavramına ilişkin birçok tanım mevcuttur. Barnard (1994)'e göre örgüt, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemidir. Belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler Etzioni (1964)'e göre örgüt kültürünün tanımıdır. Marc ve Simon (1958)'e göre örgüt kültürü üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan toplumsal bir yapıdır. Schein (1975)'e göre ise, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın yapmış oldukları faaliyetler bütünüdür.

Başarı sahibi olan örgütlere bakıldığında zaman, örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar göze çarpmaktadır. Başka bir ifade ile çalışanların örgütü benimsedikleri, örgütle bütünleştikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarı sahibi olur. Örgüte bağlı olan bir birey örgüt için önemli bir unsurdur (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Her örgütün içindeki birey örgütün amaçlarını yerine getirmek için çaba sarf etmektedir. Aynı zamanda çalışanlar kendi aralarında iletişim kurarak birbirlerini etkilemektedirler ve örgütün amaçlarına katkıları arttırmaya çalışırlar. Bu yapılan faaliyetler örgütün politikaları, amaçları, değerleri ve yapıları tarafından desteklenerek benimsenmekte ve kısıtlanmaktadır. Bütün bu örgüt içindeki faaliyetler toplandığında zaman örgütsel davranış disiplini oluştururlar. Örgüt içindeki ve çevresindeki kişilerin ne yaptıklarının sistematik ve bilimsel olarak incelenmesine, davranış, duygu ve düşünce durumlarına örgütsel davranış denilmektedir. Örgütsel davranış kişilerin hareketlerinden ve etkileşimlerinden oluşmaktadır. Örgütsel davranışın yönetsel tarafı, çalışanların performans, davranış ve tutumları ile alakalıdır (Özkalp, 2003: 4).

Her toplum, karşılaştıkları sorunları çözmek için çeşitli araçlara ihtiyaç duyarlar. Bireyin beraber yaşadığı insanlarla ilişkileri, bulundukları çevre şartlarına, kendi

yetenek ve becerilerine göre bu araçlar değişkenlik göstermektedir. Bu durumla birlikte her toplulukta kültür olgusu vardır. Her toplumun kendine özgü kültürü olduğu gibi, bu toplumlar içerisinde bulunan küçük grupların farklı farklı kültürleri olabilir. Özetle kültür ve toplum yan yanadır ancak sahip oldukları kültürler nedeni ile toplumlar birbirlerinden farklı yapıdadırlar (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Araştırmanın birinci değişkenini oluşturan örgüt kültürünü tanımlamadan önce kültür kavramından bahsetmek gerekmektedir.

Kültür, farklı insanlar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır (Nieto, 1999). Kültür sosyolojisi çalışmalar arasında en geniş çaplı kullanımlar arasındadır. Bu genişliğe rağmen genellikle tanımlar üç gruba ayrılmaktadır. Bu tanımlar, sembolik etnografik ve estetik şeklindedir (Edles, 2005; Aktaran Şahin, 2019). Kültürün sembolik tanımı toplumların üç ayrı parçadan oluştuğunu varsaymaktadır. Ekonomik, kültürel alemler ve politik şeklinde ayrılan bu parçalar birbirinden bağımsız değildir ve aralarında birbirini destekleyen bir uyum vardır (Edles, 2005; Aktaran Şahin, 2019). Etnografik tanımı, insanların evrimsel veya biyolojik olmayan her şeyi içerecek bir biçimde insanlar tarafından üretildiğini söylemektedir (Şahin, 2019). Son tanım olan estetik tanımı ise, sosyokültürel veya sosyoekonomik farklara vurgu yapmak amacı ile kullanılmaktadır (Şahin, 2019).

Kültür kavramında farklı tanımların bulunmasından dolayı örgüt kültürü kavramı da yönetim bilimciler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır (Yücel, 2007). Bu konu hakkında Robbins'in ‘ ‘ Örgüt kültürünün tanımını yapamam, ama gördüğüm zaman o olduğunu anlarım’’ ifadesi, konu hakkında birçok görüşün olduğunu söylemektedir (Özkalp, 1999). Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürü olarak ifade edilir. Her örgütün kendine göre bir kültürü mevcuttur. Çünkü her örgüt küçük bir toplumdur. Bir araya toplanmış bu insanların belirli değerler setine ihtiyaçları vardır (Koçel, 2001). Farklı örgütler arasında örgüt kültürü bakımından benzerlikler ve farklılıklar mevcuttur. Benzerliklerinin sebebi, toplum kültürünün alt kültürüne sahip olmalarından dolayıdır. Her örgütün kendine ait amaç ve farklılıkları olduğundan dolayı farklılıklar mevcuttur (Berberoğlu, 2003). Örgüt kültürü üyeler tarafından benimsendiği için üyelerin birbirlerine bağlılıklarını ve güvenini sağlayarak örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçmelerini sağlar (Kosa, 2011).

Örgüt kültürü içinde çeşitli modeller bulunmaktadır. Amerikalı sosyal psikolog Parsons, örgüt kültürünün incelenmesi ve oluşturulmasında sosyal değerlerin rolünü vurgulamıştır. Parsons, sistem yaklaşımını benimseyerek sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere olan bağımlılığını araştırmış ve kuram geliştirmiştir. Parsons'un modelinde dört temel fonksiyon bulunmaktadır: uyum, amaçlarının gerçekleştirilmesi, bütünleşme ve yasallık. Bu dört fonksiyon, İngilizce isimlerinin baş harfleri olan “AGIL” kısaltmasıyla da anılmaktadır. Shein’e göre ise örgütsel kültürün üç ana işlevi mevcuttur. Bunlar; örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme, örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme ve çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme şeklindedir. Diğer yandan Kilmann (1987)’ye göre örgüt kültürü, sosyal bir enerji biçiminde işlev gören görevlerin merkezinde yer alır. Örgütsel kültür, resmi olarak ifade edilen ve gerçekte yapılan faaliyetler arasındaki boşluğu doldurarak bir tür denge unsuru oluşturur. Kültürün işlevi, günlük işlerde açıkça görülebilir çünkü bunların temelinde belirli inançlar yatar. Kilmann (1987)’ye göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama sürecini de içerir. Bu nedenle, örgüt kültürü, karar alma sistemleri ve mekanizmalarıyla birlikte çalışanların iş motivasyonunu ve performansını da etkiler. Çünkü örgüt kültürü, örgüt içinde hakim olan inançların ve ortamın davranışa yansımasıdır. Bu bağlamda, iyi veya kötü kültür tiplerinden yola çıkarak, örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden bahsedilebilir. Cameron ve Quinn (2006), geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde oluşturulan kültürün, örgütsel başarı veya etkinlikle ilişkisini incelemişlerdir. Stratejinin, örgütün finansal başarısının yanı sıra, örgüt üyelerinin motivasyonunu artırıcı ücret politikaları ve etkin personel yönetimi için de etkili olduğunu belirtmişlerdir. Daha başarılı veya etkin yeni stratejilerin geliştirilip uygulanmasının, çalışanların arzularına ve içlerindeki değişim ve yaratıcılık potansiyeline dayandığını vurgulamışlardır (Eren, 2010).

Cameron ve Quinn (2006), örgüt kültürü modeli 4 boyuttan oluşur. Bu boyutlar; klan kültürü, Adokrasi kültürü, Hiyerarşi kültürü ve Piyasa kültürüdür. Her bir boyutun kendi içerisinde farklı ilkeleri vardır. Klan kültürü bağlılık, takım çalışması, katılım, aile olma ilkelerine, Adokrasi kültürü, yenilikçilik, yaratıcılık ve risk alma üzerine, Hiyerarşi kültürü emir komuta düzeni, düzenlemeler ve kurallar, verimlilik üzerine, Piyasa kültürü ise rekabet, etkileşim ve çevre üzerine odaklanmaktadır. Piyasa kültürü, işletmenin iç süreçleri aksine dış çevresine odaklıdır. Müşteriler, tedarikçiler,

sendikalar, lisans sahipleri gibi dış çevre ile alakası işlemlere odaklanırlar. Hiyerarşi kültürü emir komuta düzenini ifade etmektedir. Organizasyonu bir arada tutan şey kurallar ve politikalarıdır. Klan kültürüne sahip işletmelerde “bizlik” olgusu önem arz eder. Hiyerarşi kültüründe olan katı kurallar, piyasa kültüründe bulunan rekabetçi yapı yerine çalışanların bağlılıkları, ekip çalışması gibi faktörler klan kültürünün başlıca elementleridir. Adokrasi kültüründe, hiyerarşi kültüründen farklı olarak bir güç ilişkisi mevcut değildir. Bu durumun yerine güç, o andaki soruna bağlı olarak bireyden bireye değişiklik gösterir. Adokrasi kültüründe yaratıcılık ve yenilik gibi kavramlar başlıca elementlerdir (Cameron ve Quinn, 2011). Cameron ve Quinn’in örgüt kültürü modeli Rekabet Değerleri Çerçevesi şeklinde adlandırılan teorik bir modele dayanmaktadır ve bu model örgütsel olayları yorumlamak ve organize etmek açısından önem arz etmektedir (Cameron ve Quinn, 2011). Bu modelde örgütün kültürü bütün olarak değerlendirilmekte ve kültürle alakalı sınıflamalar içerisinde bir değerlendirme ve ölçüm aracı içermesinden dolayı sıklıkla kullanılmaktadır (Acaray, 2015).

Örgüt kültürü, çalışan motivasyonunu etkileyen önemli bir faktördür (Chatman ve Eunyoung, 2003). Örgüt kültürü, bir örgütteki değerler, normlar, iletişim tarzları ve iş yapma şekilleri gibi unsurları içerir ve bu unsurlar çalışanların davranışlarını ve tutumlarını şekillendirir (Schein, 1990). Pozitif bir örgüt kültürü, çalışanlara güven, destek ve iş birliği hissi verirken, olumsuz bir kültür ise endişe, belirsizlik ve rekabet ortamını körükleyebilir (Cameron ve Quinn, 2011). Dolayısıyla, sağlam bir örgüt kültürü, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırabilir, motivasyonlarını yükseltebilir ve performanslarını olumlu yönde etkileyebilir (Denison, 1990). Örneğin, bir şirketin değerlerini benimseyen ve kültürüne uyum sağlayan çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık gösterebilirler ve bu da onların daha yüksek bir motivasyon seviyesine sahip olmalarına yol açabilir (O'Reilly ve Chatman, 1996). Bu nedenle, örgütlerin motivasyonu artırmak için öncelikle sağlam ve destekleyici bir kültür oluşturmaları kritiktir.

Bu araştırmanın ikinci değişkeni olan motivasyon kavramı hakkında farklı tanımlar mevcuttur. Öncelikle motivasyon kelimesi İngilizce ve Fransızca olan “motive” kelimesinden türetilmiştir (Eren, 2001 aktaran Macaroğlu, 2022). Motive, olumlu yöne yöneltici, harekete geçirici ve hareketi devam ettirici olarak 3 temel özelliği bulunmaktadır (Tekin ve Görgülü, 2018). Motive olan birey ilgi duyma,

odaklanma, istek gibi olumlu davranışlar göstermektedir (Mehdiyev, Usta ve Uğurlu, 2016). Dilts (1998)'e göre motivasyonu bir kuvvet olarak tanımlamıştır. Farklı bir deyişle bir kişiyi veya bir grubu harekete geçiren bir etmen şeklinde söylenebilir. Motivasyona örgütsel açıdan bakıldığında zaman hem örgütün hem de bireyin amaçları ve ihtiyaçları doğrultusunda tatmin edici bir iş ortamı sağlanması ve kişilerin harekete geçme sürecidir (İbicioğlu vd., 2013).

Motivasyon, bireyin davranışlarını, hedeflerini ve performansını yönlendiren içsel ve dışsal faktörlerin karmaşık bir etkileşimidir (Deci ve Ryan, 2000). İş bağlamında, motivasyon çalışanların işlerine olan ilgi, çaba ve bağlılığını belirleyen önemli bir etkidir (Latham ve Pinder, 2005). Motive olmuş çalışanlar, daha yüksek performans sergiler, daha yaratıcı çözümler bulur ve işlerine daha fazla bağlılık gösterirler (Locke ve Latham, 2004).

Motivasyonun temelini oluşturan iki genel tür vardır: içsel motivasyon ve dışsal motivasyon. İçsel motivasyon, bireyin kendi içsel değerleri, ilgi alanları ve kişisel hedefleri tarafından yönlendirilen bir motivasyon türüdür. Örneğin, bir kişi bir projeye tutkuyla bağlıysa ve kişisel gelişimini sağlamak için çaba harcıyorsa, bu içsel motivasyonla hareket etmektedir. Diğer yandan, dışsal motivasyon, bireyi dışsal ödüller veya cezaların etkisi altında hareket ettiren bir türdür. Örneğin, bir çalışanın prim veya terfi almak için daha fazla çaba harcaması dışsal motivasyonla ilişkilendirilebilir (Deci ve Ryan, 2020).

Motivasyonu anlamak ve yönetmek, işletmeler için kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların motive edilmesi, iş verimliliğini artırabilir, iş memnuniyetini artırabilir ve işletmenin başarısına katkıda bulunabilir. Bu nedenle, işletmelerin motivasyonu artırmak için çeşitli stratejileri ve yöntemleri uygulamaları önemlidir. Bu stratejiler arasında ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek için fırsatlar sağlanması ve işletme kültürünün motivasyonu teşvik edecek şekilde şekillendirilmesi bulunmaktadır (Gagné ve Deci, 2005).

Araştırmanın Problemi

Örgüt kültürü ve motivasyon ilişkisi alan yazında sıklıkla araştırılan konu başlıklarından birisi olmaktadır. Örgüt kültürü başka bir anlatımla kurumsal kültür, işletmenin varlığını sürdürmede ve sürekliliğinin sağlanmasında oldukça önemli rol oynamaktadır. Çalışanların motivasyonunu sağlayan belli başlı faktörler; ücret, işin

özelliği, çalışma koşulları, kariyer imkânı, hiyerarşik yapı, iş güvencesi, örgüt kültürü vb. faktörler olduğu bilinmektedir. Çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurlardan bir tanesi olan örgütsel kültür, aynı zamanda işğörenlerin örgüte olan bağlılık düzeylerini doğrudan etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Alayoğlu ve Doğan (2015), örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerine etkisini belediyeçilik sektöründe incelemiştir. Yenihan (2015), örgüt kültürünün motivasyona olan etkisini üniversite öğrencileri üzerinde araştırmıştır. Ancak turizm sektöründe örgütsel kültür ile çalışan motivasyonunu ele alan doğrudan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada, Ankara ilinde bulunan konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün işğören motivasyonuna olan etkisini incelemek bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma konaklama işletmelerindeki örgüt kültürünün işğören motivasyonuna etkisinin ortaya konulması amacıyla yapılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda konaklama işletmelerinin örgüt kültürü Cameron ve Quinn örgüt kültürü modeli kapsamında ele alınmıştır.

Bu bağlamda, Ankara'daki konaklama işletmelerinin genel örgüt kültürü profilinin Cameron ve Quinn (2006) Örgüt Kültürü Türleri Modeli'ne göre hiyerarşı, pazar, klan ve adhokrasi temelinde tanımlanması, konaklama işletmelerinde çalışan işğörenlerin ise motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ve örgüt kültürünün alt boyutlarının işğören motivasyonuna olan etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Başarı sahibi olan örgütlere bakıldığı zaman, örgütün amaçları ile paralel değeri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görünmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütü benimsedikleri, örgütle bütünleştikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarı sahibi olur. Örgüte bağlı olan bir birey örgüt için önemli bir unsurdur. Çünkü örgüt bireylerin toplanması sonucu oluşmaktadır. Bu durumda bireyleri örgüt için önemli bir unsur yapmaktadır.

Her işletme, çalışanlarını motive etmek için farklı yöntemler ve stratejiler kullanır. Bunun nedeni, işletmelerin farklı çalışma biçimlerine, yönetim anlayışlarına, değeri ve özelliklere sahip olmalarıdır. Bu bağlamda, "örgüt kültürü" kavramı ön

plana çıkar. Bir işletmede yönetim ve çalışma tarzından, çalışanların davranışlarına kadar her alanda etkili olan kültürün, motivasyonla doğrudan ilişkili olduğu unutulmamalıdır. Çalışma ortamı, kişiler arası ilişkiler, yönetim tarzı, yöneticilerin tutumu, maddi ve manevi unsurlar, vurgulanan değerler ve sunulan imkanlar açısından işçilerin tatmin olduğu bir kültürün egemen olduğu işletmelerde, çalışanların motivasyonunu sağlamak da daha kolay olacaktır.

Eğitim, otorite ve kültür insan davranışlarını etkileyen faktörlerdir. Bu faktörlerin arasında en önemli olanın kültür olabileceği düşünülmektedir. Çünkü kültür genel anlamda bir grup insanın davranışları ile ilişkilidir. Alayoğlu ve Doğan (2015), örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkisini belediyeceilik sektöründe incelemiştir. Yenihan (2015), örgüt kültürünün öğrenci motivasyonuna olan etkisini incelemiştir. Literatürde bu ve bunun gibi birçok örnek mevcuttur. Ancak konaklama işletmelerine ilişkin çalışmaya rastlanılmamıştır ve konaklama işletmeleri, turizm sektörü açısından büyük önem arz etmektedir. Tüm bu ifadeler ışığında literatürdeki ilgili boşluğu doldurmak ve sektörel gelişime de katkı sağlamak amacıyla bu çalışmanın gerçekleştirilmesi önemli olduğu düşünülmektedir.

Varsayımlar

Araştırmanın varsayımlarını belirlemek için literatür incelenmiştir ve araştırma için çeşitli varsayımlar belirlenmiştir. Bu varsayımlar şu şekildedir:

- Yararlanılan kaynakların gerçeği yansıtan bilgiler içerdiği,
- Ölçekte yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından doğru anlaşılacağı ve verilecek cevapların objektif olacağı,
- Araştırmada kullanılacak yöntem, teknik, araç ve analizlerin araştırma amacına uygun olduğu,
- Veri toplama aracının araştırma amacına uygun olduğu ve alanında uzman kişilerce oluşturulduğu,
- Araştırmaya katılanların örgüt içi sosyolojik faktörlerden etkilenmeyerek cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma Ankara ilinin merkezinde yer alan turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler ile sınırlı tutulmuştur. Belediye işletme belgeli konaklama tesisleri araştırma kapsamı dışındadır. Bu konaklama işletmelerinde çalışan alt, orta ve üst kademe yöneticileri bu araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Zaman kısıtından kaynaklı olarak araştırma 01.03.2023-30.05.2023 tarihleri ile sınırlı tutulmuştur. Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü (2021) verilerine göre yıl içerisinde diğer aylara göre nispeten daha düşük konaklama sayıları Mart-Nisan-Mayıs aylarında gerçekleşmiştir. Veriler işgörenlerden toplanacağı için iş yüklerinin daha az olduğu bu aylar belirlenmiştir. Ankete gönüllü katılım gösteren işgörenler ile sınırlı tutulmuştur.

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Canbolat, Tekmen ve Braha (2020), örgüt kültürünün motivasyon üzerindeki etkisini doğrusal ve bulanık mantık yöntemleriyle incelemiştir. Yapılan analiz sonucunda doğrusal modelleme ve bulanık küme yöntemlerinin farklı sonuçlar ürettiği belirlenmiştir.

Alayoğlu ve Doğan (2015), örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerine etkisini belediyececilik sektöründe incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgüt kültürü ile çalışanların motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yenihan (2015), örgüt kültürünün motivasyona olan etkisini üniversite öğrencileri üzerinde araştırmıştır. Öğrencilerin kurumun fiziksel şartlarından dolayı örgüt kültürünü tam olarak benimseyemedikleri ve bu durumun da motivasyonlarını olumsuz etkilediği görülmüştür.

Demirtaş, Aksoy, Balı ve Çağlar (2019), Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin, okullarındaki örgüt kültürü algıları ile motivasyon seviyelerini belirlemek ve bu ikisi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere göre, örgüt kültürünün öğretmenlerin motivasyon düzeylerini anlamlı bir şekilde öngördüğü, örgüt kültürü ile öğretmenlerin motivasyon seviyeleri arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Panagiotis, Alexandros ve George (2014), bir kamu sektörü kuruluşunda çalışanların motivasyonel dinamiklerini ve bunların kurum kültürü ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın bulguları neticesinde, hiyerarşi kültürünün baskın bir şekilde olduğu ve bunun sonucunda motivasyonun düşük olduğu verilerine ulaşılmıştır. Ayrıca klan kültürünün motivasyonu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sokro (2012), örgüt kültürü, çalışan motivasyonu ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın bulguları neticesinde, örgüt kültürü ne kadar iyi olursa, çalışanların motivasyon düzeyi de o kadar yüksek olacağı anlaşılmıştır. Örgütlerin, çalışanların çabalarını ödüllendirmek ve takdir etmek için güçlü bir kültür geliştirmeleri durumunda, motivasyonun artmasına yol açtığı ve performanslarının önemli ölçüde artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Devi ve Wibow (2020), öğretim görevlilerinin performansı üzerindeki liderlik tarzı, örgüt kültürü ve motivasyonun etkisini kısmen belirlemeyi incelemiştir. Veriler neticesinde, liderlik tarzı, örgütsel kültür ve motivasyonun aynı anda öğretim görevlilerinin performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Uçar ve İpek (2019), liselerde görev yapan öğretmenlerin okul kültürü ile motivasyon algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma verilerine göre güç kültürü boyutunda öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının cinsiyete ve medeni duruma göre, mesleki destek kültürü boyutunda kıdem, dışsal motivasyon boyutunda ise öğretmenlerin motivasyon algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin motivasyon algılarının örgüt kültürü algılarından istatistiksel olarak öngörülebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Özden (2022), otomotiv sektörü çalışanlarında örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkilerini incelemiştir. Araştırmada, örgüt kültürünün alt boyutları olan kuralcılık, açıklık, hiyerarşi, klan, destekleyici ve gelişme eğiliminin çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bulgulara göre, bu alt boyutlardan kuralcılık, açıklık, klan, destekleyici ve gelişme eğiliminin içsel motivasyon üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, dışsal motivasyon üzerinde hiyerarşi ve gelişme eğiliminin anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Roozi ve Tetik (2022), Türkiye ve Afganistan'ı örnek göstererek örgüt kültürü ile personel motivasyonu arasındaki ilişkiye yönelik karşılaştırmalı bir araştırma yapmıştır. Çalışmanın amacı, Türkiye ve Afganistan'daki kamu kurumlarında örgüt kültürü ile personel motivasyonu arasındaki ilişkiyi karşılaştırmak ve çalışanların örgütlerine ait örgüt kültürü algılarının motivasyonlarını etkileyip etkilemediğini analiz etmektir. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün motivasyon düzeyi üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, örgüt kültürü ve motivasyon düzeyi açısından Türkiye ve Afganistan arasında önemli bir fark bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Acun ve Güney (2017), liselerde örgüt kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisini araştırmıştır. Analiz sonucunda, örgüt kültürü unsuru ile öğretmen motivasyonu unsuru arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Literatür incelendiği zaman farklı alanlarda yapılan çalışmaların ortak noktaları belirlenmiştir. Araştırmaların ortak noktaları örgüt kültürünün işgören motivasyonuna etkisini ortaya çıkarmaktadır. Literatüre bakıldığı zaman örgüt kültürünün işgören motivasyonuna olumlu etkisinin olduğu ve örgütlerin kendi içlerinde bulunan kültürlerinin çalışanların motivasyonuna yönelik olması gerekmektedir. Çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak ve örgütün amaçlarına daha iyi bir şekilde ulaşmak için örgüt kültürünün doğru belirlenmesi önem arz etmektedir.





3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, tezin altyapısını oluşturan kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Örgüt kültürü ve motivasyon kavramları olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. Örgüt kültürü kavramının, kültür kavramı, örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün fonksiyonları ve örgüt kültürü modelleri olarak 4 alt başlığı mevcuttur. İkinci ana başlık olan motivasyonun ise, motivasyon süreci ve önemi, motivasyon teorileri, kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere 4 alt başlığa sahiptir.

3.1. Örgüt Kültürü

Kültür örgütleri saran toplumsal çevre şartları içerisinde en önemli öğeler arasında yer alır. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesini sağlayan düşünsel bir yapıdır. Bir örgütün düşünsel yapısı, kişilere kötü veya iyi öneriler, rutin süreçler sunar ve kişilerin örgüt içinde nasıl davranacaklarını bilmelerini sağlar (Atay, 2001). Aslında örgüt kültürü, örgüt içinde bulunan kişilerin düşüncelerini ve davranışlarını şekillendirmeye yardımcı olur.

3.1.1. Kültür Kavramı

Kültür bilimsel araştırmalarda en çok üzerine düşülen konulardan bir tanesidir. Birçok bilimsel (sosyoloji, tarih vb.) alanda insan olgusu bireysel ve toplumsal ayrıcalıkları, değişkenlikleri ve benzerlikleri ile evrensel ve yerel boyutlar ile beraber ele alınmaktadır.

Farklı görüşler ve araştırmalar incelendiği zaman, kültür kelimesi ilk olarak tarım ile bütünleştirilerek ortaya çıkmıştır. Dilbilimcilere göre kültür sözcüğü, Latince de toprak kültürü anlamına gelen edere-cultura kelimesinden ortaya çıkmıştır (Mejuyev, 1998). Farklı görüşe sahip kişiler tarafından ise kültür kelimesinin kökeni, Latince de yetiştirmek, ikamet etmek, korumak gibi anlamları bulunan colere kelimesinden meydana gelen cultura sözcüğüdür (Williams, 2005). Colere kelimesi, eğitmek, onarmak, işlemek, bakım ve özen göstermek, iyileştirmek gibi anlamları ifade eder. Kültür kelimesinin tarım ile alakalı anlamı daha sonralarında kazandığı diğer anlamları etkilemektedir. İngilizceye 15. yüzyılın başlarında culture olarak geçen kültür kelimesi, genellikle tarım ile alakalı kullanılırken, 16. yüzyıldan sonra ise farklı anlamlar kazanarak insan gelişiminde içine alacak şekilde genişlik kazanmıştır. Kültür sözcüğü en büyük değişimini içerisine soyut kavramları alarak gerçekleştirmiştir.

Romalı filozoflar Cicero ve Horatius kültür sözcüğünü insanın yetiştirilmesi, eğitilmesi ve işlenmesi anlamında kullanmışlardır. Cicero tarafından cultura animi biçiminde kullanılan terim farklı anlamlar taşımakta ve hala günümüzde kullanılmaktadır (Doğan, 2000). Soyut anlam kazanmış olan kültür kelimesinin farklı kullanım yerleri de literatürde bulunmaktadır. Moles (1983), kültür kavramının ilk olarak 1793 senesinde basılan bir Alman sözlüğünde kullanıldığını belirtmiştir. Güvenç (2021) ise ilk olarak Voltaire tarafından, insan zekasının gelişimi, oluşumu, yüceltilmesi, geliştirilmesi anlamında kullanıldığını ve bu kullanımdan daha sonra Alman sözlüğünde yer aldığını ifade etmiştir.

Kültür kelimesinin tarihsel sürecine bakıldığında zaman üç farklı kullanımı dikkat çekmektedir. İlk kullanımı, 18. yüzyıldan sonra manevi, zihinsel ve estetik gelişim ile alakalı gelen bir süreci anlatmaktadır. İkinci kullanımı genel veya özel biçimde kullanılan birey, topluluklar veya toplumun yaşam biçimini anlatmaktadır. Üçüncü ve son kullanımı ise sanatsal ve düşünsel etkinliğin ürünleri anlamında kullanılmaktadır (Williams, 2005).

Emile Durkheim'a göre toplum yapısını belirleyen 3 madde vardır. Bunlar iletişim, dış koşullar ve normatif kurallardır. Durkheim'i takip eden Radcliffe Brown ise her toplum kültürü tümü ile özgün bir sistem yapısına sahiptir ve sistemsal olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur. Bu duruma göre kültürü içinde bulunduğu sosyal sistem belirlemektedir. İşlevsel bağımlılıkta sosyal ilişkileri tayin etmektedir (Lukes ve Halls, 2013). Gökalp (2020), kültürü, eski dönemlerden başlayarak toplumun tarihi deneyimlerinin kazandırdığı bir kimlik olarak ifade etmiştir. Kültür, kendi kimliğini savunmakta ve dışarıdan gelen yabancı maddeleri dışlamakta olduğunu savunmuştur. Gökalp'e göre kültürü oluşturan en eski öge ilkel inanç sistemidir. Evrensel dinler geldiği zaman halk kendi inanç sistemine entegre etmeye çalışmış ve belli bir kimliğe sahip olan kültür farklı bir kültür ile özdeşleşmemiştir. Bireyin kendi kimliği oluşurken hayat boyunca yaşadığı deneyimler, bireyin kişiliğini oluşturmada yardımcı olduğu gibi toplumda da etkili olmaktadır. Bu durumdan dolayı köklü bir değişime uğramamaktadır (Gökalp, 2020).

Burke (1995), toplumun paylaştığı anlamların, değerlerin, tutumların ve bunların dışa vurulduğu veya içinde bulunduğu simgesel şekillerin oluşturduğu bütündür şeklinde kültürü tanımlamıştır. Burke'ye göre seçkin kişilerin yüksek kültürü ile

sıradan halkın kültürü, kültür tabakalaşmasını göstermektedir. Halk kültürü, sıradan insanların değerleri, kültürü ve davranışları olarak tanımlanmaktadır (Burke, 1995).

Kültür hakkında en geniş tanım, UNESCO tarafından düzenlenen Dünya Kültür Politikaları Konferansı Sonuç Bildirgesi'nde yapılmıştır. *‘‘Kültür; bir toplumu ya da toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün ve sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan bir olgudur’’* (Garner, 2016). Kültür kavramı ile alakalı 2 tane önemli husus vardır. Bunlar ulusal kültür ve evrensel kültürlerdir. İnsan doğduğu büyüdüğü, ulusal kültürün veya evrensel kültürün etkisinde kalabilir. İnsanlar kendi kültürünün üstüne yeni eklemeler yaparak kültürünü zenginleştirebilir. Ulusal kültür evrensel kültürden ayıran noktalar, tarih, coğrafi alan ve etnik farklılıklardır (Kongar, 1989).

Ülke ve ulus ölçeğinden daha küçük insan topluluğunu barındıran kültür, yerel kültür olarak adlandırılmaktadır. Kültür kavramı bir ülke yerine birçok ülkeyi kapsayabileceği gibi, bir ülkenin içinde de birçok farklı alt kültür de bulunabilir (Güvenç, 2002). Bu nedenden dolayı kültür soyut ve kavramsal bir modeldir. Hannerz (1992), ulus ve devletin sınırlarına bağlı kalan kültür modelini ve özgün yerli kültür fikrini reddetmektedir. Hannerz, dünyayı, milletler üstü kültürel bağlantı alanı olarak görmektedir.

Uygur (2006), kültür ile alakalı tanımlar yaparken insana vurgu yapmaktadır. İnsanın var olduğu tüm gerçeklik kültür demektir. Kültür, doğanın insanlaştırılma biçimidir. Aynı zamanda bu insanlaştırmaya özgü süreç verim anlamına gelmektedir. İnsan tarafından meydana getirilen her şeyin kültüre eklenmesi, her şeyin kültürün öğeleri içinde yer aldığı söylenmektedir. Bundan dolayı dernekler, okullar, örgütler, kurumlar gibi yapılır, kültürden sayılır ve insanlar arasında maddi ve manevi her türlü alışveriş, yapı ve ürünler kültür adı altında toplanmaktadır. İnsanı diğer canlılardan ayıran temel özellik; bir kültür oluşturabilme ve bu oluşturduğu kültürü ile kendi gelişimini ve varlığını sürdürebilme becerisine sahip olması olarak söylenebilir.

Bauman (1998), kültürü insanı bir eylem alanı olarak tanımlamıştır. İnsan üretimi ve etkinliklerinden söz ederek, kültürden de söz edilebileceğini vurgulamıştır. Eagleton (2005), kültürün genler aracılığı ile aktarılmadığını söylemiştir, insanın

duyuş, yaşıyış ve düşünüş biçimi olduğunu savunmuştur ve Bauman'ı destekler biçimdedir.

3.1.1.1. Kültür seviyeleri

Kültür, örgüt, aile ve meslek grubu gibi diğer insan toplulukları için de ayrı bir değer taşımakla beraber, bölgesel veya etnik gruplar için de kullanılmaktadır (Hofstede, 1980). Kültür çoğu kişi tarafından öğrenilen ve paylaşılan değerlerin bütünü olarak kabul görmektedir. Bu durum ne kadar genişse, kültür de o derece üst ve genel kültür özelliklerini içinde barındırmaktadır. Genel bir toplumsal kültür içinde alt kültürlerde oluşabilmektedir. Bu alt kültürler, sembol, inanç ve değişik değerlerdir (Koçel, 2014). Birçok ortak kültür özelliğini taşıyan toplumlarda, bu toplumu diğerlerinden ayıran bazı karakteristik özellikler bulunabilir. Bu farklılığı oluşturan alt kültürler, yaş, cinsiyet, ırk, sınıf grubu gibi çeşitliklerden oluşur (Wadia, 1965).

En geniş kültür seviyesini kıtasal, dini, ülkesel gibi farklılıklar oluştururken, alt kültürel seviyesini meslek, cinsiyet, sektör, kentsel ve kırsal yaşam gibi farklılıklar oluşturur. Üretim grupları, hiyerarşik seviyeler gibi etmenler ise kendilerine özel alt kültürleri oluşturmaktadır (Cameron, 2008).

3.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kavramı, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, kamu yönetimi gibi birçok bilim dalının ilgi alanına girmiştir ve her bir bilim dalının kendi bakış açısına göre anlam kazanmıştır. Bu sebepten dolayı örgüt kavramının farklı tanımları mevcuttur (Şişman, 2002). Schein (1996)'e göre örgüt, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyet göstermesi şeklindedir. Başaran (1984) ve Parsons (1956)'da Schein gibi düşünerek örgütü belirlenen amaçların doğrultusunda güçlerin birleştirilerek yapılan eylemler olarak adlandırmıştır. Marc ve Simon (1958) örgüte, toplumsal bir yapı olarak bakarken, Etzioni (1964) ise, belirli bir amaç doğrultusunda kurulmuş birimler olarak bakmaktadır. Bursalıoğlu (1987), örgütü, bir yapı olarak tanımlamış ve üyeleri tarafından kurulmuş olan bir koalisyon olarak adlandırmıştır. (Durğun, 2006).

Örgütle alakalı çeşitli kuramlarda farklı şekilde tanımlamalar yapmışlardır. Örgütler, klasik yönetim kuramına göre, bir iş başarmak amacıyla kurulmuş sosyal araçlar, olumsuzluk kuramına göre, çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum

sağlayıcı organizmalar, sembolik örgüt kuramına göre, sembolik konuşma örüntüleri, bilişsel örgüt kuramına göre ise, paylaşılan bilgi sistemleri olarak görülmüştür (Şişman, 2002; s.110-112).

Sosyolojik açıdan bakıldığında zaman örgüt, küçük toplumlar olarak nitelendirilmiştir. Biyolojik açıdan bakıldığında, aynı canlı bir varlık gibi yaşamını sürdürme amacının olduğu ve sürekli yeni üyeler kazandırma yolunda olduğu söylenmiştir. Antropolojik açıdan bakıldığında ise, insan gibi olduğu vurgulanıp, belirli bir kişiliği ve birtakım bilişsel süreçlere sahip olduğu söylenmiştir (Şişman, 2002).

Bütün bu tanımlara bakıldığında zaman örgüt, insanların tek başına ihtiyaçlarını karşılayamadıkları, belirli bir ortak amaç doğrultusunda bir araya gelerek bu amacı gerçekleştirmek için bilgi, beceri, maddi ve manevi gibi bütün kaynaklarını kullandıkları sosyal birim olarak tanımlanabilir.

Kültür kavramının üzerinde çok fazla tartışma ve araştırma olmuştur ancak kesin bir tanımla yapılamamaktadır. Bilim adamları ortak bir fikre ulaşamamışlardır ve birçok farklı tanımla mevcuttur. Kroeber ve Kluckhohn, kültürün 164 farklı tanımını ortaya çıkarmışlardır (Durğun, 2006).

Örgüt kültürü ile alakalı ilk çalışmalar 1930'lu yıllarda başlamıştır. Örgüt kültürü kavramının kullanılması ve yoğun bir biçimde çalışılması 1980'li yıllarda başlamıştır (Şişman, 2002). Örgüt kültürü kavramına artan ilginin birçok farklı nedeni olmakla beraber, en büyük nedeni yönetim teorisindeki gelişmelerden dolayıdır (Vural, 2003).

Örgüt kültürüne ait birçok farklı tanım mevcuttur (Scholl, 2003). Örgüt kültürü iletişim, yönetim, antropoloji gibi farklı dallarda çalışılmasından dolayı, alanlara göre kendi içinde farklı tanımlar yapılmıştır (Şişman, 2002). Morgan (1998) örgüt kültürünü, insanların yaşadıkları dünyayı birlikte yaratmasını ve yeniden kurmasını sağlayan bir olgu olarak tanımlamıştır. Schein (1985) ise, örgütün iç bütünleşmesi ve dış çevreye olan adaptasyonu sırasında oluşturduğu ve geliştirdiği ve yeni üyelerine en doğru yolu aktardığı temel varsayımlar modeli olarak ele almıştır. Dinçer (1992)'e göre örgüt kültürün, içinde bulunan insanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar, davranışlar ve alışkanlıklar bütünüdür. Sturges (1988) ise örgüt

kültürünü ortak paylaşılan değerler olarak adlandırırken, bu değerlerin örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkisi olduğunu vurgulamıştır (Durğun, 2006).

Araştırmacılar çeşitli kavramsal çerçeveler kullanarak, örgüt kültürü konusundaki karışıklığı gidermeye çalışmışlardır. Örgüt kültürü literatürü üç farklı kavramsal çerçeve ile sınıflandırılmaktadır. Bunlar, antropolojik temalar, sosyolojik paradigmlar ve epistemolojik ilgililerdir (Smircich ve Calas, 1987).

Antropolojik temalar, farklı antropoloji okullarını kapsamaktadır. Ayrıca antropoloji ve örgüt alan yazınının kesişmesinden kaynaklı beş tema meydana gelmiştir. Bunlar, ortak kültür, yönetim, örgütsel sembolizm, bilinçdışı süreçler ve örgütler öğrenmedir (Smircich ve Calas, 1987).

Sosyolojik paradigmlar, işlevselci ve yorumlamacı paradigmlar olarak iki boyut olmak üzere örgüt kültürüne ilişkin farklı varsayımlar içermektedir. İşlevselci paradigma, sosyal gerçekliğe objektif bir bakış açısı sunar ve pozitivist epistemolojiden faydalanır. Toplumsal yapıları belirlenimci bir şekilde ele alırken, insan doğasına belirlenimci bir bakış açısı benimser. Ayrıca, işlevselci paradigma yararlı bilgiyi kontrol edilebilir, yönetilebilir ve tahmin edilebilir ifadelerle anlamaya çalışır. Öte yandan, yorumlamacı paradigma anti-pozitivist ve subjektif bir yaklaşım benimser. Araştırmalarında deneyim ve süreçleri belgelemeyi hedefler. Bu nedenle, yorumlamacı paradigmda yararlı bilgi, devam eden bir durumun ne olduğunun anlaşılabilmesi olarak tanımlanır. Bu da örgüt çalışanlarının bakış açısına bağlıdır. (Smircich ve Calas, 1987).

Epistemolojik ilgiler, Habermas (1994)'ün bilgi kuramından ortaya çıkmıştır. Habermas (1994), emek ve etkileşim ile farklı bilgi kategorileri ve rasyonalite arasındaki ilişkiyi sistemli bir şekilde birleştirmiş bulunmaktadır. Habermas (1994)'e göre insan yaşamında üç temel öge vardır. Bunlar, iş, dil ve güçtür. İş alanı, en düşük girdi ve en yüksek çıktı ile ilgilenmektedir. İnsanlar, birleştirilmiş düzenlilikle olayları kontrol edip performansı artırmak için çaba gösterirler. Çünkü bu alandaki bilimsel bilgi, iş veya emeğin pragmatik bağlamı üzerinden anlaşılır ve dış gerçekliği kontrol etmeyi amaçlayan teknik bir ilgi tarafından düzenlenir. Bu nedenle teknik ilgi, empirik-analitik bilimlere yönelir. Teknik ilgi, gerçekliği kontrol amacı taşıyan bir bilişsel ilginin bakış açısından ele alınan işlevselci paradigmaya denk gelmektedir. Dilin etki alanı, kişiler arası iletişimi ve eylemlerin düzenini şekillendirmek için

başkaları tarafından sunulan sembollerle ifade edilir. Habermas (1994)'e göre, tarihsel-hermeneutik bilimler nesnelliklerini etkileşim veya iletişim bağlamında bulur. Bu disiplinler, karşılıklı anlama amacına yönelik pratik bir ilgiyi desteklemek için eylem yönelimini mümkün kılan yorumları sağlama görevindedirler. Bu disiplinler, empirik-analitik bilimlerin aksine nesneleri manipüle etmek veya araçsal bir ilişki kurmak yerine, öznel arasında karşılıklı anlama ilişkisini vurgularlar. Bu sebepten dolayı, pratik ilgi tarihsel hermeneutik bilimlere eşdeğerdir. Gücün etki alanı, daha fazla güce sahip olanın egemenliği tarafından şekillenir ve gerçek bilginin elde edilmesine engel olarak ideolojinin kontrolünü beraberinde getirir. Bu engelin kaldırılabilmesi için öz-bilinçlilik ve öz-kararlılık gereklidir (Smircich ve Calas, 1987).

Örgüt kültürü literatüründe kullanılan farklı kavramsal çerçevelerin hepsi Habermas'ın ortaya çıkardığı üç bilişsel ilgi tarafından ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürüne farklı açılardan bakılmış olunmasına rağmen, beş tane ortak sonuç bulunmaktadır:

1. Örgütsel kültürler farklılık gösterebilir.
2. Her örgütsel kültür benzersizdir.
3. Örgütsel kültür, sosyal etkileşimler sonucu şekillenir.
4. Örgütsel kültür, olay ve sembolleri örgüt üyeleri için anlamlı hale getirir.
5. Örgütsel kültür, örgütsel davranışları yönlendiren güçlü bir etmendir. (Ott, 1989: 52).

Aslında örgütler kendilerine özgü kültür ve alt kültürlerden oluşan küçük toplumlardır (Morgan, 1998). İçinde yer aldığı toplumlara göre alt kültür, örgüt içinde bulunan alt kültürlerle göre de üst kültür olarak nitelendirilir. Örgüt kültürü, bütün alt kültürleri kuşatan ve alt kültürleri ortak bir alanda bütünleştiren kültürdür. Özetle örgüt kültürü, örgütteki alt kültürlerin toplamı olarak ifade edilemez (Şişman, 2002). Örgüt kültürü, örgütün içinde bulunan farklı birimlerin kültürlerinden etkilenebileceği gibi, bölgesel ve ulusal kültürlerden de etkilenebilir (Morley, Shockley-Zalabak ve Cesaria, 1997).

Örgüt kültürü, örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir biçimde etkilemektedir. Örgüt kültürü, örgüt kültürü üyelerinin ortak amaçlar etrafında

toplanması sonucunda benzer bir biçimde davranıp düşünmelerine neden olmaktadır (School, 2003). Örgüt kültürü, örgüte yeni katılan üyelerin nasıl davranmaları gerektiğini öğretirken örgüt üyelerini sosyalleştirir. Örgüt çalışanlarına problemlerin çözüm yolunu gösterir ve onların davranışlarını anlamlı ve makul kılan bir temel sağlamaktadır. Örgüt kültürü, örgütün istikrarlı bir biçimde varlığı sürdürebilmesi açısından hayati bir rolü vardır (Schein, 1991).

Bireysel, grupsal ve bir bütün olarak örgütsel başarı için örgüt kültürüne sahip olmak gerekmektedir (George, 2002). Örgüt kültürü, çalışanlara normal kabul edilen eylem kodları sağlamaktadır. Bu kodlara uymayan faaliyetlere de anormal bir bakış açısı ile yaklaşır (Morgan, 1998). Örgüt kültürü değişime direnç gösteren bir yapıya sahiptir. Schein (1985), örgüt kültürünün öğelerini üç temada incelemektedir. Bunlar, değerler, temel varsayımlar ve artifaktlardır. Schein, temel varsayımların değişimi ile örgüt kültürü değişiminin mümkün olabileceğini savunmaktadır. Zor bir yol olan örgütsel değişim sürecinin başarılı olmasında ve sosyalleşme sürecinde, örgütsel iletişimin önemli bir rolü olduğu söylenmektedir (Çelik, 2002).

3.1.2.1. Örgüt kültürünün özellikleri

Çeşitli düşünürlerin ortak fikirleri ile oluşturdukları örgüt kültürünün özellikleri kısaca şu şekilde tanımlanabilir:

1. Örgüt kültürü sonradan öğrenilen veya kazanılan bir olgudur.
2. Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılan bir nitelik taşır.
3. Örgüt kültürü, yazılı bir metin olmayıp, örgüt üyelerinin düşünce yapıları, bilinçleri ve belleklerinde inanç ve değerler olarak bulunur.
4. Örgüt kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar biçiminde görülür. (Sevinç, Tetik ve Ercan, 2001: 228).

3.1.2.2. Örgüt kültürünü oluşturan faktörler

Değerler

İnsanların örgütlerine yaptıkları değerler olarak tanımlanır. Aynı zamanda örgüt içinde başarıyı tanımlayan, standartlarını koyan inanç ve kavramlar bütünüdür.

Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir. Aynı zamanda örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimi, değişen olanaklara bakılarak, uyum

sağlayabilmek açısından sürekli olarak gözden geçirmesi ve yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gereklidir (Unutkan, 1995).

Liderler ve kahramanlar

Temel değerler ve inançlar, örgüt kültürünün alt yapısını oluşturur. Bu değerlerin sembolleri, liderler ve kahramanlar gibi örneklerde yansıtılır veya temsil edilir. Bazı semboller elemanları motive etmek için kullanılırken, diğerleri müşterilere verilen önemi vurgular. (Sevinç, Tetik ve Ercan, 2001).

Törenler ve simgeler

Belirli bir kişi veya topluluğu ilgilendiren özen bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge, nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerle tören denilmektedir. Simgeler, örgüt kültürünün açık bir göstergesi olup, örgütteki logo, maskot, amblemler ve sloganlardır (Eroğlu,2000).

Bu durumlara bakıldığında zaman örgütün tören ve simgeleri şu şekildedir:

1. Kıyafet seçimi, işe giriş-çıkışlardaki selamlaşmalar, kokteyller, yemekler ve bunlarla ilişkilendirilen semboller ve sembolik davranışlar.
2. Başarılar, yıldızlar, belli bir süreyi dolduranlar için düzenlenen törenler ve verilen nişanlar, emekli olanlar için yapılan kutlamalar ve takılan isimler.
3. Flama, rozet gibi semboller.
4. Yönetim ile elemanlar arasındaki ilişkiyi belirleyen mekansal ve sosyal düzenlemeler ve işaretler gibi unsurlar da bulunabilir. Törenler ve semboller, çalışanların örgüte ve işe karşı motivasyonunu ve bağlılığını artırıcı bir rol oynarlar. (Sevinç, Tetik ve Ercan, 2001: 230).

Öykü ve efsaneler

Genel olarak örgütün geçmişte olan olaylarının, abartılarak anlatılması sonucunda ortaya çıkan ve örgüt kültürü açısından önem arz eden kültür taşıyıcılarıdır. Örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardım ederler. Örgütün sembollerinin ve kahramanlarının canlı tutulmasını sağlarlar. Örgütün en başarılıları, kahramanları, ünlüleri ve kurucuları ile alakalıdır (Üçok, 1993).

Dil

Her örgütün kendine özgü dili olmakla beraber, örgütte kullanılan sözcükler dışarıda bir anlam ifade etmez. Örgütte kullanılan sözcüklerin sadece örgüt içinde bir anlamı vardır. Örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde rol oynar (Sevinç, Tetik ve Ercan, 2001).

Örfler

Örgütlerde neyin önemli olduğunu örfler gösterir ve bazı yönetim uygulamalarında görülebilirler. Toplumda insanların günlük tavır, tarz ve yaşam biçimlerini düzenleyen kurallara örfler denmektedir. Örfler aynı zamanda güçlü bir yaptırıma sahip davranış kalıpları olarak nitelendirilir (Unutkan, 1995).

Normlar

Örgütsel kültür içinde sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelere normlar denir. Ayrıca örgütsel kültür içinde davranışı da etkilerler. İşgörenlerin çoğunun kabul ettiği davranış kuralları ve ölçütleri de kapsar. Örgütün kültürel normları yasalarca kabul görerek, işgörenlerin örgüte karşı sorumluluk üstlenmelerini ve örgüte karşı olan tutumlarını düzenleyen ölçütler ve yasal kurallardır. Bir bakıma işgörenlerin davranış biçimlerini belirleyen kurallardır (Sevinç, Tetik ve Ercan, 2001).

Örgütsel sosyalleşme

Örgüt kültürüne uyum sağlama ve örgüt kültürünü öğrenmeye örgütsel sosyalleşme denir. Örgüte yeni giren işgörenler var olan kültürü sürdürmek için sosyalleşmeye başvururlar. Örgütsel sosyalleşme, sadece örgüte yeni giren işgörenler için değil, aynı zamanda örgüt içinde bulunduğu pozisyonundan farklı bir pozisyona geçen işgörenler içinde kullanılan bir yoldur. İşgörenin kendisinden beklenen tutum, davranış ve değerleri öğrenme sürecidir. Sosyalleşmenin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi yapmaktır (Sevinç, Tetik ve Ercan, 2001).

3.1.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürüne ait üç ana fonksiyon vardır. Bunların birincisi bütünleştirme fonksiyonu, örgüt kültüründe işgörenlerin bütünleşmelerine ve kaynaşmalarına destek olur. İkincisi koordinasyon fonksiyonu, davranışların belirlenmesini ve bu davranışların nedenlerini saptayarak çalışanların davranışını yönlendirir ve bu

davranışların koordine edilmesini sağlar. Üçüncüsü ve sonuncusu olan motivasyon fonksiyonu, oluşturulan güçlü bir örgüt kültürü, işgörenlerin örgütlerine ilişkin anlayışlarını pozitif yönde etkilemektedir (Demir, 2005).

Örgüt kültürünün fonksiyonlarına başka bir açıdan bakıldığında dört ayrı grup vardır. Bunların birincisi örgütsel kimlik vermedir. Örgüt kültürü, çalışanlarına bir kimlik vererek, çalışanlarda örgütsel bir kimliğin oluşmasını amaçlamaktadır ve bu durum işletmelerin temel felsefelerini çalışanlarına yansıtarak oluşturulur. Çalışanların işletmenin temel hedeflerini gerçekleştirmesi için motive edilmesini amaçlamaktadır. Aynı zamanda örgütsel kimlik ödülleri vasıtasıyla desteklenmektedir. İkinci fonksiyon kolektif bağlılığı sağlamaktır. Örgüt kültürü, kolektif bağlılık duygularını destekleyerek ve geliştirerek önemli bir rol oynar. Bağlılık, çalışanların örgütleriyle gurur duymalarını sağlayarak oluşur. Bu şekilde, çalışanlar uzun vadeli çalışma isteği gösterir ve işten ayrılma eğilimleri azalır. Üçüncü olarak, örgüt kültürü istikrarı sağlar. Örgütün toplumsal bir sistem olarak istikrarı, iş ortamının ne kadar olumlu ve destekleyici olarak algılandığını, çatışma ve değişimin ne derece etkili bir şekilde yönetildiğini ifade eder. Sağlam bir örgüt kültürü, çalışanların bağlılığını artırır ve örgütün istikrarını güçlendirir. İşler kötüye gitse bile olumlu bir iş ortamı korunmuştur ve bunda kültürün büyük etkisi olmuştur. Ayrıca nitelik sahibi insanlar işe alınarak örgütün istikrarının devamı sağlanmıştır. Dördüncü ve sonuncu fonksiyon çalışma ortamının daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır. Fonksiyon aracılığıyla çalışanlar, örgütün yaptığı işin neden yapıldığını daha iyi anlarlar. Ayrıca örgütün uzun vadeli hedeflerini nasıl gerçekleştireceği konusundaki strateji ve felsefesini de daha iyi kavrarlar. Bu sayede, örgüt kültürü çalışanlara, örgütün amacını ve yönelimini anlamaları konusunda rehberlik eder ve çalışanların işlerine olan bağlılığını artırır. (Demir, 2005).

3.1.4. Örgüt Kültürü Modelleri

3.1.4.1. Schein modeli

Amerikalı Edgar Schein örgüt kültürünü, *“örgütlerin dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme süreçlerinde karşılaştıkları sorunları çözerken öğrendikleri ve örgütün yeni üyelerine bu tür sorunları çözerken algılama ve düşünme süreçlerinde kullanmaları için öğretilen paylaşılmış temel varsayım kalıplarıdır”* şeklinde tanımlamıştır (Schein, 1992: 12).

Schein (1991)'e göre örgüt kültürünün üç ana işlevi vardır. Birincisi örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözmez. Örgütün uyum sorunlarından en önemlisi misyonun ve amaçların çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesidir. Ayrıca bu duruma uygun stratejiler oluşturulması gerekmektedir. Misyonu çevreye göre değiştirebilmek, örgütün varlığını sürdürebilmesi için önem arz etmektedir. İkincisi örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmez. Örgütün bu sorunları çözmesi için birkaç faaliyette bulunması gerekmektedir. Bu faaliyetler, ortak dil ve kavram birliğinin sağlanması, grup sınırlarının, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçülerinin belirlenmesi, hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin belirlenmesi, terfi sisteminin belirlenmesi, ödül ve ceza sisteminin belirlenmesi gibi maddeler sıralanabilir. Üçüncü ve sonuncusu olan çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenmedir. Örgüt kültürünün önemli bir görevi çevredeki belirsizlikleri veya etkilerini en aza indirmesidir. Kültürde bulunan varsayımlar ve kriterler, birey için anlam oluşturan bölümlerin algılamasında filtre görevi görerek, bireyin belirsizlikleri karşısında oluşan korku ve endişeleri azaltır (Eren, 1998).

Schein'e (1992) göre örgüt kültürünü daha iyi anlamak için kültürün seviyelerine bakmak gerekmektedir. Kültür üç temel seviyeden oluşmaktadır. Birinci seviye olan maddi unsurlar, lisan, kıyafetler, teknoloji, çalışma ortamı, örgüt ile alakalı mitler ve hikayelerden oluşmaktadır. Maddi unsurlar gözle görülebilmektedir ancak anlamlandırılması zordur. İkinci seviye olan değerler seviyesi, örgüt üyelerinin daha önce karşılaşmadıkları sorunların nasıl üstesinden gelecekleri ile alakalı, bu sorunlara karşı nasıl davranacakları konusunda yardımcı olmaya yarayan seviyedir. Bu sorunlara karşı yapılan yaklaşımlarda belirleyici rol oynayan kişilere genellikle lider denir. Eğer başarılı sonuçlar alınırsa paylaşılan inanç ve değerlerde biçimlenmeye başlar. Üçüncü ve sonuncu seviye olan, temel varsayımlardır. Sorunlar başarılı bir şekilde çözümlenirse, inanç ve değerler temel varsayımlar haline gelir. Temel varsayımların tartışılması neredeyse imkansız olup, değiştirilmesi de zordur (Schein, 1992).

Edgar Schein, örgüt kültürünü incelediği yedi boyutu belirleyerek, bu boyutların örgüt kültürünün derin ve gizli kalmış yönlerini ortaya çıkardığını savunmuştur. Bu boyutlar şu şekildedir:

Boyut	Açıklama
Örgütün çevresi ile ilişkisi	Örgüt kendisini nasıl görür?
İnsan faaliyetlerinin özelliği	Doğru olan davranış tipi nedir?
Gerçek “doğruluk” kavramı	“Doğru olan” ve “doğru olmayan” kavramları nasıl tanımlar? Sosyal ve fiziksel çevrede “doğru” kavramı nasıl belirlenir?
Zaman kavramı	Temel yönelim geçmiş, şimdi ve gelecekteki zamandan daha çok hangisine doğrudur?
İnsan doğası	İnsanlar aslında iyi, kötü veya nötr müdür?
İnsan ilişkileri	Kişiler arası ilişkilerde doğru yol nedir? Yaşam bir rekabet veya iş birliği midir? En iyi yönetim sistemi otokratik yönetim veya katılımcı yönetim sistemi midir?
Homojenlik ve Çeşitlilik	Grubun çeşitli olması mı, yoksa homojen olması mı daha iyidir? Bir gruptaki bireyler yenilikçi olmaya cesaretlendirilmeli midir?

Tablo 3.1. Schein’a Göre Örgüt Kültürünün Boyutları

Kaynak: Eryüksel, 2005: 71

3.1.4.2. Hawkins modeli

Dr. Peter Hawkins örgüt kültürünün davranışsal, görülebilir, amaçsal ve duygusal yönlerine vurgu yapmıştır. Bu duruma göre Hawkins’in örgüt kültürü beş temel seviyeden oluşmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

Örgüt Kültürünün Seviyeleri	Açıklama
Maddi Unsurlar	Çalışma ortamı mimarisi, kılık-kıyafet, firmanın misyonu, politikalar gibi
Davranışlar	Örgütte kişilerin nasıl davrandıkları, çatışma çözüm yolları, ödüllendirme, hatalar karşısında üst yönetimin tavrı
Fikirler	Organizasyonun dünya görüşü, davranışları sınırlandıran düşünce biçimi, örgütün değerleri ve temel varsayımları
Duygusal Zemin	Bilinçaltı, şuursuz duygusal ifadeler ve ihtiyaçlar
Motivasyon Zemin	Organizasyonun ve bireyin birbirine bağlı olduğu seviye

Tablo 3.2. Hawkins’e Göre Örgüt Kültürünün Seviyeleri

Kaynak: Bilgin, 2005: 31

3.1.4.3. Laurent modeli

Laurent'e göre kültür dört boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut olan, politik sistemler olarak organizasyondur. Bu boyut, yöneticilerin toplumdaki politik durumları, organizasyonda bulunan güç algıları ve organizasyon yapısının çalışanlar tarafından anlaşılır olması ile alakalıdır. Bu boyutta çoğunluk olarak yöneticiler, organizasyonları politik sistemler olarak görürler. İkinci boyut olan otorite sistemleri olarak organizasyonlardır. Bu boyutta hiyerarşik yapılar söz konusudur ve bu boyutu önemli gören kültürlerde, yöneticiler otoriteyi, bireylerin özelliği olarak görürler. Otoritenin daha az önemli olduğu toplumlarda, yöneticiler genellikle otoriteyi, bireylerin rollerinden kaynaklanan tutumlar olarak algırlar. Rol formülasyon sistemleri olarak adlandırılan boyut üçüncü olan boyuttur. Bu boyutun en önemli maddesi, çalışanların organizasyondaki rollerinin ve fonksiyonlarının net bir biçimde tanımlanmış olmasıdır. Bu boyuttaki kültürlerde yöneticiler, organizasyonda verimlilikten ve açıklıktan yanadırlar. Dördüncü ve sonuncu boyut olan hiyerarşik ilişkiler olarak organizasyonlardır. Bu boyutta astlar ve üstler arasındaki hiyerarşik ilişkiler söz konusudur. Organizasyonlarda çatışma yok edilir. Aynı zamanda bu boyutta yöneticilerin iş ile alakalı durumlarda astlardan daha fazla bilgiye sahip olmaları ve çift başlı yönetimin oluşmasına engel olunması da söz konusudur (Bilgin, 2005).

3.1.4.4. Hofstede modeli

Örgütün kendine ait alt kültürleri bulunması ile birlikte daha çok içinde bulunduğu toplumdan etkilenmektedir. Bu sebepten dolayı ülkelerin kültür farklılığından dolayı örgüt yapıları da farklılık göstermektedir. Hofstede (1980)'nin çalışması ülkelerin kültürel değerlerinin farklı boyutlarda incelenmesi sonucunda ortaya çıkan sonuçları kapsamaktadır. Hofstede (1980)'e göre dört boyut vardır. Birinci boyut olan güç mesafesi, toplumlarda bireyler arasında gücün eşit bir biçimde dağılıp dağılmadığı ile alakalıdır. Bu boyutta örgütsel yapıdaki özellikler birbirleri arasında farklılık gösterebilir. Güç mesafesi az olan toplumlarda daha demokratik bir yönetim tarzı vardır ve çalışanlar bağımsızdır. Tam tersi güç mesafesi fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı vardır. İkinci boyut olan belirsizlikten kaçınma, toplumdaki bireylerin değişken ve belirsiz durumlara karşı nasıl hissettikleri ve bu durumlardan kaçmak için neler yaptıkları ile alakalıdır. Belirsizlikten kaçınma

derecesi fazla olan ülkelerde pek çok yazılı kural ve prosedürlere sahiptirler. Aynı zamanda risk almaktan kaçan yöneticilerde bu ülkelerde ödüllendirilirler. Üçüncü boyut olan bireysellik boyutunda, bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır. Bu sebepten dolayı bireyler kendi çıkarları ve ilgi alanları doğrultusunda davranmaları muhtemeldir. Denetim, bireyin içsel baskısı ile sağlanır ve benliğe saygı bulunmaktadır. Bu durumdan farklı olarak ortaklaşa davranışta bulunan toplumlarda, sıkı toplumsal bağlar ön plana çıkmaktadır. Bu tür toplumlarda bireyler kendi grupları ile diğer birey ve grupları ayrı tutma eğilimine sahiptirler. Denetim dışsal olarak gerçekleşir ve topluluğa uyum amacı vardır. Bireyselliğe sahip olan ülkelerde başarı kişiye özeldir. Ortaklaşa davranan gruplarda bireyden çok grubun amaçları önemlidir ve grubun başarısına odaklanılır. Dördüncü ve sonunca boyut olan maskülen-feminen boyutudur. Maskülen özelliklere sahip olan ülkelerde maddi başarılar ön plandadır. Bu toplumlarda güçlü olan ve kazanan bireysel sempati sahibi olurlar. Bu toplumlar çalışmak ve en iyi olmak için yaşarlar. Bu toplumlarda başarı, sermaye ve rekabetçilik vardır. Feminen özelliklere sahip olan toplumlarda ise maskülen yapı gibi maddi başarılar yerine toplumsallık önemlidir. Bu tür toplumlarda başkalarını düşünme ve koruma, bireylerin ve ilişkilerin sağlığı ön plandadır. Çatışmalar daha çok müzakere ve uzlaşma yolu ile çözüm kazanmaktadır. Ayrıca fikir birliği sağlayarak karar alan yönetici beğeni toplamaktadır (Sözer, 2006).

3.1.4.5. Kilmann modeli

Kilmann (2004)'e göre, örgüt kültürü, sosyal bir enerji olarak görevini yerine getiren bir fenomendir. Örgüt kültürü, resmi olarak açıklanan işleyiş ile gerçekte yaşanan arasındaki farkı kapatma görevini üstlenir. Günlük işlerde gözlemlenen kültürün temelinde, örgüt mensuplarının inançları yatar. Kilmann (2004)'e göre, kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlama sürecinde de rol oynar. Kilmann (2004), iyi ve kötü kültür tiplmesi örnek alarak kültürü iki sınıfa ayırmıştır. Birinci sınıf olan bürokratik kültürler, geçmişte birçok işletmede bulunmaktadır. Bugün ise klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerde bulunmaktadır. Bu kültür tipinde, hiyerarşik yapılar önemlidir ve merkezi bir yönetim sistemi bulunur. İş tanımları ve çalışanların sahip oldukları yetki ve sorumluluklar net bir şekilde belirlenmiştir ve çalışanlar yakından denetlenir. Bu kültüre adapte olmuş işletmeler genellikle belirli bir büyüklüğe ulaşmış, köklü ve olgunlaşmış işletmelerdir. Bu tarz bir kültürü değiştirmek zordur ve geçmişten bu yana

uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. İkinci sınıf olan yenilikçi kültürler, çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcıdır, hızlı ve sürekli bir şekilde değişirler ve bugün birçok şirket bu kültüre sahiptir. Şirketler yeniliklere ayak uydurabilmek için dinamik bir yapıya sahip değildir. Bu yüzden burada bürokratik bir kültürden bahsedilemez. Bu kültürün liderleri atak, yenilikçi, değişimden hoşlanan ve girişimci özelliklerine sahip bireylerdir. Bu kültürde başarı ve değişim için yenilik söz konusudur. Bu kültüre sahip olan işletmelerdeki bireyler işlerini yaptıkları sırada bürokratik engellere takılmaz istemezler. Kilmann (2004)'e göre bu örgüt kültürü sınıfı sosyal bir enerji oluşturur ve değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü verir (Eren, 1998).

3.1.4.6. Byars modeli

Byars (2004)'ün örgütsel kültür ölçeği iki boyuttan oluşur. Birinci boyut, katılımcılık niteliğini belirlemede etkilidir. İkinci boyut ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliği ile ilgilidir. Katılımcılığı insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyetleri ise işletmenin faaliyetleri olarak adlandırabiliriz. Bu faaliyetler işletmenin düzleme yapma, planların yürütülmesi gibi unsurları içerir. Bu boyuta göre tepkisel ve etkisel olarak iki unsura sınıflandırılmıştır. Tepkisel işletmeler pasiftir, ancak etkisel işletmeler aktif olarak rol alır. Tepkisel işletmeler pasif olmasına karşın, çevreden gelen tehlikeler karşısında tepki göstermektedirler. Etkisel işletmeler, işgörenlerle, müşterilerle aktif olarak ilgilenirler. Katılımcı kültüre sahip işletmeler, işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini yerine getirirler. İşgörenlerin ve müşterilerin arasında etkileşim olmayan, ilişki ve iletişim boyutunun az seviyede bulunduğu işletmelerde katılımcı kültürü yoktur. Byars (2004)'e göre 4 tane kültür tipi vardır. Bunlar; etkileşim, bütünleşik, müteşebbis ve sistematik kültürdür. Etkileşim kültürü, çevresel istek ve ihtiyaçların karşılanmasını amaçlar. Ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermek etkileşim kültürünün ana yapısıdır. Bütünleşik kültür, işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını değiştirmeye ve etkilemeye yönelik bir kültürdür. Çevreyi etkileyerek bu durumları gerçekleştirir. Tüm beşeri güçleri harekete geçirerek rekabet avantajı elde eder. Müteşebbis kültür, oldukça yenilikçi bir yaklaşımdır. Ancak bu kültür tipinde çalışanlara yönelim yetersiz bir seviyededir. Bireycilik yönü vardır. Dördüncü ve sonuncu olan sistematik kültür tipi, faaliyetlerin yürütülmesi ve

politikaların uygulanmasına yönelik olan bir kültürdür. Görevler kalıplaşmıştır ve katılımcı yoktur. Rutin faaliyetlerle çevresel ihtiyaçlar karşılanır (Eren, 1998).

3.1.4.7. Lahiry modeli

Normatif inanışlar, kişilerin grup üyeleri ile ilişkileri ve işe yaklaşımları ile alakalı düşüncelerini ifade etmektedir. Bu modelde 3 tip örgüt kültürü bulunmaktadır. Her tip, farklı normatif inanışlar işe eşleştirilmiştir. Yapıcı kültür, başarı, cesaret, yakınlık kurma ve kendini geliştirme ile eşleşmektedir. Pasif-savunucu kültürde, bireyler diğer kişilerle kendilerine zarar gelmeyecek bir biçimde ilişki kurarlar. Agresif-Savunucu kültür ise kişiler güvenliklerini ve statülerini korumak isterler. Bunun için de işleri sırasında güç kullanmaktadırlar (Palmer ve Hardy, 2000).

3.1.4.8. Parsons modeli

Parsons (1956)'ya göre sosyal değerlerin katkıları örgüt kültürünün incelenmesinde önem arz etmektedir. Parsons'un modeli "AGİL" adıyla bilinmektedir. Oluşturduğu modelde 4 fonksiyon vardır ve ismini bu fonksiyonların İngilizce isimlerinden almıştır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) şeklindedir.

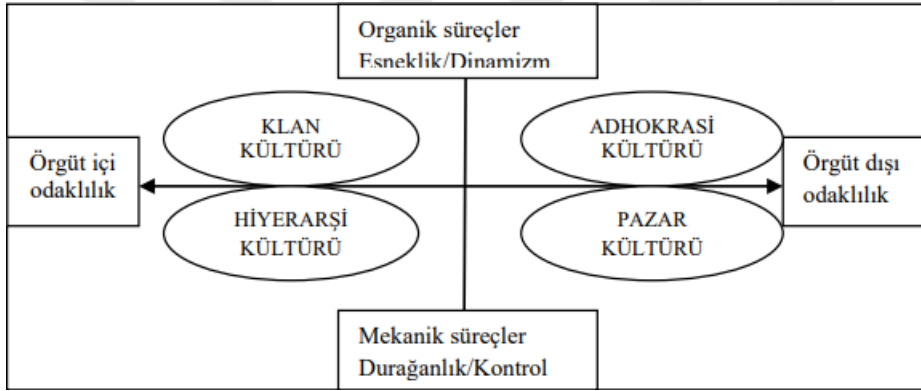
Parsons (1956)'ya göre her sosyal sistemde bu fonksiyonların olması gerekmektedir. Ortama uyum sağlanması, alt kısım arasında bütünlük olması, amaçlarına erişebilmesi, toplum ve toplumu oluşturan kişilerce meşru veya yasal olarak varlığına inanılması bir sistemin varlığını ortaya koyar.

w, (1956) her sistem bir üst sisteme bağlıdır ve kendisinin de içinde alt sistemler mevcuttur teorisini savunmuştur. Sistem, alt kısımları ile bütünleşmeli, üst kısımları ile ortama ve topluma uyum sağlaması gerekmektedir. Bir sistem topluma yararlı olmalı ve toplum tarafından kabul görmelidir. Bu durumları toplum tarafından dışlanmamak için yapmalıdır ve buna yasal olarak "tanıma" denilmektedir.

Kültürel değerler bu modelin en önemli yapı taşıdır. Bu değerler sayesinde sistem ortamda bulunan hızlı değişimlere ve gelişimlere ayak uydurabilir. Toplumdan dışlanmamak için alt ve üst sistemlere uyum sağlar. Teknik, ekonomik, psikolojik, sosyal, estetik, dini, ahlaki ve politik değerler kültürün oluşmasında katkısı olan değerlerdir (Eren, 1998).

3.1.4.9. Cameron ve Quinn modeli

Kültür, değer yargıları, yorumlamalar ve varsayımlarla ifade edildiğinde, çeşitli kültür tiplerini tanımlamak için bir model oluşturulabilir. ‘‘Rekabetçi değerler yaklaşımı’’ Quinn ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bir örgütün mevcut veya ulaşmak istediği kültürel profilinin ortaya çıkmasına rekabetçi değerler yaklaşımı denir. Kültürel değişim amacı olan yönetici ve liderlere rehberlik eder. Rekabetçi değerler yaklaşımı, araştırmacıların temelini oluşturmuştur ve işletme çalışmalarının en önemli modellerinden bir tanesidir. İşletmelerin benimsediği çevresel yaklaşım ve yönetim yapısı, örgüt kültürü tiplerini belirlemede önemli bir rol oynar. Cameron ve Quinn (2006), bu örgüt kültürü tiplerini 4 tip olarak klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi olarak adlandırmıştır.



Şekil 3.1. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: (Cameron ve Quinn, 2006).

Şekil 3.1’de bulunan dikey eksen organik süreçten mekanik sürece geçişi ifade eder. Örgütsel yapıya esneklik, özgünlük veya doğallık mı, yoksa istikrar, kontrol veya düzenin mi daha çok hakim olduğu ifade edilmektedir. Yatak eksen ise içsel devamlılıktan dışsal konumlanmaya doğru bir geçişi belirtir. Örgütsel yapıda içe yönelimin mi yoksa dışa odaklılığın mı daha hakim olduğu ifade edilmektedir.

Klan kültürü, içe yönelik bir kültür yapısına sahip olup, aile ortamı, birlik ve beraberliğin olduğu bir kültür tipidir. Kararların anlaşma ve katılım ile alınma eğilimi vardır. Ayrıca kontrol süreçleri resmi değildir. Adhokrasi kültürü, ileri derecede organik bir yapıya sahiptir. Bu kültür tipine bağlı olan kişilerin risk almaları, inisiyatif kullanmaları, yaratıcılıkları ve özgürlükleri teşvik edilir. Pazar kültürü, sonuca yönelik bir tiptir. Örgütün başarısı pazardaki başarısı ile ölçülmektedir. Bu örgüt kültürü

tipinde çalışanlar çok rekabetçi ve amaca ulaşma odaklı bir yapıdadır. Hiyerarşi kültürü, aşırı formalite ve yapısal iş ortamının bulunduğu bir kültür yapısıdır. Bu kültür tipinde kurallar ve düzen önem arz etmektedir.

Rekabetçi değerler modelinde, strateji, kültürel değer, yapı ve çevre arasındaki uyum ile alakalıdır. Örgüt kültürü tipleri arasında diğerlerine göre daha başarılıdır diyebileceğimiz bir örgüt kültürü tipi yoktur. Örgüt kültürü tipleri, örgütün hedeflerine ve dış çevrenin ihtiyaçlarına göre başarılı olabilir. Bu dört tip aynı anda bir örgütte bulunabilir. Bir tanesi daha baskında olabilir, eşit bir şekilde de dağılım gösterebilirler. Aynı zaman da bir işletmenin farklı departmanlarında da farklı örgüt kültürü tipleri görmek mümkündür (Çetin ve Topaloğlu, 2018).

3.2. Motivasyon

Motivasyon kelimesi Fransızca ve İngilizce “motive” kelimesinden türetilmiştir. Türkçede tam karşılığı olmayan motivasyonun, “motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, harekete geçirici ve saik anlamındadır (Eren, 2004). Motivasyonun temelinde, çalışanların bilgi ve becerilerini işlerine tam verebilmeleri için işletmeler tarafından uygun koşulların sağlanması vardır. Aslında motivasyon kavramın çıkış noktası “çalışanlara ne verilmeli ki işletme için yararlı sonuçlar doğursun?” sorusudur. Bir veya birçok insanı, belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek için yapılan çalışmaların toplamına motivasyon denilmektedir. Kişilerin davranışları genellikle bir nedene bağlıdır ve bu nedenler, istekler, ihtiyaçlar, dürtüler ve inançlar gibi konuları kapsar. Motivasyon başka bir deyişle, kişilerin belirli bir amaç doğrultusunda hareket ederek, kişisel istek ve arzuları doğrultusuna hareket etmeleri şeklinde de tanımlanabilir (Koçel, 2005).

Motivasyon 1930’lu yıllarda örgütsel davranış çalışmalarında yer almıştır ve bu zamandan beri dikkatleri üzerine çekmiştir. 1940-1950’li yıllarda neoklasik yaklaşım baskın bir hale gelmiştir. Bu yıllardan sonra işi tatmini çalışmaları hız kazanmıştır (Oksay, 2005).

Yöneticiler işgörenleri nasıl motive edeceklerini bilmeleri gerekmektedir. Her kişiye, her topluma, her gruba göre farklı farklı motivasyon modelleri geliştirmek zordur. Ancak motivasyon faktörlerini doğru tespit edebilmek, işgörenlerin tatmin düzeylerini arttıracaktır. Bu bağlamda motivasyon iki boyut olarak incelenmiştir.

Bunlar içsel ve dışsal motivasyondur. İşgörenler bazen içsel motivasyona bazen de dışsal motivasyona sahip olarak motive olabilirler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2015).

İçsel motivasyon, işgörenin bir faaliyeti yaparken o faaliyetten keyif ve haz alması durumudur. İçsel motivasyonda tatmin işin kendisinden kaynaklanmaktadır. İçsel motivasyon, bireyin bir işi yaparken doyum elde etme sürecidir. Bir iş sırasında daha çok işin keyif vermesine bakılır, dışarıdan gelen para, terfi gibi dışsal motive kaynaklarına gerek duymadan davranış sergilenir. Bu motivasyon şekli insanın zihinsel, psikolojik ve sosyal gelişimine katkı verir. Kişilerin bilgi ve yetenekleri, ilgilerine göre şekillenir. Yeniliklerle ilgilenmek, yaratıcılık gibi faktörler sadece yaşamın ilk sınırları ile alakalı değildir. Fakat kalıcılık, performans gibi faktörler insan doğasının önemli bir etmenidir. İçsel motive olan bireyler, dışardan gelecek olan ödüllere bakmaksızın motive olurlar ve kendi iradeleri ile işleri gerçekleştirirler (Aslan ve Doğan, 2020).

İçsel motivasyon, kişi ve etkinlik arasında gerçekleşir. Kişiler farklı davranışlar için içsel motivasyona ihtiyaç duyabilirler. Kişiler için zor olan ise, hangi davranışlar için içsel motivasyona ihtiyaç duyulacağıdır. Bir kişi için herhangi bir davranış içsel motivasyona bağlı iken başka bir kişi için aynı davranış içsel motivasyona bağlı olmayabilir. Bilişsel Değerlendirme Teorisi ışığında içsel motivasyon için belirleyici bir rol olan sosyal çevrenin, kişinin temel psikolojik ihtiyaç doyumunun engellenmesi veya desteklenmesi ile doğru orantıda içsel motivasyonu azaltacağı veya artıracığı düşünülmektedir (Aslan ve Doğan, 2020).

İkinci boyut olan dışsal motivasyon, kişilerin ihtiyaçları, beklentileri, davranışları, amaçları, kişilere kendi performansları hakkında bilgi verilmesi gibi etmenlerle ilişkilidir. Dışsal motivasyonda, davranış bir sonuç gerçekleştirir. Kişiler, çocukluk yıllarında daha çok içsel motivasyonla davranışlarını sergilerler. İlerleyen senelerde kişiler içsel motivasyon ile gerçekleştirdiği davranışları azaltır ve sosyal kuralları tanımakla birlikte o kurallara uygun hareket ederler. Bu durumla beraber kişiler, yaptığı davranıştan haz almak yerine daha çok ceza almamak veya ödül almak için davranış sergilerler ve bu durumda dışsal motivasyon ile alakalıdır (Aslan ve Doğan, 2020).

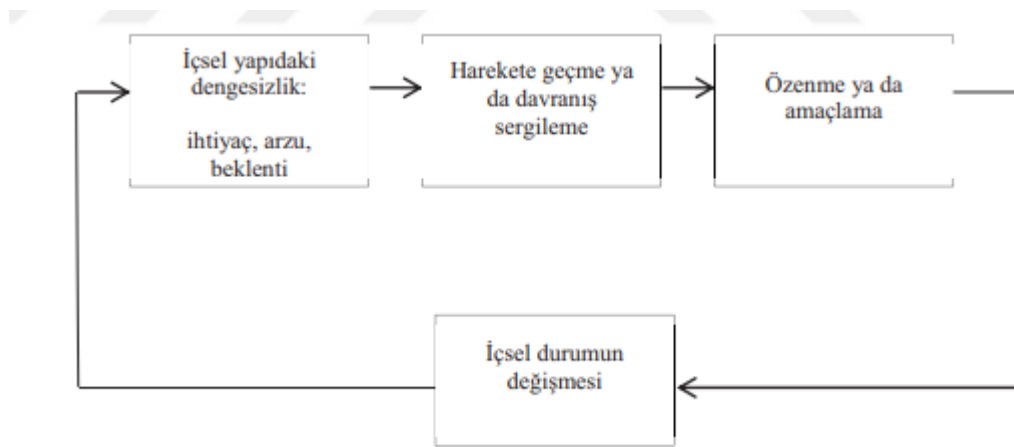
Öz belirleme kuramı, kişinin özelliklerine ve motivasyonuna ilişkin bir yaklaşımdır. Aynı zamanda davranış düzenleme ve kişilik gelişimi için kişinin iç

kaynaklarının önemini vurgular. Dışsal motivasyonda kişi davranışı sergilemek için baskı hisseder. Bu sebepten dolayı dışsal motivasyon kontrollü motivasyon olarak adlandırılır. Fakat Öz Belirleme Kuramında, bütünleşme ve içselleştirme süreçleri ile dışsal sebeplerin içselleştirilebileceği ve kontrollü motivasyonun özerk motivasyona dönüşebileceği söylenmiştir. İçselleştirme süreci hayat boyunca düzenlemelerin ve sosyal değerlerin içselleştirilmesini sağlamaktadır. Bu sebepten ötürü gelişimsel açıdan önem arz etmektedir (Aslan ve Doğan, 2020).

İçsel motivasyon daha çok işi sevmekle alakalıdır. İçsel motivasyon da işi yaparken, belirli bir davranışı gerçekleştirirken veya herhangi bir faaliyeti yaparken insanın o işten keyif, haz alma duygusu vardır. Ancak dışsal motivasyon da içsel motivasyondaki gibi yapılan faaliyetten keyif almanın aksine, o faaliyeti yapınca ödül alma veya ceza almama beklentisi vardır.

3.2.1. Motivasyon Süreci ve Önemi

Hayatımız boyunca her kişinin ruhen ve bedenen tatmin edilmemiş dürtüleri bulunmaktadır. Açlık, susuzluk gibi fizyolojik ihtiyaçların yanı sıra güvenlik, bir gruba ait olma, çevredeki kişilerden saygı görme, kendini geliştirme ihtiyacı gibi hususlar örnek teşkil eder. Bu gibi eksikliklerin sonucunda motivasyon süreci başlamaktadır. Motivasyon; amaç, davranış, ihtiyaç ve içsel durumun değişmesi şeklinde 4 ana maddeden oluşmaktadır. Bu ana maddelere göre kişinin önce bir ihtiyacı ortaya çıkar, bu ihtiyaca göre davranışları ile birlikte harekete geçip amaca ulaşır ve son olarak geri besleme ile ihtiyacın tatminine ulaşmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2015).



Şekil 3.2. Motivasyon Süreci

Kaynak: (Şimşek ve Eroğlu, 2013).

Şekil 3.2'ye göre ilk aşamada kişinin ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda davranışları şekillenmiştir. Daha sonrasında kişi amacına ulaşmak için ve tatmin düzeyine varmak için hareketlerini sürdürmüştür.

Motivasyon, ihtiyaçlar için bireyde doyum sağlayacak veya hedefe götürecek davranışların sergilenme sürecidir. Bu süreç bir döngü şeklindedir. Bu süreç sonunda birey amacına ulaştığı zaman, başka bir ihtiyacın ortaya çıkması ile yeni çıkan ihtiyaca motive olmuş bir şekilde hareket eder. Bireyler için motivasyon amaca ulaşmadaki istek ve arzuyu ifade eder. İşletmeler için ise motivasyon, işletmenin amaçlarına ulaşmak için işgörenin motive olmasını sağlayacak ruhsal ve fiziksel ortamın sağlanma sürecini ifade eder.

Günümüzde motivasyon kavramı hem işletmeler hem de bireyler için önem arz etmektedir. Bireyler hayatlarında karşılaştıkları ihtiyaçları gerçekleştirmek için motive olurlar. Herhangi bir sporcu başarılı olmak amacı ile motivasyonunu güçlü tutar. İşletmeler de ise motivasyonu yönetim oluşturur. Yönetim işlerin aksamaması ve işgörenlerin veriminin düşmemesi için kaliteli çalışma ortamları oluşturması gerekmektedir. Bu şekilde bir ortamda çalışan bireyler motive olarak, işletmenin amacına ulaşmasında yardımcı olurlar. İşgörenin motive bir şekilde çalışması yönetimin elinde olduğu için motivasyonun sağlandığı ortam da yöneticinin başarısı olarak kabul edilir.

3.2.2. Motivasyon Teorileri

Günümüzde işletmelerin ayakta kalması ve küresel çaptaki rekabet ortamında sürdürülebilirliği sağlaması için elinde bulunan tüm kaynakları etkili bir biçimde kullanması gerekmektedir. Bu kaynaklar maddi ve manevi olarak sıralandığı zaman en öncelikli kaynaklar emek ve sermayedir. Sermayeden önce emek kaynağı yani insan kaynağı öncelikli gelir. Tarih boyunca bilim adamları insan kaynağının verimini düşüren sebepler üzerinde çalışmalar gerçekleştirmiştir. Literatüre motivasyon teorileri olarak geçen bu çalışmalar, kapsam ve süreç teorileri olarak iki başlık altında incelenir. Yöneticiler, işgörenlerin motivasyonunu yükseltmek için bu teorileri bir yol gösterici olarak kullanır.

3.2.3. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, toplum içerisinde bireyi neler güdüler sorusuna cevap ararlar ve merkezinde bireysel ihtiyaçlar vardır. Aynı zamanda kişilerin hareketlerini yönlendiren sebepleri anlamaya yönelik teoriler olarak açıklanır. Kapsam teorileri bireysel olduğu kadar, işletmeler için de oldukça önem arz etmektedir. Yöneticilerin en önemli görevleri arasında, işletmenin amacına ulaşmak için işgörenlerin eksik yanlarını tespit etme ve onlardan en yüksek verimi sağlamak vardır (Can, Aydın ve Aşan Azizoğlu, 2011).

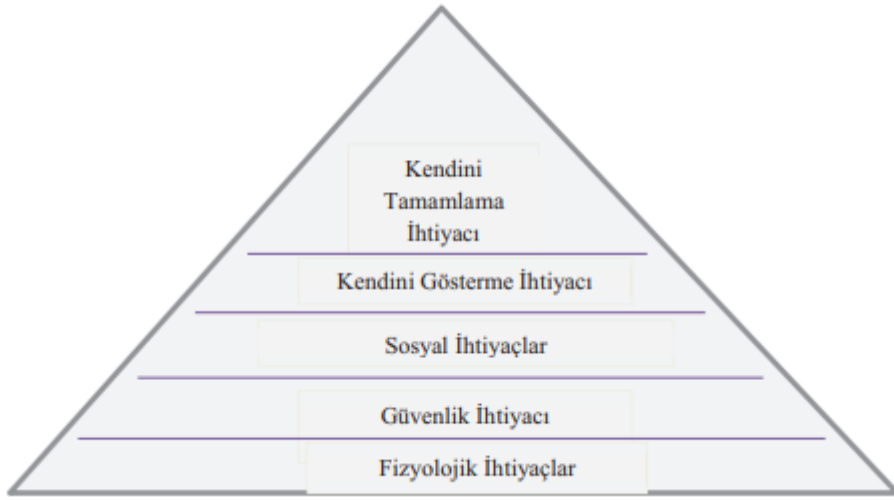
Kapsam teorileri, işgörenin içgüdüğü vasıtası ile gelen ve kendisini harekete yönlendiren faktörleri anlamaya çalışmaktadır. Yöneticiler, işgörenleri daha verimli çalıştırabilmek için işgörenlerin davranışını yönlendiren faktörleri belirlemeye çalışırlar. Bu faktörleri belirledikleri zaman işletmenin amaçlarına yönelik iş öreni daha verimli çalıştırabilir. Bu durumdan ötürü birçok araştırmacı işgörenlerin motivasyonunu açıklamaya yönelik farklı farklı teoriler ortaya çıkarmıştır (Önen ve Tüzün, 2005).

Kapsam teorileri aşağıda verilmiştir:

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi
- Alderfer'in ERG Teorisi

3.2.3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Günümüzde en fazla bilinen motivasyon teorisi Profesör Abraham H. Maslow tarafından geliştirilmiştir. Maslow (1943)'e göre, bireylerin davranışını şekillendiren en büyük güç ihtiyaçlardır. Birey belirlemiş olduğu ihtiyaçları karşılamak için davranışlarını düzenler. Daha sonrasında bu ihtiyaçları karşıladıkları zaman daha üst ihtiyaçlara yönelme eğilimi gerçekleştirir. Bu duruma göre bireyin kendini geliştirmeye başlaması, ihtiyaçların içinde baskın olan ihtiyaç türünün yapısı tarafından belirlenmektedir. Maslow (1943), kişilerin hedeflerine olan etkileri ve ihtiyaçları hiyerarşik sıralayarak, kişileri motive eden ihtiyaçları beş boyuta ayırmıştır (Şimşek ve Eroğlu, 2013).



Şekil 3.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Koçel, 2007)

Şekil 3.3'de görüldüğü gibi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramit şeklindedir ve beş bölümden oluşur.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt bölümde bulunan fizyolojik ihtiyaçlar, insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için olan genel ihtiyaçları kapsamaktadır. Hava almak, su içmek, uyumak, bir şeyler yemek gibi ihtiyaçları kapsamaktadır ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temelini oluşturur.

Güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar giderildikten sonra karşımıza çıkmaktadır. Emeklilik sistemleri, sağlık sigortaları gibi güven veren araçlar güvenlik katmanına örnek olmaktadır. İnsanlar kendilerini güvende hissettikleri ve endişe duymadıkları zaman gelişim gösterebilirler.

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra sosyal ihtiyaçlar gelmektedir. İnsanlar geçmişten şimdiye kadar olan her vakitte sosyalleşme, toplumda kendine yer edinme ve arkadaş edinme mücadelesi vermiştir. Sevgi, bir gruba dahil olma, arkadaş edinme isteği gibi etmenler sosyal ihtiyaçlara örnek olabilir.

Hiyerarşide bulunan diğer ihtiyaçların gerçekleşmesiyle ortaya çıkan kendini gösterme ihtiyacı, bireyin tüm ihtiyaçlarını karşıladığı için toplumda daha iyi bir mevki, saygınlık gibi etmenler için kendini geliştirme ihtiyacı duymasıyla ortaya çıkar. Bu ihtiyaç karşılandığı takdirde, kişinin kendine güveni ve saygısı artarak motive olmaktadır.

Son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı, hiyerarşinin en üst basamağında yer almaktadır. Maslow (1943), kendini gerçekleştirme ihtiyacını *“Bir insan, olabileceğinin en üstü olmalıdır”* sözleriyle tanımlamaktadır. Her insanın kendine ait yeteneği ve karakteri vardır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacında birey, kendine ait olan özellikleri geliştirme ihtiyacı hisseder. Ancak bu ihtiyaç en üst basamakta yer almaktadır ve alt basamaklarda bulunan ihtiyaçlar yeterince karşılanmazsa bireyin kendini gerçekleştirmesi pek mümkün olmaz.

3.2.3.2. Herzberg’in çift faktör teorisi

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok bilinen Herzberg (1966)’nın çift faktör teorisidir. Bu teori genellikle iş ile alakalıdır. Herzberg (1966)’ya göre iş ile alakalı etkenlerin, kişilerdeki iş verimliliği ve tatminini olumlu yönde etkilemiştir. Herzberg (1966) teorisinde işgörenlerin çalışma ortamlarından nasıl bir beklenti için olduklarını ve nasıl daha çok işe motive edilebileceğini tespit etmeye çalışmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

Herzberg bu konuyla alakalı birçok çalışma gerçekleştirmiştir ve yaptığı çalışma ile alakalı kişilere çeşitli sorular sormuştur. Sorduğu sorularda bireylerin nasıl ve hangi durumlarda motive olduğu hangi durumların motivasyonunu düşürdüğünü anlamaya çalışmıştır. Çift faktör teorisi, motive olan faktörler ve motive olmayan faktörler şeklinde oluşan başlıklarla beraber ortaya çıkmıştır. Herzberg tatmin eden ve tatminsizliğe neden olan faktörleri de farklı adlarla nitelendirmiştir. Tatmin eden faktörleri *“güdüleyici faktörler”* şeklinde söylerken, tatminsizliğe neden olan faktörleri *“hijyen faktörler”* şeklinde söylemiştir.

Herzberg (1966) güdüleyici faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- Başarı
- Takdir görme
- Terfiler, ilerleme
- Anlamlı iş,
- Gelişme,
- Sorumluluk (Yalçın, 1991: 210).

Bu güdüleyici faktörler işgörenlerin tatmin olmasını destekler. Terfi alma, takdir görme, başarılı olma, sorumluluğun verdiği özgüven gibi etkenler işgörenin motive olmasını sağlar.

Herzberg hijyen faktörlerini şu şekilde sıralamıştır:

- İş garantisi
- Ücret
- Statü
- Çalışma şartları
- Bireyler arası ilişkiler
- Denetim şekli
- İşletme stratejisi
- Bireysel yaşantı (Yalçın, 1991: 210).

Örgütlerdeki bazı eksikliklerden kaynaklı işgörenler motivasyonunu kaybedebilirler. Herzberg, hijyen faktörlerinde bulunan maddelerin, örgütler tarafından tam uygulanmaması sonucunda motivasyonun düşeceğini belirtmiştir. Çalışma koşullarında bulunan eksiklikler, iş güvencesinin olmaması, iş hakkında geleceği görememek, iş yerinde rahat çalışamamak gibi faktörler işgörenin motivasyonunu olumsuz etkileyerek, tatmin duygusunun azalmasına ve motivasyonunun düşmesine sebep olacaktır.

3.2.3.3. McClelland'ın başarı gereksinimi teorisi

McClelland (1961)'e göre insanların ihtiyaçları, Maslow'un hiyerarşi modelinde bulunan belli bir sıraya göre olmadığıdır. Başarma gereksinimi teorisine göre, ihtiyaçlar öğrenilebilecek bir kavramdır ve kişiden kişiye önem sırası değişir. McClelland (1961)'e göre ihtiyaçlar başarma, güç ve bağlılık olmak üzere üç gruba ayrılır (Şimşek ve Eroğlu, 2013).

McClelland'a göre işgörenlerin çalıştıkları ortamlarda mükemmele ulaşma, başarılı olma, en iyisi olma gibi duygu ve isteklerinin altında başarı ihtiyacı bulunmaktadır (Eren, 2008). Başarma ihtiyacı hem örgütler hem de bireyler için önem arz etmektedir. Başarılı olmak, insanı motive eden en önemli faktörlerden bir tanesidir.

İşletmede sorunla karşılaşınca başarı ile üstesinden gelen bir birey, hissetmiş olduğu başarılı olma duygusu ile kendini geliştirmeye devam edecektir.

Güç ihtiyacı, çevresinde üstün olma isteğini ifade etmektedir. Bireyler toplumda kendilerine yer edinirler ve özellikle diğer kişilerle ilişkileri sırasında, bütün etki araçlarını bünyesinde bulundurmak isterler. Bu durumdan dolayı da çevresinde üstün olma isteği bulunmaktadır (Şimşek ve Eroğlu, 2013).

Toplumu oluşturan kişiler diğer kişilerle paylaşımda, iletişimde bulunmadan ve yalnız bir şekilde yaşayamadıkları için bağımlılık ihtiyacı ortaya çıkar. Diğer kişiler tarafından sevilme, çevrede kabul görme, kişilerin arkadaş bulma isteği gibi etkenler bağımlılık ihtiyacına örnek verilebilir.

Bu söylemlere bakıldığı zaman McClelland, örgüt içerisinde başarı, güç ve sosyalleşme ihtiyaçlarının örgüt içerisinde karşılanması sonucunda işgörenen maksimum verim alınabileceğini savunmuştur. Bu durumda yöneticilere önemli görevler düşmektedir ve işgörenleri beceri, yetenek ve bilgilerine göre yönlendirmelidirler. Örgütün amaçları doğrultusunda işgörene iş verilmelidir. İşgörene başarılı olamayacağı bir iş verildiği zaman işgörenin motivasyonu düşer. Yöneticiler işgörene başarabilecekleri işleri verdikleri zaman işgörenlerin motivasyonu maksimum seviyede olabilir ve işletmenin amaçları doğrultusunda olumlu hareket edebilirler.

3.2.3.4. Alderfer'in ERG teorisi

Alderfer (1967)'nin ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin çalışma hayatına uyarlanmış şeklidir. Aynı Maslow'un hiyerarşi modelinde olduğu gibi ERG teorisinde de ihtiyaçlar sınıflandırılmıştır. Aralarındaki fark ERG teorisinde ihtiyaçlar hiyerarşi gibi sıralanmamaktadır ve ihtiyaçların bireyden bireye farklılık gösterebildiği savunulmaktadır. Alderfer (1967), ihtiyaçların hiyerarşisindeki beş ihtiyacı üç gruba indirgemıştır ve hepsinin İngilizce baş harfleriyle bu teoriyi adlandırmıştır. Alderfer (1967)'nin teorisinde, Varoluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) şeklinde üç grup vardır. Üç grup sırası ile birleştiği zaman baş harfleri ERG ismini oluşturmaktadır (Şimşek ve Eroğlu, 2013).

Alderfer (1967), fizyolojik, güvenlik ve çeşitli malzeme ihtiyaç türlerini kapsayan ihtiyaçlara varoluş adını vermiştir. Fizyolojik ihtiyaçlar bireylerin

yaşamlarını daha rahat hale getirebilecek eğlence, uyku, egzersiz gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Korku, tehdit, kaygı, gerginlik, tehlike gibi kavramları önlemeye yönelik olan ihtiyaçlara güvenlik denilmektedir. Malzeme ihtiyaçları bireyin temel ihtiyaçları ve yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan ihtiyaçları kapsamaktadır. Yiyecek, içecek, kıyafet, barınma gibi temel ihtiyaçları kapsamaktadır (Yang, Hwang ve Chen, 2011).

İlişki kurma ihtiyacı, bireyin sosyalleşmesini kapsamaktadır. Örgüt içi veya örgüt dışı zamanlarda kendini sevdirmek, arkadaş edinme, arkadaşlarıyla zaman geçirme gibi örnekler verilebilir.

Son olarak gelişme ihtiyacı, bireyin yetenek ve bilgilerini geliştirme ihtiyacını kapsamaktadır.

Alderfer (1967)'ye göre birey belirli seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamadığı zaman alt seviyede bulunan ihtiyacına geri döner. Maslow'un hiyerarşisi ile Alderfer (1967)'nin ERG teorisi birçok yönden birbirlerine benzemektedirler. Alderfer (1967), Maslow'un öne sürdüğü doyum-ilerleme kavramına hüsrana gerileme kavramını ilave etmiştir. Maslow'a göre birey doyuma ulaştığı zaman bir üst seviyeye geçiş yapar. Alderfer'e göre doyumsuzluk yaşayan birey üzüntü ile beraber gerileme yaşamaktadır. Örnek vermek gerekirse; birey yaşamında gelişme ihtiyacını karşılayamadığı zaman üzüntüye kapılır ve bu duruma bağlı olarak ilişki ihtiyacında artış meydana gelmektedir. İlişki ihtiyacını karşılayan bireyde tekrardan gelişme dürtüsü harekete geçer ve artış meydana gelmektedir (Tütüncü ve Küçükusta, 2008).

3.2.4. Süreç Teorileri

Süreç teorileri ortaya çıkarken işgörenlerin nasıl ve hangi amaçla motive edilmesi gerektiğini anlamak için ortaya çıkan teorilerdir. Süreç teorisine göre, bireylerin ihtiyaçları dışında başka faktörlerde motivasyona etki etmektedir. Süreç teorileri kapsam teorilerinden farklı olarak bireyin iç ihtiyaçlarına değil de yaşadığı süreçteki motive eden faktörlere odaklanmaktadır. Süreç teorilerindeki önemli unsur bireyin motivasyonunu sağlayan dışsal faktörlerdir.

3.2.4.1. Vroom'un beklenti teorisi

Beklenti teorisi, 1964 senesinde Victor H. Vroom tarafından ortaya çıkan teoridir. Bireyler yaptıkları davranışların sonucunda ceza veya ödül alacaklarını

bilirler. Beklenti teorisi ortaya çıkmadan önce bireyler yaptıkları davranışın altında maddi ve manevi beklenti içine girmektedirler. Bu beklenti içine girme sonucu beklenti teorisi yavaş yavaş ortaya çıkmıştır (Nadler ve Lawler, 1977). Vroom'a göre, bireylerin motive olması, verilen işlerin kendilerine uygun olup olmaması, işi başarılı bir biçimde yaptıkları zaman hedeflenen ödül beklentilerine göre değişiklik göstermektedir. Ödüllerin türleri veya ödüllere ulaşmak için düşünülen fikirler beklenti teorisine göre değildir. Beklenti teorisini daha çok ilgilendiren bireyin hedefe ulaşmak için gösterdiği çaba ve bu çaba sonucunda elde etmiş olduğu verim ile elde etmiş olduğu sonuçların arzulanabilirlik derecesi arasındaki ilişkilere bakmaktır. (Barutçugil, 2004). Beklenti teorisine göre motivasyon üç faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler; arzulama derecesi, beklenti ve araçsallık faktörleri şeklindedir. (Greenberg ve Baron, 2003).

Arzulama derecesi, kişinin yaptığı işin sonunda alacağı ödülü arzulama derecesini gösterir. Kişinin ödüle biçmiş olduğu değer ile motivasyon doğrudan ilişkiye sahiptir. Arzulama derecesi kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Çünkü arzulama derecesi kişinin elde etmiş olduğu deneyimler ile beraber iç benliğinin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır (Davis ve Tosun, 1988). Kişi yaptığı bir görevden sonra sonuca ulaşmak istiyorsa arzulama derecesi pozitif olur, tam tersi durumda ise negatif olur. Yapılan işin sonucuna ilgisizlik durumu varsa da arzulama derecesi sıfır olarak kabul edilir (Onaran, 1981).

Vroom (1964)'e göre beklenti, kişinin yapmış olduğu davranışların sonucunda geçici süreli inançtır. Geçicilik süreli inançlar devamlı olmadığı için sonuç da zaman içinde değişiklik gösterebilir. Beklenti sıfırdan bire kadar değer almaktadır. Çünkü bireyin davranışları ve bu davranışların sonucu arasında ilişki bulunmaktadır (Davis ve Tosun, 1988). Kişi gösterdiği çaba karşılığında belirli bir performansa gelemeyeceğini düşündüğü ve inandığı zaman beklenti sıfır olur. Durumun tam tersi olduğu zaman yani kişi gösterdiği çaba karşılığında performans düzeyine ulaşacağına inanması sonucunda beklenti bir olur (George ve Jones, 2008).

Vroom (1964)'ün beklenti teorisinde araçsallık önemli bir yere sahiptir. Araçsallık kavramı, kişinin gerçekleştirdiği davranışların sonucunda elde etmiş olduğu birincil ve ikincil sonuçlar arasında aracılık yapma durumudur. Birey ikinci amaca ulaşmak için birinci amacı kullanmaktadır. Eğer birey bu durumu kullanıyorsa, kişinin

algılamış olduğu değeri, beklentinin derecesi, elde edeceği maddi ve manevi kazançlar, ödüller niteliğine bağlı olarak değışiklik göstermektedir (Başaran, 2008).

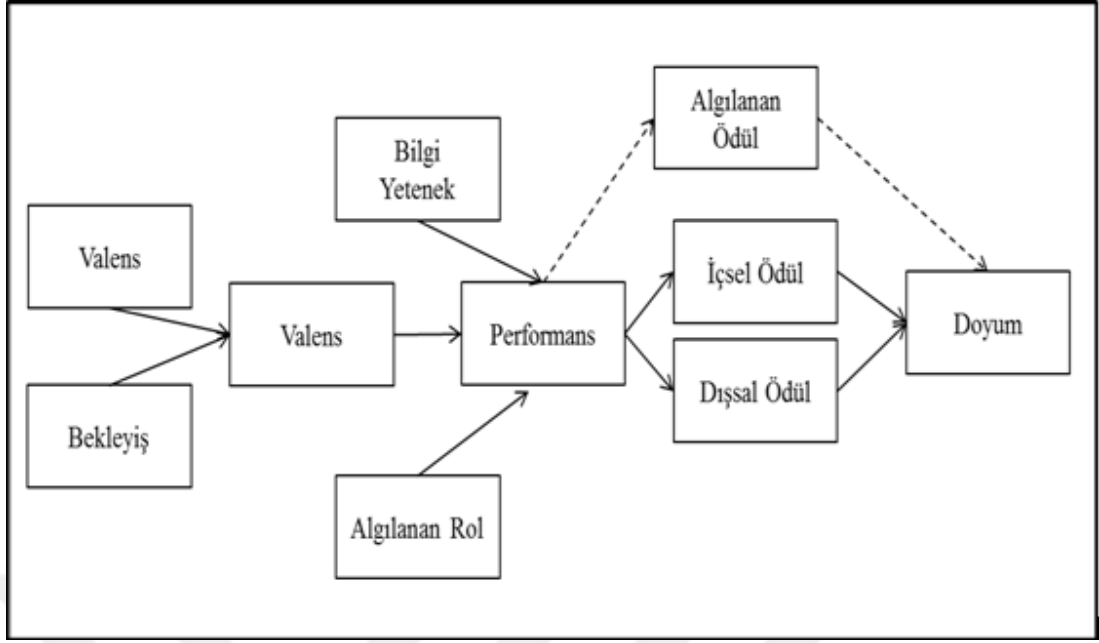
Beklenti teorisinde örgütlerin başarısı için bazı tavsiyeler mevcuttur. Bunlar şu şekildedir:

- Mevcut ücret ve ödöl sistemine bakılarak yeniden düzenlenmesi
- Kişilerin motivasyon düzeylerinin ölçölmesi
- Bireylerin kişisel ve örgütsel beklentilerinin incelenmesi
- Bireylerin rollerinin, aldıkları sorumluluklarının görevlerin tasarlanması (Nadler ve Lawler, 1977: 32-33).

3.2.4.2. Lawler ve Porter'ın beklenti teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un ortaya çıkardığı beklenti teorisinden esinlenerek kendi beklenti teorilerini ortaya çıkarmışlardır. Aslında Lawler ve Porter'ın beklenti teorisinin temelini Vroom'un beklenti teorisi oluşturmaktadır. Buna karşın Lawler ve Porter'ın beklenti teorisi üzerinde yaptıkları bazı değışiklikler sonucu, Vroom'un beklenti teorisi de gelişim kazanmıştır. Bu teoriye göre işğörenlerin yaptıkları işin getirdiği sorumluluk ve görevlere karşı göstermiş oldukları çabanın düzeyini iki faktörle elde etmek mümkündür. Örgüt içindeki ödöllerin işğörenlerin var olma, güvenlik, kendilerini geliştirme gibi ihtiyaçların giderilmesine bağlı olarak değeri belirlenmesi ve ödöllerin işğörenlerin göstermiş olduğu çabanın karşılığında ödöl ulaşma hırsı diğer bir ifade ile hırs yaratacak bir çabanın karşılığında ödöl düzeni konusundaki beklentileri şeklinde açıklanabilir (Günbayı, 2000: 40).

Lawyer ve Porter'ın bu faktörleri incelendiği zaman günümüze göre, örgüt içerisinde işğörenlerin göstermiş olduğu çabanın karşılığında beklenti içinde olduğu ödöl kavramını yansıtmaktadır. İşğörenleri motive eden ve performansını etkileyen etmenler arasında, ödöl kavramı önemli bir etmendir. İşğörenin örgüt içinde var olması, göstermiş olduğu performansın sonunda kendini gerçekleştirmesi, işğörenin başarılı olduğunu belirlemektedir. İşğörenin çabası karşılığında elde edeceği ücret artışı, ödöl gibi etmenler işğörenin başarılı olduğunu gösteren başka bir husustur.



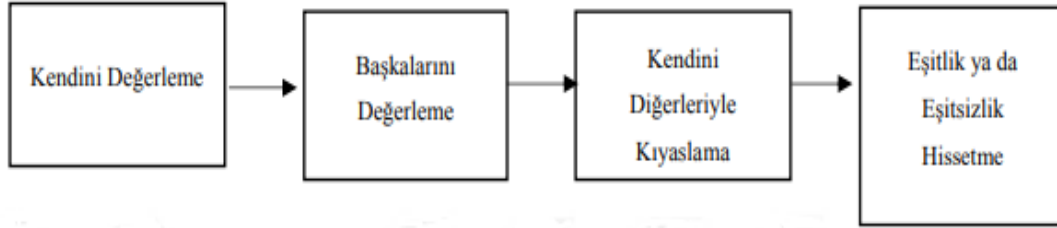
Şekil 3.4. Lawler ve Porter’ın Motivasyon Modeli
Kaynak: (Cansız ve Özgenel).

Lawler ve Porter modeli performansı bir bütün olarak değerlendirmektedir. Lawler ve Porter’a göre harcanan çaba doğrudan performansa sebep olmamaktadır. Kişinin bireyler yetenekleri ve rol algılamaları performansa aracılık eder. Lawler ve Porter’a göre ödüller performansa karışan bir değişkendir. Motivasyon, performans ve memnuniyeti ayrı değişkenler olarak gören Lawler ve Porter, aralarında bulunan karmaşık ilişkiye de açıklık getirmeye çalışmışlardır (Cansız ve Özgenel, 2021).

3.2.4.3. Adams’ın eşitlik teorisi

Bu teorinin ana teması işgörenlerin çabası ve bu çabadan elde ettikleri sonuç ile diğer işgörenlerin çabası ve elde ettikleri sonuçlar ile kıyaslamaktır. Teorinin ana fikri eşitliği savunmaktır. Bireyin gösterdiği çaba karşısında verilen ödülünde eşit olduğu savunulmaktadır. Verilen ödüller eşit olursa bireyin motivasyonu da artmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2014). Kişiler çalışırken örgütün yararına işler yaparken eşitlik beklemektedirler. Kişi gösterdiği çabayı diğer çalışanlarla karşılaştırıp, gösterdiği performans ile diğer çalışanlarla eşit haklar talep etmektedir (Brief, 1998). Kişi örgütte eşitlik olmadığını gördüğü zaman, örgütten ayrılma, kıyaslama yaptığı kişi veya kişileri değiştirme, girdileri değiştirme gibi yöntemlere başvurarak eşitlik sağlamış olacaktır (Kantar, 2008). Kişi diğer çalışanlarla kendini kıyaslaması dört aşamadan oluşmaktadır. Kişi önce kendi yaptığı çabaya bakıp değerlendirir ve daha sonrasında

diğer çalışanların çabasını değerlendirerek ilk aşamayı gerçekleştirmiş olur. İkinci aşamada, yaptığı değerlendirme sonucuna bakarak diğer çalışanlarla kendini kıyaslar ve eşitlik veya eşitlik olmaması durumuna göre hareketlerini şekillendirir. Kişi diğer çalışanlarla karşılaştırma yaparken harcadığı emek, çaba ve elde ettiği sonucu birbirlerine oranlar. Eşitlik olup olmadığı bu sonuca bağlı olarak ortaya çıkar (Özkalp ve Kirel, 2001).



Şekil 3.5. Eşitlik Teorisi
Kaynak: (Özkalp ve Kirel).

Kişi yaptığı karşılaştırmalar sonucunda eşit olmayan bir durumla karşılaştığı vakit, işten ayrılmak, istifa etmek, gösterdiği çabayı azaltmak, diğer kişilerin çabalarını azaltmaya çalışmak, karşılaştırdığı kişileri değiştirmeye çalışmak gibi yöntemlere başvurabilir (Özkalp ve Kirel, 2001).

Eşitlik teorisi genel hatlarıyla Lawler ve Poter’ın teorisine benzemektedir. Çünkü performans ile karşılaştırılan eşit dağıtılan ödül, tatmin olma ve içsel-dışsal ödül arasındaki bağlantı eşitlik teorisinin anlatmak istediği ile neredeyse aynı şeyleri anlatmaktadır. Kısaca eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun ana teması olarak kabul etmiştir ve bunları temel alarak motivasyonu üzerlerine yerleştirmiştir (Koçel, 2007).

Örgütlerde eşitsizlik durumu işgörenler arasında sorunlar çıkarır ve huzursuzluğa sebep olur. Eğer işgören eşitsizliği sezerse motivasyonu düşecek ve eşitsizliği ortadan kaldırmaya çalışacaktır. Bu durumdan dolayı başarısızlık ortaya çıkma ihtimali vardır. Bu sebepten dolayı eşitlik kavramı işletmeler için önemlidir ve her işletmenin eşitlik kavramına önem vermesi gerekmektedir.

3.2.4.4. Locke’in amaç teorisi

Performansa bağlı olan motivasyondan bahseden Locke’nin amaç teorisi, 1968 senesinde öne sürülmüş olup, 400 çalışmaya bağlı ve 25 senede geliştirilen bir çalışmadır. Belirtilen amaçlar kişiye özel veya örgütün ortak amaçlarını kapsayabilir

(Şimşek ve Çelik, 2014). Kişilerin davranışları, düşünceleri ve amaçları sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir. Bu yüzden kişilerin davranışlarına yön vermede amaçlar etkili bir araç olarak kabul edilir (Özgene, 1996). Locke (2006)'ya göre kişinin veya örgütün hedefledikleri amaçların ulaşılabilir olma düzeyi, kişinin performansı ile motivasyon arasındaki ilişki ile alakalıdır. Ulaşılabilmesi zor olan amaçları kendine hedef olarak seçen kişiler, kolay hedef seçen kişilere göre daha fazla motive olurlar ve daha fazla performansa sahiplerdir. Kişilerin kendilerine koydukları hedefler ne kadar anlamlı, önemli, ulaşılabilir hedefler ise bu hedefler için inanarak çalışmakta ve başarı duygusunu tatmak için mücadele etmektedirler (Locke ve Latham, 2006). Amaç teorisinde, kişinin bağlı olduğu örgütün, yöneticilerin ve kişilerin amaçları arasında uygunluk durumu varsa motive olma durumu da vardır. Önceden belirlenmiş amaçlar yapılan işle ve örgütle bağlantılı olmalıdır ve belirlenen zaman dilimine göre tamamlanmalıdır. Çalışanların tatmin ve motive olması için amaçlara ulaşım konusunda geri bildirimler yapılması gerekmektedir. Geri bildirim yapıldığı zaman kişinin çabası artmaktadır. Kişinin çabası arttığı vakit işteki başarıda aynı oranda artış gösterecektir (Koçel, 2010).

3.2.4.5. Skinner'in güçlendirme (pekiştirme) teorisi

Pekiştirme teorisi, kişilerin çevresel pekiştiriciler ile nasıl güdülendiğini anlatmaktadır. Dışsal ödüllerin davranışa uygulanması teorisinin temelinde yer alır. Skinner (1938)'e göre, insanlar memnuniyet duydukları davranışları tekrarlayarak o davranışı yapmaya devam ederler. Ancak bir süre sonra yaptığı davranışın sonucundan memnun olmazlarsa o davranışı tekrarlamazlar.

İşgörenin başarı ile sonuçlanan hareketleri ödüllendirilir. Örgütlerde yöneticilerin istemediği hareketlerin yapılmasını veya yapılan hareketin tekrarlanmasını önlemek için ceza sistemi uygulanmaktadır. Bu durumlardan ötürü pekiştirme teorisi günümüzde örgütler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Pekiştirme teorisini dört farklı şekilde uygulamak mümkündür.

Birincisi olan pozitif pekiştirme, işgörenin beklenen hareketi yapması sonucunda geri bildirim almasını veya ödüllendirilmesini savunmaktadır. Eğer işgören beklenen hareketi yapamazsa herhangi bir geri bildirim alamaz. Örneğin bir satış temsilcisi müşterilerin memnuniyetini sağlayıp şirketin verimliliğini artırıyorsa müdür tarafından takdir edilerek cesaretlendirilir. Ancak satış temsilcisi beklenen hareketi

yapamamışsa takdir edilmez ve takdir alabilmek daha fazla çaba gösterir ve daha sıkı çalışır. Negatif pekiştirme, işgörenden beklenen hareketin gelmesi ile beraber beklenmeyen durumların ortaya çıkmamasını sağlamak için istenmeyen hareketlerden işgöreni uzaklaştırmayı ve işgörenin olumsuz durumlarla baş edebilmesini sağlamaktadır. Ortadan kaldırma, pozitif pekiştirme seçeneğini işgörene hiç sunmayarak, istenmeyen hareketi ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Örneğin işi ciddiye almayan işgörene diğer çalışanlardan daha az maaş alacağını söyleyerek istenmeyen hareket ortadan kaldırılabilir. Dördüncüsü ve sonuncusu olan cezalandırma, örgütteki kabul edilmeyen davranışları ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Örgütte istenmeyen hareketin gerçekleşmesi ile birlikte istenmeyen sonucu engellemek amacıdadır. İşletmede işgören tarafından istenmeyen bir hareket yapıldığı zaman sözlü veya yazılı uyarı yapmak istenmeyen hareketi engellemeye yarayacaktır (Önen ve Tüzün, 2005).

Örgütlerde bu teoriyi uygulamak isteyen yöneticilerin bilmesi ve dikkat etmesi gereken maddeler vardır. Bu maddeler aşağıdaki gibidir:

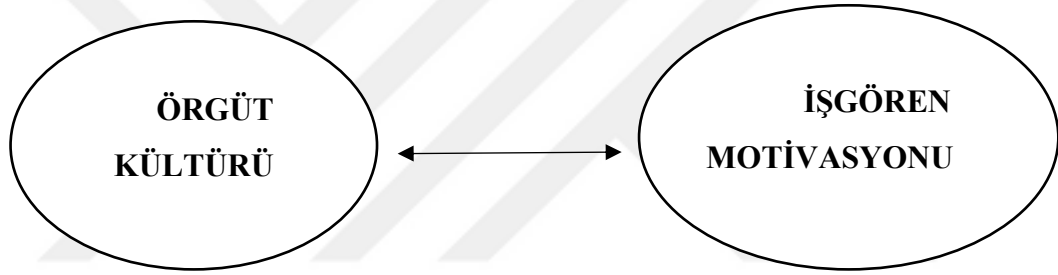
- İstenilen veya istenilmeyen hareketler örgüt tarafından kesin bir şekilde belirlenmelidir.
- Belirlenen hareketler yönetim tarafından işgörene bildirilmelidir.
- Motivasyon için ödüllendirme sık sık kullanılmalıdır.
- İşgörenlerin yaptıkları hareketlere hemen tepki verilmelidir. Çünkü araya uzun bir zaman girdiğinde verilen tepkinin etki düzeyi azalabilir (Koçel, 2014).

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın hipotezleri, verileri toplama tekniği ve aracı ve verilerin analizi bölümlerine yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılır (Karasar, 2005; aktaran Bahtiyar ve Can, 2016: 50). Bu model çerçevesinde araştırmanın hipotezleri Şekil 4.1’de belirlenmiştir:



Şekil 4.1. Araştırmanın Hipotezleri

H₁ Örgüt kültürü ile işgören motivasyonu arasında ilişki vardır.

H₂ Örgüt kültürü boyutlarının (a) Klan, (b) Hiyerarşi, (c) Pazar ve (d) Adhokrasi işgören motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

H₃ Eğitim değişkeni açısından örgüt kültürü boyutları ile işgören motivasyonu arasında ilişki vardır.

H₄ Yaş değişkeni açısından örgüt kültürü boyutları ile işgören motivasyonu arasında ilişki vardır.

H₅ Medeni durum değişkeni açısından örgüt kültürü boyutları ile işgören motivasyonu arasında farklılık vardır.

H₆ Kıdem değişkeni açısından örgüt kültürü boyutları ile işgören motivasyonu arasında ilişki vardır.

H₇ Cinsiyet değişkeni açısından örgüt kültürü boyutları ile işgören motivasyonu arasında farklılık vardır.

H₈ Eğitim değişkenine göre (a)örgüt kültürü ve (b)işgören motivasyonu düzeyinde farklılık vardır.

H₉ Yaş değişkenine göre (a)örgüt kültürü ve (b)işgören motivasyonu düzeyinde farklılık vardır.

H₁₀ Medeni durum değişkenine göre (a)örgüt kültürü ve (b)işgören motivasyonu düzeyinde farklılık vardır.

H₁₁ Çalışma yılı değişkenine göre (a)örgüt kültürü ve (b)işgören motivasyonu düzeyinde farklılık vardır.

H₁₂ Cinsiyet değişkenine göre (a)örgüt kültürü ve (b)işgören motivasyonu düzeyinde farklılık vardır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. 2021 yılı Ankara İl Kültür Turizm Müdürlüğü verilerine göre 29 adet 5 yıldızlı, 58 adet 4 yıldızlı, 55 adet 3 yıldızlı, 26 adet 2 yıldızlı, 1 adet 1 yıldızlı, 1 adet apart otel, 15 adet özel belgeli otel, 1 adet 2. Sınıf motel ve 1 adet oberj olmak üzere toplam 187 adet konaklama tesisi bulunmaktadır. Kolaylı örneklem metodu ile belirlenmiş 384 kişiye ulaşılmıştır. Örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem formülünden yararlanılmıştır. Basit tesadüfi örneklem formülü aşağıda verilmiştir:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

n: örneklem çapı

N: yığın çapı

z: standart normal dağılım tablo değeri

d= duyarlılık (0,05)

p: bir bireyin örneğe seçilme olasılığı

q: bir bireyin örneğe seçilmeme olasılığı

p.q: araştırmaya konu olan özellikleri taşıyan bireylerin yüzdesi (0.25)

$$384 = \frac{751,666.1,96^2.0,5,0,5}{751,666.0,5^2 + 1,96^2.0,5,0,5}$$

Kolaylı örnekleme modeli tekniği kullanıldığı zaman örnekleme, araştırmacının rahatlıkla ulaşabileceği katılımcılardan oluşur. Başka bir terim de “hazır örnekleme” olarak adlandırılır. Araştırmacının tanıdığı veya kolayca ulaşabileceği bir grup seçildiğinden, tamamen tarafsız bir örnekleme sürecinden bahsetmek zor olabilir. Örneklemenin araştırma amacına uygunluğu genellikle sorgulanır. Hatta araştırmacı ile örneklemeindeki bireyler arasında kişisel bağlar olabilir. Pratikte, düşük maliyet, izin almanın kolaylığı, zaman kazanma ve işgücü sıkıntısı gibi nedenlerle kolaylıkla bu tip bir örnekleme yapılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

4.3. Verileri Toplama Tekniği ve Aracı

Bu çalışmada veriler, nicel araştırma yöntemlerinde kullanılan anket tekniği ile toplanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörenlerin demografik faktörleri ve diğer özelliklerini belirtmeye yönelik beş ifade yer almaktadır. İkinci bölümde Cameron ve Quinn (2006: 26-28) tarafından geliştirilen ve Aktan (2017) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan OCAI ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 24 ifade ve 6 alt boyuttan (baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgüte bağlılık, stratejik vurgular, başarı kriteri) oluşmaktadır. Örgüt kültürünü belirlemeye yönelik olan bu ölçek 5’li likert tipinde hazırlanmış bir ölçektir. Anket formunun üçüncü bölümünde ise Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin ve Malorni (2010) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından gerçekleştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin orjinal formunda 19 ifade yer alırken Türkçeye uyarlama çalışmasında 19. ifade kapsam dışında tutularak 18 ifadeye indirgenmiştir. İşgörenlerin iş motivasyonunu ölçmeye yönelik olarak 6 alt boyuttan (kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, dışsal düzenleme-sosyal, motive olmama, içe yansıtılan düzenleme, içsel motivasyon) oluşan bu ölçek 7’li likert tipinde hazırlanmıştır.

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu’nun 25.05.2023 tarih ve 184401 sayılı yazısı ile söz konusu anketlerin etik komisyon izni alınmıştır.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 22 paket programı ile 4 aşamada analiz edilmiştir. Birinci aşamada araştırmaya katılanların demografik faktörleri ve diğer özelliklerini betimlemeye yönelik betimleyici testler (frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma) uygulanmıştır. İkinci aşamada nicel verilerin normal dağılımını belirlemeye ilişkin normallik testi yapılmıştır. Üçüncü aşamada nicel değişkenlerin demografik faktörler ve diğer özelliklere göre farklılıklarını test etmek amacı ile bağımsız iki örnek t-testi ve Varyans testi uygulanmıştır. Son aşamada ise nicel değişkenler arasındaki etki ve ilişkiyi ölçmek için Regresyon ve Basit Korelasyon testi uygulanmıştır.

Anketler farklı farklı otellere dağıtılarak toplam 442 kişiye ulaştırılmıştır. Ulaştırılan 442 anketten 384 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler geçerliliği ve güvenirliliği test edilmiş ölçeklerdir.

5. BULGULAR

Bu bölümde katılımcılar tarafından cevaplanan anketlerin bulgularına yer verilmiştir. Bölümde bulgular aracılığı ile tek tek tablolar oluşturulmuştur. Tablolar incelenip yorumlanmıştır.

	Frekans	%
İlköğretim	36	%9,4
Ortaöğretim	223	%58,1
Yükseköğretim	125	%32,6
Toplam	384	%100,0
18-25 Yaş aralığı	72	%18,8
26-35 Yaş	150	%39,1
36-45 Yaş	127	%33,1
46+ Yaş	35	%9,1
Toplam	384	%100,0
Evli	180	%46,9
Bekar	204	%53,1
Toplam	384	%100,0
2 Yılda Az	179	%46,6
3-4 Yıl	104	%27,1
5+ Yıl	101	%26,3
Toplam	384	%100,0
Kadın	170	%44,3
Erkek	214	%55,7
Toplam	384	%100,0

Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Testleri

Araştırmaya katılan örneklem grubunun %9,4'ü ilköğretim eğitim seviyesinde, %58,1'i ortaöğretim eğitim seviyesinde ve %32,6'sı yükseköğretim eğitim seviyesindedir. Yüzde ve frekans tablosundaki dağılımlara göre eğitim seviyesinde ortaöğretim mezunu olan kişi sayısı diğer eğitim seviyelerine göre daha fazladır. Katılımcıların %18,8'i 18-25 yaşları arasında, %39,1'i 26-35 yaşları arasında, %33,1'i 36-45 yaşları arasında ve %9,1'i 46 ve üzeri yaş grubundadır. Tablo 5.1'e bakıldığı zaman katılımcıların çoğunluğu 26-35 yaşları arasındaki kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların medeni haline bakıldığı zaman, %46,9'u evli, %53,1'i bekar kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu bekindir. Katılımcıların %46,6'sı 2 yıldan az süredir bulundukları işletmede çalışmakta, %27,1'i 3-4 yılları arasında çalışmakta ve %26,3'ü 5 yıldan fazla süredir bulundukları işletmede çalışmaktadır. Tablo 5.1'e göre 2 yıldan az süredir çalışan kişilerin sayısı daha fazladır. Katılımcıların %44,3'ü

kadınlardan oluşurken, %55,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Tablo 5.1'e göre katılımcıların çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Tablo 5.1'e bakıldığında zaman otel işletmelerinde çoğunlukla eğitim düzeyleri düşük ve orta yaşlı bireylerin çalıştığını söylemek mümkündür.

		Klan	Hiyerarşi	Pazar	Adhokrasi	Motivasyon
Klan	r	1	,597**	,751**	,775**	,379**
	p		,000	,000	,000	,000
	N	384	384	384	384	384
Hiyerarşi	r	,597**	1	,654**	,517**	,296**
	p	,000		,000	,000	,000
	N	384	384	384	384	384
Pazar	r	,751**	,654**	1	,782**	,397**
	p	,000	,000		,000	,000
	N	384	384	384	384	384
Adhokrasi	r	,775**	,517**	,782**	1	,414**
	p	,000	,000	,000		,000
	N	384	384	384	384	384
Motivasyon	r	,379**	,296**	,397**	,414**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	384	384	384	384	384

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 5.2. Örgüt Kültürü ile İşgören Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi

H₁ Örgüt kültürü boyutları ile işgörenlerin motivasyonu arasında ilişki vardır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun örgüt kültürü boyutlarının (klan, hiyerarşi, pazar, adhokrasi) ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkiye bakılmış olup 0.5 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ve ilişkinin şiddeti (klan) $r=,379^{**}$, (hiyerarşi) $r=,296^{**}$, (pazar) $r=,397^{**}$ ve (adhokrasi) $r=,414^{**}$ olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel kültür ve işgören motivasyonu arasında dikkate değer bir ilişki bulunmuştur. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının oldukça yüksek olduğu ($p=,000$) tespit edilerek H₁ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Model	r	r ²	Düzeltilmiş r ²	s.s.
Hiyerarşi	,296a	,087	,085	,89191
Pazar	,397a	,158	,156	,85677
Klan	,414a	,171	,169	,85002
Adhokrasi	,414a	,171	,169	,85002

Tablo 5.3. Örgüt Kültürü Boyutlarının İşgören Motivasyonu Üzerine Etkisi Regresyon Analizi

H₂ Örgüt kültürü boyutlarının (a) Klan, (b) Hiyerarşi, (c) Pazar ve (d) Adhokrasi işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkisi vardır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun örgüt kültürü boyutlarının (klan, hiyerarşi, pazar, adhokrasi) ile işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkiye bakılmıştır. Örgüt kültürü boyutlarının işgörenlerin motivasyonuna etki şiddeti hiyerarşi $r^2=,087$, pazar $r^2=,158$, klan $r^2=,171$ ve adhokrasi $r^2=,171$ olarak görülmektedir. Yapılan regresyon analizinin etki düzeylerinden yola çıkarak H₂ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 5.3'e bakıldığı zaman, klan ve adhokrasi kültürünün otel çalışanlarının motivasyonu üzerinde pazar ve hiyerarşi kültürüne göre daha baskın olduğu görülmektedir. Bu duruma göre bilgi ve deneyimin ön plana çıktığı adhokrasi kültürü ve aile, birlik-beraberlik ve takım çalışmasının önem arz ettiği klan kültürünün benimsenmesi otel işletmeleri açısından belirleyici bir rol oynar. Çalışanların motivasyonuna önem veren işletmeler açısından, klan ve adhokrasi kültürünün önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

		İşgören Motivasyon Düzeyi		
		İlköğretim	Ortaöğretim	Yükseköğretim
Klan Kültürü	r	,487	,459	,222
	P	,003	,000	,013
	N	36	223	125
Hiyerarşi Kültürü	r	,287	,325	,256
	P	,090	,000	,004
	N	36	223	125
Pazar Kültürü	r	,378	,477	,276
	P	,023	,000	,002
	N	36	223	125
Adhokrasi Kültürü	r	,523	,473	,283
	P	,001	,000	,001
	N	36	223	125

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 5.4. Eğitim Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutlarının İşgören Motivasyonu Arasındaki Korelasyon Analizi

H₃ Eğitim değişkeni açısından örgüt kültürü boyutları ile işgören motivasyonu arasında ilişki vardır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun eğitim değişkeni açısından örgüt kültürü boyutlarının (klan, hiyerarşi, pazar, adhokrasi) ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkiye bakılmış olup 0.05 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Eğitim değişkeni açısından en yüksek ilişki şiddetleri ilköğretim açısından adhokrasi kültürü $r=,523$, ortaöğretim açısından pazar kültürü $r=,477$ ve yükseköğretim açısından adhokrasi kültürü $r=,283$ olduğu görülmektedir. H₃ hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 5.4'e bakıldığı zaman eğitim seviyesi en düşük ve en yüksek olan kişiler adhokrasi kültür yapısını seçmişlerdir. Tablo 5.4'e göre eğitim seviyesine bakılmaksızın kişiler daha çok bilgiye, planlı çalışmaya, deneyime göre motive olmaktadır. Eğitim düzeylerine göre klan ve özellikle hiyerarşi kültürü kişiler için motivasyonu düşürmektedir. Frekans değerlerine bakıldığı zaman klan kültürü birazda olsa adhokrasi kültürüne yakındır. Ancak hiyerarşi kültürü kişiler için motivasyonu düşürücü etmendir. Emir komuta zincirinin olması, disiplin gibi faktörler işletmeler açısından zararlı olarak kabul görmektedir.

		İşgören Motivasyon Düzeyi			
		18-25 Yaş	26-35 Yaş	36-45 Yaş	46+ Yaş
Klan Kültürü	r	,402	,329	,385	,444
	P	,000	,000	,000	,008
	N	72	150	127	35
Hiyerarşi Kültürü	r	,416	,347	,251	,252
	P	,000	,000	,004	,144
	N	72	150	127	35
Pazar Kültürü	r	,483	,359	,415	,394
	P	,000	,000	,000	,019
	N	72	150	127	35
Adhokrasi Kültürü	r	,380	,407	,461	,411
	P	,001	,000	,000	,014
	N	72	150	127	35

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 5.5. Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutlarının İşgören Motivasyonu Arasındaki Korelasyon Analizi

H₄ Yaş değişkeni açısından örgüt kültürü boyutları ile işgören motivasyonu arasında ilişki vardır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun yaş değişkeni açısından örgüt kültürü boyutlarının (klan, hiyerarşi, pazar, adhokrasi) ile işgören

motivasyonu arasındaki ilişkiye bakılmış olup 0.05 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yaş değişkeni açısından en yüksek ilişki şiddetleri 18-25 yaş arası açısından pazar kültürü $r=,483$, 26-35 yaş arası açısından adhokrasi kültürü $r=,407$, 36-45 yaş arası açısından adhokrasi kültürü $r=,461$ ve 46 yaş ve üzeri yaş grubu açısından ise klan kültürü $r=,444$ olduğu görülmektedir. H_4 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 5.5'e göre erken yaştaki kişilerin rekabetçi ortamı sevdikleri görülmektedir. Bu durumun aksine ileriki yaşlarda kişilerin daha çok birlik beraberliği savunduğu ve aile ortamını benimsedikleri görülmektedir. Orta yaştaki kişilerin ise bilgiye, planlı-programlı çalışmaya, deneyime önem verdikleri görülmektedir. Hiyerarşi kültürü her yaş grubuna göre kabul görmemektedir. Özellikle bireylerin yaşları ilerledikçe işletmede emir komuta zincirinin, sıkı bir disiplinin olması gibi hiyerarşi kültürüne ait faktörlerin kişilerin motivasyonunu düşürdüğü görülmektedir.

		İşgören Motivasyon Düzeyi	
		Evli	Bekar
Klan Kültürü	r	,330	,424
	P	,000	,000
	N	180	204
Hiyerarşi Kültürü	r	,301	,303
	P	,000	,000
	N	180	204
Pazar Kültürü	r	,356	,431
	P	,000	,000
	N	180	204
Adhokrasi Kültürü	r	,437	,397
	P	,000	,000
	N	180	204

Tablo 5.6. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutlarının İşgören Motivasyonu Arasındaki T-testi Bulguları

H_5 Medeni durum değişkeni açısından örgüt kültürü boyutları ile işgören motivasyonu arasında farklılık vardır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun medeni durum değişkenine göre örgütsel kültür alt boyutları (klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi) ile işgören motivasyonu arasında bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmıştır. Medeni durum değişkeninin örgüt kültürü alt boyutları arasından klan, hiyerarşi ve pazar ve işgören motivasyonu ile aralarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Medeni durum değişkeni açısından en yüksek ilişki

şiddetleri evliler için adhokrasi $r=,437$ olurken bekarlar için pazar $r=,431$ olduğu görülmektedir. H_5 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Evli bireylerin bekarlara göre deneyime, daha kurumsal şirketlere önem verdikleri görülmektedir. Evli bireyler kendi sorumluluklarının dışında başkalarının sorumlulukları da üstlerinde olduğu için daha özgür, yaratıcı, girişimci yapıdaki örgütlerde mutlu oldukları söylenebilir. Aksine bekar bireylerin motivasyon kaynakları rekabettir. Evli bireyler gibi başkalarını değil sadece kendilerini düşündükleri için rekabetçi ortamlarda daha mutlu ve motivasyonları yüksek olduğu söylenebilir.

		İşgören Motivasyon Düzeyi		
		2 Yılda Az	3-4 Yıl	5+ Yıl
Klan Kültürü	r	,421	,387	,281
	P	,000	,000	,004
	N	179	104	101
Hiyerarşi Kültürü	r	,385	,381	,219
	P	,000	,000	,028
	N	179	104	101
Pazar Kültürü	r	,379	,427	,389
	P	,000	,000	,000
	N	36	104	101
Adhokrasi Kültürü	r	,410	,460	,351
	P	,000	,000	,000
	N	179	104	101

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 5.7. Kıdem Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutlarının İşgören Motivasyonu Arasındaki Korelasyon Analizi

H_6 Kıdem değişkeni açısından örgüt kültürü boyutları ile işgören motivasyonu arasında ilişki vardır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun kıdem değişkeni açısından örgüt kültürü boyutlarının (klan, hiyerarşi, pazar, adhokrasi) ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkiye bakılmış olup 0.01 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kıdem değişkeni açısından en yüksek ilişki şiddetleri 2 yıldan az çalışanlar açısından klan kültürü $r=,421$, 3-4 yıl arası çalışanlar açısından adhokrasi kültürü $r=,460$ ve 5 yıldan fazla süredir çalışanlar açısından pazar kültürü $r=,389$ olduğu görülmektedir. H_3 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Veriler ışığında çalışma yılına göre seçilen örgüt tipide farklılık kazanmıştır. Daha az süredir aynı örgütte çalışan bireyler klan kültüründe motivasyonları yüksek olmuştur. Örgüte yeni katılan veya 2 yıldan az bir süredir örgütte bulunan bireyler aile ortamında daha rahat etmektedir. Örgüte alışmak için birlik ve beraberliğe ihtiyaç duyarlar. Bu aile ortamını karşılayan örgütlerde çalışmaya yeni başlayan bireyler daha mutlu olurlar. Aynı örgütte 3-4 senedir çalışan, örgüte artık alışan bireyler daha planlı çalışmayı severler. Girişimci, değişime hazır, organik yapıya hakim, bilen bilmeyenden ayrıldığı örgütlerde diğer örgüt kültürlerine göre daha çok motive olurlar. Yani bilgiye önem verirler. Verilere göre 5 yıldan fazladır aynı örgütte çalışan bireylerde kendini kanıtlama arzusu ortaya çıkmaktadır. Pazar kültürünü benimseyen bireyler rekabetçi ortamın, kar odaklı çalışma temposunun hakim olduğu örgütlerde daha çok motive olurlar.

		İşgören Motivasyon Düzeyi	
		Kadın	Erkek
Klan Kültürü	r	,360	,401
	P	,000	,000
	N	170	214
Hiyerarşi Kültürü	r	,343	,285
	P	,000	,000
	N	170	214
Pazar Kültürü	r	,382	,415
	P	,000	,000
	N	170	214
Adhokrasi Kültürü	r	,417	,411
	P	,000	,000
	N	170	214

Tablo 5.8. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutlarının İşgören Motivasyonu Arasındaki T-testi Bulguları

H₇ Cinsiyet değişkeni açısından örgüt kültürü boyutları ile işgören motivasyonu arasında farklılık vardır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre örgütsel kültür alt boyutları (klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi) ile işgören motivasyonu arasında bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmıştır. Cinsiyet değişkeninin örgüt kültürü alt boyutları arasından klan, hiyerarşi ve pazar ve işgören motivasyonu ile aralarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Cinsiyet değişkeni açısından en yüksek ilişki şiddetleri

kadınlar için adhokrasi $r=,417$ olurken bekarlar için pazar $r=,415$ olduğu görülmektedir. H_7 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Veriler ışığında kadınlar adhokrasi kültürü ile daha motive olurlar. Kadınlar daha planlı, girişimci, statünün daha önemli ve bilginin ön planda olduğu ortamlarda çalışmaktan keyif almaktadır. Erkekler ise kendilerini ispatlamak ister. Pazar kültürüne sahip örgütlerde daha mutludurlar. Rekabetçi, kişilerin kendilerini ön plana attığı ortamlarda çalışırken motive olurlar.

		N	Ort	s.s.	F	p
Klan	İlköğretim	36	4,0833	,51409	2,166	,116
	Ortaöğretim	223	4,1398	,63121		
	Yükseköğretim	125	4,2587	,49253		
	Bütün	384	4,1732	,58088		
Hiyerarşi	İlköğretim	36	4,2546	,65766	,128	,880
	Ortaöğretim	223	4,2743	,83070		
	Yükseköğretim	125	4,3093	,48531		
	Bütün	384	4,2839	,71841		
Pazar	İlköğretim	36	4,1343	,55752	,031	,970
	Ortaöğretim	223	4,1599	,57807		
	Yükseköğretim	125	4,1533	,61149		
	Bütün	384	4,1554	,58584		
Adhokrasi	İlköğretim	36	4,0648	,58997	,713	,491
	Ortaöğretim	223	4,1009	,65600		
	Yükseköğretim	125	4,1720	,52060		
	Bütün	384	4,1207	,60858		
Motivasyon	İlköğretim	36	5,0512	,91312	3,958	,020
	Ortaöğretim	223	4,6953	,95103		
	Yükseköğretim	125	4,5608	,88108		
	Bütün	384	4,6849	,93246		

Tablo 5.9. Eğitim Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutları ve Motivasyon Ortalamalarının Farklılaşması

H_8 Eğitim değişkenine göre (a)örgüt kültürü ve (b)işgören motivasyonu düzeyinde farklılık vardır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun eğitim değişkenine göre örgütsel kültür alt boyutları ve işgören motivasyonu düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmıştır. Eğitim değişkeninin örgüt kültürü alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak eğitim değişkeninin motivasyon boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık vardır. H_8 hipotezi (a)örgüt kültürü açısından yeterli kanıtla desteklenememiştir ancak (b)işgören motivasyonu yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 5.9'a bakıldığı zaman katılımcıların eğitim seviyeleri değiştikçe motivasyon olma oranlarında da değişiklik görülmektedir. İlköğretim mezunu olan bireylerin daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Bireylerin eğitim düzeyleri değiştikçe motivasyon düzeylerinde değişiklikler olmuştur ancak motive olunan kültür açısından önemli bir fark olmamıştır.

		N	Ort	s.s.	F	p
Klan	18-25 Yaş aralığı	72	4,2222	,53734	2,445	,064
	26-35 Yaş	150	4,1456	,56801		
	36-45 Yaş	127	4,2375	,52768		
	46+ Yaş	35	3,9571	,82480		
	Bütün	384	4,1732	,58088		
Hiyerarşi	18-25 Yaş aralığı	72	4,2431	,59532	1,836	,140
	26-35 Yaş	150	4,2367	,53591		
	36-45 Yaş	127	4,4003	,90979		
	46+ Yaş	35	4,1476	,81527		
	Bütün	384	4,2839	,71841		
Pazar	18-25 Yaş aralığı	72	4,1435	,61813	2,191	,089
	26-35 Yaş	150	4,1089	,60232		
	36-45 Yaş	127	4,2546	,46283		
	46+ Yaş	35	4,0190	,78671		
	Bütün	384	4,1554	,58584		
Adhokrasi	18-25 Yaş aralığı	72	4,2083	,49627	4,356	,005
	26-35 yaş	150	4,0700	,62548		
	36-45 yaş	127	4,2087	,50656		
	46+ yaş	35	3,8381	,92398		
	Bütün	384	4,1207	,60858		
Motivasyon	18-25 Yaş aralığı	72	4,7288	1,01703	3,765	,011
	26-35 Yaş	150	4,7958	,86781		
	36-45 Yaş	127	4,6569	,90125		
	46+ Yaş	35	4,2211	1,02047		
	Bütün	384	4,6849	,93246		

Tablo 5.10. Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutları ve Motivasyon Ortalamalarının Farklılaşması

H₉ Yaş değişkenine göre (a)örgüt kültürü ve (b)işgören motivasyonu düzeyinde farklılık vardır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun yaş değişkenine göre örgütsel kültür alt boyutları ve işgören motivasyonu düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmıştır. Yaş değişkeninin örgüt kültürü alt boyutları arasında klan, hiyerarşi ve pazar ile aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Ancak yaş değişkeninin örgüt kültürü alt boyutu olan adhokrasi ve motivasyon boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık vardır. H_9 hipotezi (a)örgüt kültürü açısından klan, hiyerarşi ve pazar alt boyutları yeterli kanıtla desteklenememiştir ancak (a)örgüt kültürü adhokrasi alt boyutu ve (b)işgören motivasyonu yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Bireylerin yaşlarında değişiklik oldukça adhokrasi kültürüne sahip bir örgüte karşı bakış açıları da değişim göstermektedir. Kimi yaş grubu adhokrasi kültürüne, yaratıcılığa, planlı çalışmaya bağlıyken başka bir yaş grubu daha az veya daha çok bağlı olabilir. Aynı şekilde bireylerin yaşlarında değişiklik oldukça motive olma durumları da değişiklik gösterebilir. Adhokrasi alt boyutunda 18-25 yaş aralığı ve 36-45 yaş aralığı neredeyse aynı ortalamaya sahiptir. Çok az bir farkla 36-45 yaş aralığı öndedir. Motivasyon boyutunda ise 26-35 yaş aralığı daha yüksek ortalamaya sahiptir. Sektöre ilk girdikleri zaman bilgiye önem veren bireyler yaşları ilerledikçe hiyerarşiye yani disipline, ast üst ilişkisine önem vermişlerdir. Özellikle sektördeki deneyim arttıkça aile yapısına ve bilgiye olan önem azalmıştır.

		N	Ort	s.s.	t	p
Klan	Evli	180	4,1519	,60087	-,675	,500
	Bekar	204	4,1920	,56347		
Hiyerarşi	Evli	180	4,2759	,53095	-,203	,839
	Bekar	204	4,2908	,85151		
Pazar	Evli	180	4,1463	,57375	-,285	,776
	Bekar	204	4,1634	,59761		
Adhokrasi	Evli	180	4,0426	,65044	-2,375	,018
	Bekar	204	4,1895	,56175		
Motivasyon	Evli	180	4,6702	,91282	-,290	,772
	Bekar	204	4,6979	,95150		

Tablo 5.11. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutları ve Motivasyon Ortalamalarının Farklılaşması

H_{10} Medeni durum değişkenine göre (a)örgüt kültürü ve (b)işgören motivasyonu düzeyinde farklılık vardır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun medeni durum değişkenine göre örgütsel kültür alt boyutları ve işgören motivasyonu düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmıştır. Medeni durum değişkeninin örgüt kültürü alt boyutları arasından klan, hiyerarşi ve pazar ve işgören motivasyonu ile aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak yaş değişkeninin örgüt kültürü alt boyutu olan adhokrasi ile arasında anlamlı bir farklılık vardır. H_{10}

hipotezi (a)örgüt kültürü açısından klan, hiyerarşi ve pazar alt boyutları ve işgören motivasyonu yeterli kanıtla desteklenememiştir ancak (a)örgüt kültürü adhokrasi alt boyutu yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 5.11'e bakıldığında bireylerin evli veya bekar olma durumlarına göre adhokrasi kültürüne bağlılıkları da değişiklik göstermektedir. Evli bireyler örgütte bilgiye, plana, yaratıcılığa önem verirken bekar bireyler bu etkenlere daha çok veya az bağlı olabilir. Adhokrasi alt boyutunda bekar bireylerin ortalaması daha yüksektir.

		N	Ort	s.s.	F	p
Klan	2 Yıldan Az	179	4,2095	,55673	,829	,437
	3-4 Yıl	104	4,1651	,61774		
	5+ Yıl	101	4,1172	,58478		
	Bütün	384	4,1732	,58088		
Hiyerarşi	2 Yıldan Az	179	4,2933	,52921	,954	,386
	3-4 Yıl	104	4,2083	,63209		
	5+ Yıl	101	4,3449	1,02801		
	Bütün	384	4,2839	,71841		
Pazar	2 Yıldan Az	179	4,2142	,57930	1,830	,162
	3-4 Yıl	104	4,1250	,65678		
	5+ Yıl	101	4,0825	,51024		
	Bütün	384	4,1554	,58584		
Adhokrasi	2 Yıldan Az	179	4,2002	,55062	4,357	,013
	3-4 Yıl	104	4,1218	,65821		
	5+ Yıl	101	3,9785	,63319		
	Bütün	384	4,1207	,60858		
Motivasyon	2 Yıldan Az	179	4,7168	,95872	1,995	,137
	3-4 Yıl	104	4,7783	,97260		
	5+ Yıl	101	4,5320	,82777		
	Bütün	384	4,6849	,93246		

Tablo 5.12. Kıdem Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutları ve Motivasyon Ortalamalarının Farklılaşması

H₁₁ Çalışma yılı değişkenine göre (a)örgüt kültürü ve (b)işgören motivasyonu düzeyinde farklılık vardır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun kıdem değişkenine göre örgütsel kültür alt boyutları ve işgören motivasyonu düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmıştır. Kıdem değişkeninin örgüt kültürü alt boyutları arasından klan, hiyerarşi ve pazar ve işgören motivasyonu ile aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak yaş değişkeninin örgüt kültürü alt boyutu olan adhokrasi ile arasında anlamlı bir farklılık vardır. H₁₀ hipotezi

(a)örgüt kültürü açısından klan, hiyerarşi ve pazar alt boyutları ve işgören motivasyonu yeterli kanıtla desteklenememiştir ancak (a)örgüt kültürü adhokrasi alt boyutu yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Verilere göre bireyler aynı örgütte bulundukları sürece adhokrasi kültürüne bağlılıkları değişkenlik göstermektedir. Örgütte az bir süredir çalışan birey daha kıdemli çalışanlara göre adhokrasi kültürünü benimsemiş olabilir veya tam tersi şekilde daha az bağlılık hissedebilir. Adhokrasi kültürü için yıldan yıla farklılık mevcuttur. Adhokrasi alt boyutunda 2 yıldan az süredir çalışan bireylerin ortalaması daha kıdemli bireylere göre yüksektir.

		N	Ort	s.s.	t	p
Klan	Kadın	170	4,1853	,55631	,364	,716
	Erkek	214	4,1636	,60081		
Hiyerarşi	Kadın	170	4,3020	,55529	,440	,660
	Erkek	214	4,2695	,82639		
Pazar	Kadın	170	4,1784	,60231	,687	,493
	Erkek	214	4,1371	,57318		
Adhokrasi	Kadın	170	4,1314	,65175	,307	,759
	Erkek	214	4,1121	,57340		
Motivasyon	Kadın	170	4,6659	1,01440	-,355	,723
	Erkek	214	4,7000	,86399		

Tablo 5.13. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyutları ve Motivasyon Ortalamalarının Farklılaşması

H₁₂ Cinsiyet değişkenine göre (a)örgüt kültürü ve (b)işgören motivasyonu düzeyinde farklılık vardır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre örgütsel kültür alt boyutları ve işgören motivasyonu düzeylerinde bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmıştır. Cinsiyet değişkeninin örgüt kültürü alt boyutları ve işgören motivasyonu ile aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. H₁₂ hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 5.13'e bakıldığı zaman hem kadınlar için hem de erkekler için örgüt kültürü alt boyutlarında hangi kültür olursa olsun, aralarında bir farklılık yoktur. Örnek vermek gerekirse; örgütte hiyerarşi kültürünü isteyen erkek ile kadın arasında hiyerarşi kültürünü benimseme açısından bir farklılık yoktur. Aynı durum motivasyon için de geçerlidir. Hem kadınların için hem de erkekler için motive olma durumları aynıdır. Cinsiyet özelinde işletmeler açısından bir kültür farkı yoktur. İşletmeler kültürlerini seçerken cinsiyete değil diğer değişkenlere bakması çalışan motivasyonu açısından daha önemlidir.





6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Bulgulara göre hipotezleri destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan analizler ve yorumlar aşağıdaki gibidir:

Katılımcıların korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığı zaman H_1 hipotezi desteklenmiştir. Örgüt kültürü ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgüt kültürü boyutlarından adhokrasi kültürü, motivasyon ile en yüksek ilişkiye sahip kültür olarak ortaya çıkmıştır. Genel anlamda adhokrasi kültürünü benimseyen örgütlerde işgörenlerin daha motive olacağı söylenebilir.

Katılımcıların regresyon analizi sonuçlarına göre H_2 hipotezi desteklenmiştir. Örgüt kültürü boyutlarının işgören motivasyonunu farklı şiddetlerle etkilediği görülmüştür. En yüksek şiddeti uygulayan boyutlar klan ve adhokrasi olmuştur. Klan ve adhokrasi kültürünün işgören motivasyonu üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre hangi boyutta daha çok motive olduğunu belirlemek için yapılan H_3 hipotezi desteklenmiştir. Eğitim değişkeni açısından örgüt kültürü boyutları ile işgören motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim ve yükseköğretim mezunu olan katılımcıların adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde daha çok motive oldukları görülmüştür. Ortaöğretim mezunu katılımcıların ise pazar kültüründe daha motive oldukları görülmüştür. İlköğretim ve yüksek öğretim mezunu kişilerin daha kurumsal, statü ve pozisyonların önemli olduğu, hiyerarşi karşıtı, daha yenilikçi örgütlerde motive oldukları söylenebilirken, ortaöğretim mezunu kişilerin daha çok rekabetçi ortamlarda, kişisel çıkarların daha ön planda olduğu ortamlarda motive olmaktadır.

Katılımcıların yaş değişkeni açısından örgüt kültürü boyutlarından hangisinde daha çok motive olduğunu belirlemek için yapılan H_4 hipotezi desteklenmiştir. Bu hipotez sonucunda aralarında anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. 18-25 yaş arası bireyler pazar kültüründe motive olurken, 26-35 yaş arası ve 36-45 yaş arası bireyler adhokrasi kültüründe motive olmaktadır. 46 yaş ve üzeri bireyler ise klan kültürünü benimseyen örgütlerde motivasyonu daha yüksek olmaktadır. Daha genç bireylerin kendini kanıtlama arzularından kaynaklı rekabetçi ortamı severek daha motive oldukları söylenebilir. Aksine orta yaşa sahip bireylerin daha kurumsal, planlı,

yenilikçi, statünün önemsendiği, girişimci özelliklere sahip örgütlerde daha çok motive olmaktadır. Verilere göre yaşlı bireylerin daha çok aile ortamlarında, birlik ve beraberliğin yüksek olduğu örgütlerde motivasyon düzeyleri yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre hangi örgüt kültürü tipinde daha çok motive olduklarını tespit etmek için H₅ hipotezi oluşturulmuştur ve verilerle hipotez desteklenmiştir. Hipotez sonucunda medeni durum değişkeni açısından örgüt kültürü ve motivasyon arasında anlamlı bir farklılık. Verilerin sonucunda evli bireyler adhokrasi kültürünün hakim olduğu örgütlerde motive olurken, bekar bireyler pazar kültürünün etkili olduğu örgütlerde motive olmaktadır. Evli bireyler kendi sorumlulukları dışında başkalarının sorumlulukları da üstlerinde oldukları için daha özgür, yaratıcı, girişimci yapıdaki örgütlerde mutlu oldukları söylenebilir. Aksine bekar bireylerin motivasyon kaynakları rekabettir. Evli bireyler gibi başkalarını değil sadece kendilerini düşündükleri için rekabetçi ortamlarda daha mutlu ve motivasyonları yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların kıdem değişkeni açısından örgüt kültürü boyutları ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkiyi ölçmek için H₆ hipotezi oluşturulmuştur ve hipotez desteklenmiştir. Örgüt kültürü ile işgören motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Veriler ışığında çalışma yılına göre seçilen örgüt tipinde farklılık kazanmıştır. Daha az süredir aynı örgütte çalışan bireyler klan kültüründe motivasyonları yüksek olmuştur. Örgüte yeni katılan veya 2 yıldan az bir süredir örgütte bulunan bireyler aile ortamında daha rahat etmektedir. Örgüte alışmak için birlik ve beraberliğe ihtiyaç duyarlar. Bu aile ortamını karşılayan örgütlerde çalışmaya yeni başlayan bireyler daha mutlu olurlar. Aynı örgütte 3-4 senedir çalışan, örgüte artık alışan bireyler daha planlı çalışmayı severler. Girişimci, değişime hazır, organik yapıya hakim örgütlerde diğer örgüt kültürlerine göre daha çok motive olurlar. Verilere göre 5 yıldan fazladır aynı örgütte çalışan bireylerde kendini kanıtlama arzusu ortaya çıkmaktadır. Pazar kültürünü benimseyen bireyler rekabetçi ortamın, kar odaklı çalışma temposunun hakim olduğu örgütlerde daha çok motive olurlar.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü boyutları ile işgören motivasyonu arasındaki farklılığı ölçmek için H₇ hipotezi oluşturulmuştur ve H₇ hipotezi desteklenmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından örgüt kültürü boyutları işe

işgören motivasyonu arasında anlamlı bir farklılık vardır. Kadınlar adhokrasi kültürü ile daha motive olmaktadır. Kadınlar daha planlı, girişimci, statünün daha önemli olduğu ortamlarda çalışmaktan keyif almaktadır. Erkekler ise kendilerini ispatlamak ister. Pazar kültürüne sahip örgütlerde daha mutludurlar. Rekabetçi, kişilerin kendilerini ön plana attığı ortamlarda çalışırken motive olurlar.

Katılımcıların eğitim değişkenine göre örgüt kültürü ve işgören motivasyonu düzeylerinde farklılaşma olup olmadığı araştırıldığında örgüt kültürü alt boyutlarında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak eğitim ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık vardır. Katılımcıların eğitim seviyeleri değiştikçe motivasyon olma oranlarında da değişiklik görülmektedir. İlköğretim mezunu olan bireylerin daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmektedir. H₈ hipotezi örgüt kültürü açısından desteklenememiştir ancak işgören motivasyonu açısından desteklenebilmiştir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre örgüt kültürü ve iş gören motivasyonu düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını bulmak için H₉ hipotezi oluşturulmuştur. Örgüt kültürü alt boyutlarından klan, hiyerarşi ve pazar ile anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Ancak yaş değişkeninin örgüt kültürü alt boyutu olan adhokrasi ve işgören motivasyonu ile arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bireylerin yaşlarında değişiklik oldukça adhokrasi kültürüne sahip bir örgüte karşı bakış açıları da değişim göstermektedir. Kimi yaş grubu adhokrasi kültürüne, yaratıcılığa, planlı çalışmaya bağlıyken başka bir yaş grubu daha az veya daha çok bağlı olabilir. Aynı şekilde bireylerin yaşlarında değişiklik oldukça motive olma durumlarında değişiklik gösterebilir. Adhokrasi alt boyutunda 18-25 yaş aralığı ve 36-45 yaş aralığı neredeyse aynı ortalamaya sahiptir. Çok az bir farkla 36-45 yaş aralığı öndedir. Motivasyon boyutunda ise 26-35 yaş aralığı daha yüksek ortalamaya sahiptir. H₉ hipotezi örgüt kültürü alt boyutlarından klan, hiyerarşi ve pazar açısından desteklenemezken adhokrasi alt boyutu ve işgören motivasyonu açısından desteklenmiştir.

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre örgüt kültürü ve işgören motivasyonu düzeylerinde farklılaşma olup olmadığı araştırılmıştır. Verilere göre katılımcıların örgüt kültürü alt boyutlarından klan, hiyerarşi ve pazar ile anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ayrıca medeni durum değişkeni ile motivasyon arasında

da anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak adhokrasi kültürü alt boyutu ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yani bireylerin evli veya bekar olma durumlarına göre adhokrasi kültürüne bağlılıklarında değişiklik göstermektedir. Evli bireyler örgüt adına daha planlı, yaratıcı, geleceğe yönelik düşünürken bekar bireyler bu etkenlere daha çok veya az bağlı olabilir. Adhokrasi alt boyutunda bekar bireylerin ortalaması daha yüksektir. H_{10} hipotezi sadece adhokrasi kültürü alt boyutu desteklenmiştir. Diğer alt boyutlar ve motivasyon boyutu desteklenmemiştir.

Katılımcıların çalışma yılı değişkenine göre örgüt kültürü ve işgören motivasyonu düzeylerinde farklılaşmanın olup olmadığını tespit etmek için H_{11} hipotezi oluşturulmuştur. Verilere göre örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürü ile çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Diğer örgüt kültürü alt boyutları ve işgören motivasyonu ile aralarında farklılık tespit edilememiştir. Bireyler aynı örgütte bulundukları sürece adhokrasi kültürüne bağlılıkları değişiklik göstermektedir. Örgütte az bir süredir çalışan birey daha kıdemli çalışanlara göre adhokrasi kültürünü benimsemiş olabilir veya tam tersi şekilde daha az bağlılık hissedebilir. Adhokrasi kültürü için yıldan yıla farklılık mevcuttur. Adhokrasi alt boyutunda 2 yıldan az süredir çalışan bireylerin ortalaması daha kıdemli bireylere göre yüksektir. H_{11} hipotezi örgüt kültürü alt boyutu olan adhokrasi kültürü açısından desteklenmiştir. Ancak diğer örgüt kültürü alt boyutları ve işgören motivasyonu boyutu açısından desteklenmemektedir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü ve işgören motivasyonu düzeylerinde farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü ve işgören motivasyonu düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Hem kadınlar için hem de erkekler için örgüt kültürü alt boyutlarında hangi kültür olursa olsun, aralarında bir farklılık yoktur. Örnek vermek gerekirse; örgütte hiyerarşi kültürünü isteyen erkek ile kadın arasında hiyerarşi kültürünü benimseme açısından bir farklılık yoktur. Aynı durum motivasyon için de geçerlidir. Hem kadınların için hem de erkekler için motive olma durumları aynıdır. H_{12} hipotezi desteklenmemiştir.

Günümüzde işletmelerin önemi gittikçe artmaktadır. Bu nedenden dolayı çalışanlara ve yöneticilere gösterilen değer de aynı oranda artış göstermektedir. Çünkü

işletmeyi hedeflerine götürecek veya hedeflerinden uzaklaştıracak kişiler çalışanlar ve yöneticilerdir. Her işletmenin kendine ait örgüt kültürü bulunmaktadır. Çalışanlar işletmenin örgüt kültürünü benimserse ve severlerse, motivasyonlarında artış göstermektedir. Yapılan çalışmaya göre örgüt kültürü ile motivasyon arasında güçlü bir ilişki vardır. Çalışmada Cameron ve Quinn örgüt kültürü modeli benimsendiği için işgörenlerin klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi kültüründen hangisi ile daha çok motive olduğu saptanmıştır. Yaş, eğitim, çalışma yılı, medeni durum ve cinsiyetten oluşan demografik faktörler belirlenmiş olup, bu demografik faktörlerin hangi örgüt kültürü alt boyutunda daha çok motive olduğu bulunmuştur. Genel anlamda bakıldığında zaman işletmenin örgüt kültürü çalışanın motivasyonu için önemli bir faktördür. Veriler ışığında örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürü genel anlamda bireyleri daha çok motive eden kültür boyutu olmuştur. İşletme, çalışanlara göre örgüt kültürü oluşturduğu zaman, onlardan daha iyi bir şekilde verim alabilir. Bu nedenle ve çalışma sonucuna göre örgütler, adhokrasi kültür yapısını benimsediği zaman çalışanların daha motive olduğu söylenebilir.

6.2. Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada, örgüt kültürünün iş gören motivasyonuna etkisi konaklama işletmelerinde incelenmiştir. Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü modeli kullanılarak yapılan analizler, örgüt kültürünün iş gören motivasyonunu etkilediğini göstermektedir. Özellikle, adhokrasi kültürünün otel işletmelerinde iş gören motivasyonunu daha fazla etkilediği bulgusu önemlidir.

Bununla birlikte, literatürde benzer çalışmalara da rastlanmaktadır. Kavi (2006) doktora tezinde örgüt kültürünün işgören motivasyonunu etkilediğini vurgulamaktadır. Üç farklı işletmeye yaptığı analizde sırasıyla; $r=0,66$, $r=0,55$ ve $r=0,46$ bulmuştur. Mevcut çalışma ile ((klan) $r=,379^{**}$, (hiyerarşi) $r=,296^{**}$, (pazar) $r=,397^{**}$ ve (adhokrasi) $r=,414^{**}$) frekans değerleri örtüşmektedir. Alayoğlu ve Doğan (2015) ve Yenihan (2015), örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerine etkisini farklı sektörlerde incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda, örgüt kültürü ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Reidhead (2020), otel işletmesinde örgüt kültürünün iş gören motivasyonuna etkisini incelemiştir ve örgüt kültürünün iş gören motivasyonunu önemli ölçüde etkilediğini ve özellikle adhokrasi kültürünün iş gören motivasyonunu artırdığı sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Başka bir çalışmada Yusof, Munap, Badrillah, Hamid ve Khir (2017), otel işletmelerinde örgüt kültürünün iş gören motivasyonuna etkisi incelemiştir. Bu çalışmanın sonuçları da örgüt kültürünün iş gören motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ve özellikle adhokrasi kültürünün bu etkide belirleyici olduğu yönündedir.

Bu bulgular, örgüt kültürünün işgören motivasyonuna etkisi konusundaki literatürdeki genel eğilimi doğrulamaktadır. Sonuç olarak, bu çalışma, örgüt kültürünün işgören motivasyonuna etkisini belirlemek için Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü modelini kullanarak önemli bulgular ortaya koymuştur. Özellikle, adhokrasi kültürünün otel işletmelerinde iş gören motivasyonunu artırıcı etkisi vurgulanmıştır. Bu bulgular, işletme yöneticilerine örgüt kültürünü şekillendirme ve geliştirme konusunda rehberlik sağlayabilir. Ayrıca gelecekte yapılan çalışmalar için araştırmacılara çeşitli öneriler verilebilir. Öneriler şu şekildedir:

1. Araştırmada kullanılan nicel yöntem yerine nitel yöntem kullanılabilir ve kullanıcılara açık uçlu sorular sorulabilir.
2. Araştırma turizm işletmelerindeki çalışanlara yapılmıştır. Farklı işletmelere yapılarak farklı sonuçlar elde edilebilir.
3. İleride farklı şehir veya ülkelerde bu konu hakkında çalışma yapılabilir.
4. Araştırmada konaklama işletmelerinin yıldız seviyeleri dikkate alınmamıştır. İleride yapılan çalışmalarda daha derinlere inerek, aynı yıldız sayısına sahip otellere yönelik çalışma yapılabilir.
5. Araştırmada Cameron ve Quinn örgüt kültürü modeli esas alınmıştır. Farklı bir örgüt kültürü modeli kullanılarak çalışmaya farklı bir boyut katılabilir.
6. Örgüt kültürünün sadece motivasyon üzerinde değil aynı zamanda işgören performansı üzerindeki etkisini inceleyen farklı bir çalışmada yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. G., & Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 32(1), 139-157.
- Acun, K. & Güney, S. (2017). Örgüt Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi: Bahçelievlerdeki Liselerde Bir Uygulama. *Kesit Akademi Dergisi*, (19), 122-132.
- Aktan, E. (2017). Örgüt Kültürünün Bilgi Güvenliği Algısı Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinde Bir Araştırma.
- Alayoğlu, N., & Doğan, E. A. (2015). Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri, İstanbul*, 11.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Atay, K. (2001). Okul kültürü. *Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi*, 23, 179-191.
- Bahtiyar, A., & Can, B. (2016). Fen Öğretmen Adaylarının Bilimsel Süreç Becerileri ile Bilimsel Araştırmaya Yönelik Tutumlarının İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (42), 47-58.
- Barnard, C. (1994). *The Functions of Executive*. Cambridge:Harward University Press.
- Baron, R. A., Greenberg, J., & Denisi, A. S. (1990). Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side Of Work. (No Title).
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayınları. İstanbul
- Başaran, İ. E. (1984). *Yönetim Giriş*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. Ankara
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ekinoks Eğitim Danışmanlık. Ankara
- Bauman, Z. (1998). *Sosyolojik Düşünmek* (Çev. Abdullah Yılmaz). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Berberoğlu, G., Koparal, C., & Özkalp, İ. (2003). Yönetim ve Organizasyon. *Eskişehir TC Anadolu Üniversitesi Yayınları*.
- Bilgin, S. (2005). *The Place of Corporate Culture in Human Resources Management and An Example* (Doctoral Dissertation, Marmara University (Turkey)).
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations* (Vol. 9). Sage.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Burke, P. (1995). *Yeni Çağ Başında Avrupa Kültürü*. İmge Kitabevi, Çev. Göktuğ Aksen, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. Ankara
- Cameron, K. (2008). A Process for Changing Organization Culture. *Handbook Of Organization Development*, 14(5), 2-18.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco: Jossey-Bass,
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.

- Can, H., Aydın, E. M. ve Aşan Azizoğlu, Ö. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canbolat, E. Ö., Tekmen, E. E., & Beraha, A. (2020). Örgüt Kültürünün Motivasyon Üzerindeki Etkisinin Doğrusal ve Bulanık Mantık Yöntemleriyle Değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2246-2259.
- Cansız, H. O., & Özgenel, M. (2021). Öğretmenlerin Mesleki İmajlarının İş Doyumlarına Etkisi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-15.
- Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). Leading By Leveraging Culture. *California Management Review*, 45(4), 20-34.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi* [School Culture And Management]. Ankara, Turkey: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetin, A., & Topaloğlu, C. (2018). Otel işletmelerinde Cameron-Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 6(2), 476-492.
- Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 7(1), 143-156.
- Davis, K., & Tosun, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi. İstanbul
- Demir, N. (2005). Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. *Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Demirtaş, H., Aksoy, M., Onur, B. A. L. I., & Çağlar, Ç. (2019). İlkokullarda Örgüt Kültürünün Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonuna Etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 1-39.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational*. New York: Wiley.
- Dike, P. (2013). The Impact of Workplace Diversity on Organizations. Dobbin, F., & Jung, J. (2010). Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap Or Institutional Investor Bias. *NCL Rev*, 89, 809.
- Dewi, N., & Wibow, R. (2020). The Effect of Leadership Style, Organizational Culture and Motivation On Employee Performance. *Management Science Letters*, 10(9), 2037-2044.
- Dilts, R. (1998). The Article of The Month: Motivation.
- Diñçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. İstanbul
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Eagleton, T. (2005). *Kültür Yorumları*, (Çev. Ö. Çelik). Ayrıntı Yayınları: İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Baskı.). Beta Yayın.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon: (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta. İstanbul
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (12 Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi. İstanbul.

- Eryüksel, G. (2005). *The Role Human Resource in Corporate Culture and An Application: Problems in Shaping Corporate Culture* (Doctoral Dissertation, Marmara University (Turkey)).
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New York: Printice-Hall.
- Gagné M., Forest J., Vansteenkiste M., Braud L. C., Broeck A.V., Aspel A. K., Bellerose J., Benabou C., Chemolli E., Güntert S. T., Halvari H., Indiyastuti D. L., Johnson P. A., Molstad M. H., Naudin M., Ndao A., Olafsen A. H., Roussel P., Wang Z. & Westbye C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology* (2014) 1-19.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Garner, B. (2016). *The Politics of Cultural Development: Trade, Cultural Policy and The UNESCO Convention On Cultural Diversity*. Routledge.
- George, J. M. & Jones, G.R. (2008). *Understanding And Managing Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Gökalp, Z. (2020). *Türk Medeniyeti Tarihi*. Bilgeoğuz Yayınları. İstanbul.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güvenç, B. (2021). *İnsan ve Kültür*. Remzi Kitap Evi. İstanbul.
- Hannerz, U. (1992). *Cultural Complexity: Studies In the Social Organization of Meaning*. Columbia University Press.
- Hofstede, G. (1980). Culture And Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- İbicioğlu, H., Özdaşlı, K., Dalğar, H., & Yılmaz, T. (2013). Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 93- 105.
- Kağıtçıbaşı, C. (1979). *İnsan ve İnsanlar*. (3. Baskı). Cem Ofset Matbaacılık. İstanbul.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayınları. Ankara.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).
- Kavi, E. (2006). İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma). *Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 8. İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, Yay. İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. Arıkan Basım Yayınları. İstanbul.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 15. b. Beta, İstanbul.
- Kongar, E. (1989). *Kültür Üzerine*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kosa, G. (2011). Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 13(2).
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.

- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research At The Dawn Of The Twenty-First Century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for The Twenty-First Century. *Academy Of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Lukes, S. (Ed.). (2013). *Emile Durkheim: The Rules of Sociological Method: and Selected Texts On Sociology And Its Method*. Palgrave Macmillan.
- Macaroğlu, Ö., & Koçoğlu, C. M. (2023). Algılanan Stres Düzeyi ile İşgören Motivasyonu Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü: 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 574-589.
- March, J. G. ve Simon. HA (1958). *Organizations*. New York
- Mehdiyev, E., Usta, G., & Uğurlu, C. T. (2016). İngilizce dil öğreniminde motivasyon. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 361-371.
- Mejuyev, V. (1998). Kültür ve Tarih, (2. Baskı). *Toplumsal Dönüşüm Yayınları*, İstanbul.
- Moles, A. A. (1983). *Kültürün toplumsal dinamiği*. Ege Üniversitesi. İzmir.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor* (Çev. Bulut, G.). İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Morley, D. D., Shockley-Zalabak, P., & Cesaria, R. (1997). Organizational communication and culture: A study of 10 Italian high-technology companies. *The Journal of Business Communication* (1973), 34(3), 253-268.
- Nadler, D., & Lawler, E. E. (1977). *Motivation: A diagnostic approach* (pp. 25-36). OR & C, Organizational Research and Consultation.
- Nermi, U. (2006). *Kültür Kuramı*, Yapı Kredi Yayınları. İstanbul.
- Nieto, S. (2015). *The light in their eyes: Creating multicultural learning communities*. Teachers College Press.
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda iş tatmini: Sağlık sektörü üzerine bir araştırma* (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler).
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi. Ankara.
- O'reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture As Social Control: Corporations, Cults, And Commitment.
- Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective* (pp. 221-243). Chicago: Dorsey Press.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epison Yayıncılık
- Özden, F. (2022). Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. *Management and Political Sciences Review*, 4(1), 25-10.
- 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*, 15(1), 437-472.
- Özkalp, E. (2003). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları Yayını. 6. Baskı. Eskişehir.
- Özlem, D. (2000). *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*. Notos Kitap Yayıncılık Eğitim Danışmanlık ve Sanal Hizmetler Tic. Ltd. Şti.
- Palmer, I., & Hardy, C. (2000). *Thinking About Management: Implications Of Organizational Debates for Practice*. Sage.

- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation In The Public Sector. The Case of The City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations *Administrative Science Quarterly*, 63-85.
- Reidhead, C. (2020). Impact of Organizational Culture on Employee Satisfaction: A Case Of Hilton Hotel, United Kingdom. *Journal of Economics and Business*, 3(1).
- Roozi, M. A., & Tetik, S. (2022). Örgüt kültürü ile personel motivasyonu arasındaki ilişkiye yönelik karşılaştırmalı bir araştırma: Türkiye ve Afganistan örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(36), 1354-1375.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2013). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Kitabevi.
- Schein, E. (1992). *Organisational Culture and Leadership* 2nd edition Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Schein, E. H. (1985). Defining Organizational Culture İçinde Shwardz and Ott (1996). *Organizational Culture and Leadership*.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture (Vol. 45, No. 2, P. 109). American Psychological Association.
- Schein, E. H. (1991). *What is Culture*. Newbury Park, CA: Sage, 243-253.
- Schein, E. H. (1996). Leadership and Organizational Culture İçinde Hesselbeing, F., Galdsmith, M. ve Backhard, R. *The Leader of the Future*.
- Schein, E.H. (1995). *Örgüt Psikolojisi*; (Çeviren: Mustafa Tosun), TODAİ Yayınları No: 173.
- Scholl, R. W. (2003). Organizational Culture-The Social Inducement System. *Retrieved August*, 5, 2005.
- Sevinç, K., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Smircich, L., & Calás, M. B. (1987). Organizational culture: A critical assessment.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation and Performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3(1), 106-119.
- Sözer, Z. (2006). Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama. *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 15.
- Şahin, M. (2019). Kültür Değişimleri ve Eğitim. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 458-466.
- Şimşek, A., & Eroğlu, Ö. (2013). *Davranış bilimleri*. Eğitim Yayınevi. Konya.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2014). *Yönetim ve organizasyon* (16. Baskı ed.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Yayınevi. Konya.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü: (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)*. Anadolu Üniversitesi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Tekin, G., & Görgülü, B. (2015). Clayton Alderfer'in erg teorisi ve çalışanların iş tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4(17), 1559-1566.
- Tütüncü, Ö., & Küçükusta, D. (2008). Organizasyonlarda Bireyler: Tutum. *Davranış ve Motivasyon. 2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı*.
- Uçar, R., & İpek, C. (2019). The Relationship between High School Teachers' Perceptions of Organizational Culture and Motivation. *Journal of Education and Training Studies*, 7(7), 102-116.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Türkmen Kitabevi. İstanbul.
- Üçok, T. (1993). "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:4, Sayı:1-2, İzmir, S.51-59.
- Vural, B. A. (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wadia, M. S. (1965). The Concept of Culture. *Journal of Retailing*, 41(1), 21.
- Williams, R. (2005). Anahtar Sözcükler, Kültür ve Toplumun Sözvarlığı. çev. Savaş Kılıç, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Yalçın, S. (1991). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Küre Ajans.
- Yang, C. L., Hwang, M., & Chen, Y. C. (2011). An Empirical Study of The Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory In Consumer's Selection of Mobile Value-Added Services. *African Journal of Business Management*, 5(19), 78-85.
- Yenihan, B. (2015). Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(10), 170-183.
- Yusof, H. S. M., Munap, R., Badrillah, M. I. M., Hamid, N. R. A., & Khir, R. M. (2017). The Relationship Between Organizational Culture and Employee Motivation As Moderated By Work Attitude. *Journal Of Administrative and Business Studies*, 3(1), 21-25.
- Yücel, İ. (2007). Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü-Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi, Erzurum*.

EKLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ANKET FORMU

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerindeki örgüt kültürünün işgören motivasyonuna etkisinin ortaya konulması amacıyla yapılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda konaklama işletmelerinin örgüt kültürü Cameron ve Quinn örgüt kültürü modeli kapsamında değerlendirilmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine, ikinci bölümde örgüt kültürüne üçüncü bölümde ise iş motivasyonuna ilişkin sorular bulunmaktadır.

Zaman ayırdığınız ve ilgi duyduğunuz için teşekkür ederim.

Sorumlu Araştırmacılar : Doç. Dr. Hakan KOÇ

Sercan YAYLI

I. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Eğitim	: ☐ İlkokul ☐ Ortaöğretim ☐ Yükseköğretim
Yaş	: ☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46+
Medeni Durum	: ☐ Evli ☐ Bekar
Çalışma Yılı	: ☐ 2 yıldan az ☐ 3-4 yıl ☐ 5+
Cinsiyet	: ☐ Kadın ☐ Erkek

II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Aşağıdaki her soru için, sağdaki sayılardan konunun önemiyle ilgili görüşünüzü en iyi yansıtan sayıyı yuvarlak içine alın.

SORU	Önem Ölçeği				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Otelde, kişisel ilişkiler iyi seviyededir. Çalışma ortamı geniş bir aile gibidir. Çalışanlar kendilerinden çok şey paylaşmaktadırlar.	1	2	3	4	5
2. Otel, çok dinamik ve girişimci bir yerdir. Çalışanlar, ellerini taşın altına koymaya ve risk almaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
3. Otel, sonuç odaklı bir yapıya sahiptir. İşin yapılması vurgusu vardır. Çalışanlar, kurumsal hedeflere ulaşmada rekabetçi ve başarı odaklıdır.	1	2	3	4	5
4. Otel, çok kontrollü ve planlı bir yerdir. Genellikle resmî prosedürler, çalışanların ne yapacağına yön vermektedir.	1	2	3	4	5
5. Oteli yönetenler, genellikle akıl hocası, yardım edici veya eğitici olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
6. Oteli yönetenler, genellikle girişimci, yenilikçi veya risk alan kişiler olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
7. Oteli yönetenler, genellikle rekabetçi, üretken veya sonuç odaklı kişiler olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
8. Oteli yönetenler, genellikle işlerin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumlu yöneticiler olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5

9. Oteldeki yönetim tarzı; takım çalışması, fikir birliği ve çalışan katılımcılığı ile nitelendirilmektedir.	1	2	3	4	5
10. Oteldeki yönetim tarzı; bireysel risk alma, yeniliği araştırma, çalışanların bağımsızlığı ve bireyselliği ile nitelendirilmektedir.	1	2	3	4	5
11. Oteldeki yönetim tarzı; üniversiteler arası rekabet, akademik talepleri karşılama ve başarıyı elde etme ile nitelendirilmektedir.	1	2	3	4	5
12. Oteldeki yönetim tarzı; iş güvenliği, kural ve düzenlemelere uygunluk, istikrarlı ilişkiler ile nitelendirilmektedir.	1	2	3	4	5
13. Oteli bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvendir. Üniversiteye bağlılık yüksek düzeydedir.	1	2	3	4	5
14. Oteli bir arada tutan bağ, yenilik ve araştırma geliştirmeye olan bağlılıktır. Üniversitede, önde gelen yenilikçi bir eğitim kuruluşu olma vurgusu vardır.	1	2	3	4	5
15. Oteli bir arada tutan bağ, kurumsal hedefleri gerçekleştirmeye ve başarıyı elde etmeye verilen önemdir.	1	2	3	4	5
16. Oteli bir arada tutan bağ, resmî kurallar ve politikalar doğrultusunda kusursuz çalışan bir örgütün devamlılığına verilen önemdir.	1	2	3	4	5
17. Otelde, kişinin gelişimine vurgu vardır. Örgüt içinde yüksek güven, şeffaflık ve katılımcılık süregelmektedir.	1	2	3	4	5
18. Otelde, yeni kaynaklar elde etme ve zorlu mücadelelere girme vurgusu vardır. Yeni şeyler denemek ve yeni fırsatlar aramak değer ifade etmektedir.	1	2	3	4	5

19. Otelde, kurumsal rekabet ve başarı vurgusu vardır. Kurumsal hedeflere ulaşmak ve eğitim-öğretimde başarılı olmak baskındır.	1	2	3	4	5
20. Otelde, süreklilik ve istikrarlı olma vurgusu vardır. Verimliliğin, kontrolün sağlanması ve faaliyetlerin kusursuz yürütülmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
21. Otel başarıyı; insan kaynakları gelişimi, takım çalışması ve çalışanların kurumsal bağlılığı temelinde tanımlamaktadır.	1	2	3	4	5
22. Otel başarıyı; benzersiz, lider ve yenilikçi üniversiteye sahip olma temelinde tanımlamaktadır.	1	2	3	4	5
23. Otel başarıyı; eğitim-öğretimde kazanma ve diğer üniversitelerden daha başarılı olma temelinde tanımlamaktadır. Rekabetçi liderlik, anahtar kelimedir.	1	2	3	4	5
24. Otel başarıyı; verimlilik temelinde tanımlamaktadır. Güvenilirlik, kusursuz iş planlaması ve kaynakların etkin kullanımı kritik öneme sahiptir.	1	2	3	4	5

III. İŞ MOTİVASYONU

Aşağıdaki her soru için, sağdaki sayılardan knunun önemiyle ilgili görüşünüzü en iyi yansıtan sayıyı yuvarlak içine alın.

SORU	Önem Ölçeği						
	Hiç Uygun Değil	Çoğunlukla Uygun Değil	Uygun Değil	Orta	Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3. Çaba sarf etmeye değer olmadığı için işimde az çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5	6	7
4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
7. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
8. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5	6	7
9. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
10. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
11. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7

12. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5	6	7
13. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	1	2	3	4	5	6	7
14. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
15. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	1	2	3	4	5	6	7
16. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	1	2	3	4	5	6	7
18. İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
19. Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : YAYLI, Sercan
Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi / Turizm İşletmeciliği	2024
Yüksek Lisans	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği (Tezsiz)	2023
Lisans	Sinop Üniversitesi/Yiyecek-İçecek İşletmeciliği	2020
Lise	Mobil Anadolu Lisesi	2015

Yabancı Dil

İngilizce



