

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bölüm Dalı
Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÇALIŞAN MOTİVASYONU
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

ENKHMUNKH BİLEGT

2501101242

Tez Danışmanı
DOÇ.DR. MUHTEŞEM BARAN

İstanbul 2012



Y Ü K S E K L İ S A N S
T E Z O N A Y I

Adı ve Soyadı : ENKHMUNKH BILEGT Numarası : 2501101242
Anabilim/Bilim Dalı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Danışman: DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN
Tez Savunma Tarihi : 05.12.2012 Saati : 15:30
Tez Başlığı : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ
VE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ | İMZA | KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME) |
|------------------------------|------|-------------------------------------|
| 1-PROF.DR.İBRAHİM PINAR | | KABUL |
| 2- PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR | | KABUL |
| 3-DOÇ.DR.AYKUT BERBER | | KABUL |
| 4-DOÇ.DR.ARZU ÜLGEN AYDINLIK | | KABUL |
| 5-DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN | | KABUL |

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÇALIŞAN MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

Enkhmunkh BİLEGT

Araştırma, bir işletmedeki örgüt kültürü ile çalışanların motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşmak için gerekli verilerin elde edilmesi ve veriler üzerinde istatistiksel analizlerin yapılması mecbur görülmüştür.

Gerekli verilerin elde edilmesi için gıda sektöründe üretim faaliyetini yapan bir işletme çalışanları üzerinde bir anket uygulaması yapılmıştır. Anket, çalışanların motivasyon düzeylerinin ölçülmesi ve işletmenin örgüt kültürünün belirlenmesi için hazırlanmış ölçeklerden oluşmaktadır. Ayrıca yan faktörler olarak çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorular da ankette yer almaktadır.

Çalışanların motivasyon düzeylerinin ölçülmesi için, Herzberg'in Çift Faktör kuramının motive edici ve hijyen faktörleri ele alınarak De Beer tarafından geliştirilen motivasyonun dokuz boyutlu ölçeği kullanılmıştır.

Anketin uygulandığı kişilerin çalıştıkları işletmeye ait örgüt kültürünün belirlenmesi için, Goffee ve Jones tarafından geliştirilen örgüt kültürünün sosyalleşme ve dayanışma boyutlarını ölçmeye yönelik soru ölçeği kullanılmıştır.

Anket yoluyla verilerin elde edilmesi sonucunda, araştırmada cevabı aranan soruların çözülmesi için SPSS 17 istatistik araç programı kullanılmıştır. Özellikle, programda yer alan, Çapraz Tablo Analizi, Frekans Dağılımı Analizi, Güvenilirlik Analizi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, T Testi ve Anova Analizleri genel olarak kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucu olarak, örgüt kültürü ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasında pozitif ve orta derecede şiddetli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışan

motivasyonu belirli bir derecede örgüt kültüründen etkilenmekte olduğu görülmüştür ve bu durum için motivasyonu etkileyen diğer faktörler de mevcut varsayılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Çalışan Motivasyonu.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE MOTIVATION AND A STUDY

Enkhmunkh BILEGT

The study aims to determine the relationship between a firm's organizational culture and level of employee motivation. It is necessary to reach the needed datas and make a statistical analysis on the datas for achieving the goal of the study.

To reach the needed datas, a questionnaire was applied on a company employees, which operates a production of nutriments. The questionnaire consists a measuring questions that prepared for determine the organizational culture and scale the level of employee motivation. The questionnaire also consists a measures are lateral factors about demographic characteristics of the employees.

Motivation questionnaire of the nine dimensions, which developed over the Double Factor theory of Herzberg, as set out by De beer, was used to scale the level of employee motivation.

A questions developed by Goffee and Jones, designed to measure the dimensions of solidarity and socialization of the organizational culture, was used to determine organizational culture of the firm employees, which survey was applied.

In the end of reaching the needed datas, a statistical program named SPSS 17 was used for solve a problems were sheduled in the study. Specially, a analyzes of Crosstabs, Frequencies, Reliability, Corelation, Regression, T Test and Anova, which are in the program, were mostly used.

As a conclusion of the study, a medium leveled positive relationship was determined between organizational culture and level of employee motivation. Also, it could be sayed

that employee motivation is affected by organizational culture as certain percent. And for this situation the lateral factors are existing too.

Keywords: Organizational Culture, Employee Motivation.

ÖNSÖZ

Örgüt kültürü ve motivasyon kavramları hakkında bir çok ülkede bilimsel araştırmalar ve çalışmalar yapılmış ve hala da yapılmaya devam etmektedir. Ancak, bu durum Moğolistan için geçerli değildir. Motivasyon kavramı hakkında yerel ve bilimsel çalışmalar çok az sayıda olmakla birlikte sadece yabancı kaynaklardan öğrenilmeye araştırılmaya çalışılmaktadır. Örgüt kültürü kavramı ise çok tazedir ve yeni yeni öğrenilmeye başlamaktadır.

Bir işletmede zaten var olan bir unsurun farkında olmamak ve onu işletmenin yararına kullanamamak kabul edilemez bir durumdur. Bu yüzden araştırmanın Moğolistan'da uygulanmasının sebebi de bu duruma bağlıdır. Anketin uygulandığı yerel bir işletmede örgüt kültürü kavramı yeni bir anlayış olarak algılanmaktaydı. Halbuki, araştırmanın amaçlarından bir tanesi, o işletmede var olan ama fark edilmeyen örgüt kültürünü ortaya çıkarmaktır.

Araştırmanın veri toplama kısmının gerçekteşiği bu işletmenin yöneticileri, çalışanlarına anketin uygulanmasına izin vererek araştırmamıza büyük katkıda bulunmuşlardır. Yöneticilerin izni olmadan ve yöneticilerin yardımı olmadan bu araştırmanın gerçekteşiğmiş olmasının imkansız olduğu burada vurgulanmak istenmektedir.

Tez çalışması boyunca ilgisini, yardımını ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Muhteşem Baran'a ve aileme sonsuz teşekkürlerimi iletmekte ve saygılarımı sunmaktayım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

| | |
|-------------------------|------|
| TEZ ONAYI | ii |
| ÖZ..... | iii |
| ABSTRACT..... | v |
| ÖNSÖZ..... | vii |
| İÇİNDEKİLER..... | viii |
| TABLolar LİSTESİ..... | xiv |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xx |
| GRAFİKLER LİSTESİ | xxi |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

| | |
|--|---|
| 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ..... | 2 |
| 1.1. Kültürün Tanımı..... | 2 |
| 1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı | 3 |
| 1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları | 4 |
| 1.3.1. Değerler | 5 |
| 1.3.2. Normlar | 6 |
| 1.3.3. Varsayımlar | 6 |
| 1.3.4. Adetler ve Törenler..... | 7 |
| 1.3.5. Semboller..... | 7 |
| 1.3.6. Hikayeler, Efsaneler ve Mitler..... | 8 |
| 1.3.7. Dil, Slogan ve Metafor..... | 9 |

| | | |
|----------|------------------------------------|----|
| 1.3.8. | Kahramanlar..... | 9 |
| 1.4. | Örgüt Kültürünün Önemi..... | 10 |
| 1.5. | Örgüt Kültürünün Özellikleri..... | 11 |
| 1.6. | Örgüt Kültürünün Oluşumu..... | 12 |
| 1.6.1. | Baskın Kültür – Alt Kültür..... | 13 |
| 1.6.2. | Güçlü ve Zayıf Kültür..... | 14 |
| 1.7. | Örgüt Kültürü Modelleri | 15 |
| 1.7.1. | Kilmann Modeli | 15 |
| 1.7.2. | Hofstede Modeli | 16 |
| 1.7.2.1. | Güç Aralığı..... | 16 |
| 1.7.2.2. | Belirsizlikten Kaçınma..... | 17 |
| 1.7.2.3. | Bireysellik ve Ortaklık..... | 17 |
| 1.7.2.4. | Erkeklik ve Dişilik..... | 18 |
| 1.7.3. | Schein Modeli | 19 |
| 1.7.4. | Çift S Modeli | 21 |
| 1.7.4.1. | Sosyalleşme Boyutu..... | 21 |
| 1.7.4.2. | Dayanışma Boyutu..... | 22 |
| 1.7.4.3. | Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü..... | 24 |
| 1.7.4.4. | Bölümlenmiş Örgüt Kültürü..... | 24 |
| 1.7.4.5. | Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü..... | 25 |
| 1.7.4.6. | Topluluksal Örgüt Kültürü..... | 25 |

İKİNCİ BÖLÜM

| | | |
|------|-----------------------------------|----|
| 2. | MOTİVASYON | 27 |
| 2.1. | Motivasyonun Tanımı | 27 |
| 2.2. | Motivasyonun Önemi..... | 29 |
| 2.3. | Motivasyonun Özellikleri..... | 31 |
| 2.4. | Motivasyon Süreci ve Oluşumu..... | 33 |

| | |
|--|----|
| 2.5. Motivasyon Teorileri | 35 |
| 2.5.1. Kapsam Teorileri..... | 35 |
| 2.5.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi | 36 |
| 2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı..... | 38 |
| 2.5.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi..... | 41 |
| 2.5.1.4. ERG Kuramı..... | 43 |
| 2.5.2. Süreç Teorileri..... | 45 |
| 2.5.2.1. Beklenti Teorisi..... | 45 |
| 2.5.2.1.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi..... | 46 |
| 2.5.2.1.2. Lawler – Porter Modeli..... | 48 |
| 2.5.2.2. Eşitlik Teorisi | 50 |
| 2.5.2.3. Amaç Teorisi..... | 52 |
| 2.5.2.4. De Beer'in Motivasyonun Dokuz Boyutu..... | 54 |
| 2.6. Motivasyonda Özendirici Araçlar | 55 |
| 2.6.1. Ekonomik Araçlar..... | 56 |
| 2.6.1.1. Yüksek Ücret | 56 |
| 2.6.1.2. Ücret Artışı..... | 57 |
| 2.6.1.3. Kara Katılma..... | 57 |
| 2.6.1.4. Ekonomik Ödül..... | 58 |
| 2.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar..... | 58 |
| 2.6.2.1. Çalışmada Bağımsızlık..... | 59 |
| 2.6.2.2. Örgüt İçi İletişim..... | 59 |
| 2.6.2.3. Takdir Edilme..... | 59 |
| 2.6.2.4. Başarıya Teşvik..... | 60 |
| 2.6.2.5. Sosyal Etkinlikler..... | 61 |
| 2.6.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar..... | 61 |
| 2.6.3.1. Amaç Birliğı..... | 61 |
| 2.6.3.2. Kararlara Katılma..... | 62 |
| 2.6.3.3. İyi Çalışma Koşulları..... | 63 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.6.3.4. | İşin Yeniden Tasarlanması..... | 64 |
| 2.7. | Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Bazı Araştırmalar..... | 64 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

| | | |
|------------|---|----|
| 3. | ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA | 67 |
| 3.1. | Araştırmanın Önemi, Amacı, Kapsamı ve Sınırlamaları..... | 67 |
| 3.1.1. | Araştırmanın Önemi..... | 67 |
| 3.1.2. | Araştırmanın Amacı..... | 68 |
| 3.1.3. | Araştırmanın Sınırlamaları..... | 68 |
| 3.2. | Araştırmanın Metodolojisi | 69 |
| 3.2.1. | Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri..... | 69 |
| 3.2.1.1. | Araştırmanın Hipotezleri..... | 69 |
| 3.2.1.2. | Araştırmanın Değişkenleri..... | 71 |
| 3.2.2. | Ana Kütle ve Örnek Kütlenin Belirlenmesi..... | 75 |
| 3.2.3. | Veri Toplama Yöntemi ve Aracı..... | 77 |
| 3.2.4. | Verilerin Analiz Edilmesinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler..... | 79 |
| 3.3. | Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler..... | 80 |
| 3.3.1. | Sonuçların Değerlendirilmesi..... | 80 |
| 3.3.1.1. | Örnek Kütlenin Demografik Özellikleri..... | 80 |
| 3.3.1.2. | Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları..... | 85 |
| 3.3.1.3. | Motivasyon Düzeyi İle İlişkin Analizler..... | 87 |
| 3.3.1.3.1. | Motivasyon Düzeyinin Cinsiyete Göre Farklılık Göstermesi..... | 90 |
| 3.3.1.3.2. | Motivasyon Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Göstermesi..... | 91 |
| 3.3.1.3.3. | Motivasyon Düzeyinin Yaşa Göre Farklılık Göstermesi..... | 96 |

| | |
|---|-----|
| 3.3.1.3.4. Motivasyon Düzeyinin Medeni Duruma Göre Farklılık | |
| Göstermesi..... | 99 |
| 3.3.1.3.5. Motivasyon Düzeyinin Kıdeme Göre Farklılık Göstermesi..... | 102 |
| 3.3.1.3.6. Motivasyon Düzeyinin Departmana Göre Farklılık | |
| Göstermesi..... | 105 |
| 3.3.1.3.7. Motivasyon Düzeyinin Ücrete Göre Farklılık Göstermesi..... | 109 |
| 3.3.1.3.8. Motivasyon Düzeyi İle İlişkin Analizlere Genel Yorum..... | 111 |
| 3.3.1.4. Örgüt Kültürü İle İlişkin Analizler..... | 112 |
| 3.3.1.4.1. Örgüt Kültürünün Cinsiyete Göre Farklılık Göstermesi..... | 113 |
| 3.3.1.4.2. Örgüt Kültürünün Eğitim Durumuna Göre Farklılık | |
| Göstermesi..... | 115 |
| 3.3.1.4.3. Örgüt Kültürünün Yaşa Göre Farklılık | |
| Göstermesi..... | 118 |
| 3.3.1.4.4. Örgüt Kültürünün Medeni Duruma Göre Farklılık | |
| Göstermesi..... | 119 |
| 3.3.1.4.5. Örgüt Kültürünün Kıdeme Göre Farklılık | |
| Göstermesi..... | 121 |
| 3.3.1.4.6. Örgüt Kültürünün Departmana Göre Farklılık | |
| Göstermesi..... | 124 |
| 3.3.1.4.7. Örgüt Kültürü İle İlişkin Analizlere Genel Yorum..... | 127 |
| 3.3.1.5. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişki..... | 127 |
| 3.3.1.5.1. Örgüt Kültürü Tipine Göre Motivasyon Düzeyinin Dağılımı..... | 128 |
| 3.3.1.5.2. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde | |
| Korelasyon Analizi..... | 130 |
| 3.3.1.5.3. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde | |
| Regresyon Analizi..... | 133 |
| 3.4. Araştırma Sonuçlarına Genel Değerlendirme | 138 |

| | |
|------------------------|-----|
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 141 |
| KAYNAKÇA..... | 143 |
| EKLER..... | 152 |

TABLolar LİSTESİ

| | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| Tablo 2.1. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi..... | 40 |
| Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı..... | 80 |
| Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Deneklerin Yaş Grubuna Göre Dağılımı..... | 81 |
| Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı..... | 82 |
| Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı..... | 82 |
| Tablo 3.5. Araştırmaya Katılan Deneklerin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı..... | 83 |
| Tablo 3.6. Araştırmaya Katılan Deneklerin Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımı..... | 84 |
| Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Deneklerin Aldıkları Ücrete Göre Dağılımı..... | 84 |
| Tablo 3.8. X İşletmesinin Dayanışma Düzeyini Ölçmek Amacıyla Hazırlanan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonucu. | 85 |
| Tablo 3.9. X İşletmesinin Sosyalleşme Düzeyini Ölçmek Amacıyla Hazırlanan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonucu. | 85 |
| Tablo 3.10. X İşletmesinin Örgüt Kültürü Türünü Belirlemek Amacıyla Hazırlanan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonucu..... | 86 |
| Tablo 3.11. X İşletmesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeyini Ölçmek Amacıyla Hazırlanan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonucu..... | 86 |
| Tablo 3.12. X İşletmesinin Örgüt Kültürü Türünü Belirlemek ve Çalışanların Motivasyon Düzeyini Ölçmek Amacıyla Hazırlanan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonucu..... | 87 |
| Tablo 3.13. Motivasyon Düzeyine İlişkin Motivasyon Yüksekliği..... | 88 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 3.14. Motivasyon Yüksekliğinin Frekans Dağılımı..... | 88 |
| Tablo 3.15. Motivasyon Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri..... | 90 |
| Tablo 3.16. Motivasyon Yüksekliğinin Cinsiyete Göre Çapraz Tablo Dağılımı..... | 90 |
| Tablo 3.17. Motivasyon Düzeyinin Cinsiyete Göre Farklılık Göstermesiyle İlişkin T-testi Sonuçları..... | 91 |
| Tablo 3.18. Motivasyon Yüksekliğinin Eğitim Duruma Göre Çapraz Tablo Dağılımı..... | 92 |
| Tablo 3.19. Motivasyon Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalama ve Standart Sapma Analizi..... | 93 |
| Tablo 3.20. Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama Varyanslarının Homojenliği Testi..... | 94 |
| Tablo 3.21. Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Düzeyinin Varyans Analizi..... | 94 |
| Tablo 3.22. Motivasyon Düzeyinin Eğitim Durumlarına Göre Gösterdiği Farklılığın Çoklu Karşılaştırma Tablosu. Tukey HSD değerleri..... | 95 |
| Tablo 3.23. Motivasyon Yüksekliğinin Yaş Gruplarına Göre Çapraz Tablo Analizi..... | 97 |
| Tablo 3.24. Motivasyon Düzeyinin Yaş Gruplarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Analizi..... | 98 |
| Tablo 3.25. Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama Varyanslarının Homojenliği Testi..... | 99 |
| Tablo 3.26. Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Düzeyinin Varyans Analizi..... | 99 |
| Tablo 3.27. Motivasyon Yüksekliğinin Eğitim Durumlara Göre Çapraz Tablo Analizi..... | 100 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 3.28. Medeni Duruma Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama ve Standart Sapma Analizi..... | 101 |
| Tablo 3.29. Medeni Duruma Göre Motivasyon Düzeyinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Bağımsız Değişken Testi. | 101 |
| Tablo 3.30. Kıdem Süresine Bağlı Olarak Motivasyon Yüksekliğinin Çapraz Tablo Analizi. | 102 |
| Tablo 3.31. Kıdem Süresine Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama ve Standart Sapma Analizleri..... | 104 |
| Tablo 3.32. Kıdem Gruplarına Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama Varyanslarının Homojenliği Testi..... | 104 |
| Tablo 3.33. Kıdem Süresi Gruplarına Göre Motivasyon Düzeyinin Varyans Analizi..... | 105 |
| Tablo 3.34. Departmanlara Göre Motivasyon Yüksekliğinin Çapraz Tablo Analizi..... | 106 |
| Tablo 3.35. Departmanlara Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama Varyansının Homojenliği Analizi. | 107 |
| Tablo 3.36. Departmanlara Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalaması İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi..... | 108 |
| Tablo 3.37. Ücrete Göre Motivasyon Yüksekliğinin Dağılımı İle İlişkin Çapraz Tablo Analizi..... | 109 |
| Tablo 3.38. Ücrete Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama Varyanslarının Homojenliği Analizi. | 110 |
| Tablo 3.39. Ücrete Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalaması İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi..... | 111 |
| Tablo 3.40. Örgüt Kültürü Tipinin Frekans Dağılımı Analizi..... | 113 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 3.41. Örgüt Kültürü Tipinin Cinsiyete Göre Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.... | 114 |
| Tablo 3.42. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Tipinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Bağımsız Örneklem Testi Analizi..... | 115 |
| Tablo 3.43. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü Tipinin Dağılımı İle İlişkin Çapraz Tablo Analizi..... | 115 |
| Tablo 3.44. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi..... | 117 |
| Tablo 3.45. Yaş Grubuna Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi İle İlişkin Çapraz Tablo Analizi..... | 118 |
| Tablo 3.46. Yaş Grubuna Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi..... | 119 |
| Tablo 3.47. Örgüt Kültürü Tipinin Medeni Duruma Göre Dağılımı İle İlişkin Çapraz Tablo Analizi..... | 120 |
| Tablo 3.48. Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi İle İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi..... | 121 |
| Tablo 3.49. Kıdem Süresine Göre Örgüt Kültürü Tipinin Dağılımı İle İlişkin Çapraz Tablo Analizi..... | 122 |
| Tablo 3.50. Kıdem Süresine Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi..... | 123 |
| Tablo 3.51. Departmanlara Göre Örgüt Kültürü Tiplerinin Dağılımı İle İlişkin Çapraz Tablo Analizi..... | 124 |
| Tablo 3.52. Departmanlara Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi..... | 126 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 3.53. Örgüt Kültürü Tipine Göre Motivasyon Düzeyinin Dağılımının Çapraz Tablo Analizi..... | 128 |
| Tablo 3.54. Dayanışma Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasında Korelasyon Analizi.... | 132 |
| Tablo 3.55. Sosyalleşme Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasında Korelasyon Analizi..... | 132 |
| Tablo 3.56. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Analizi Değişken Tablosu..... | 134 |
| Tablo 3.57. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Analizi Model Özeti..... | 134 |
| Tablo 3.58. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Varyans Analizi (ANOVA tablosu)..... | 135 |
| Tablo 3.59. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Katsayısı Analizi..... | 135 |
| Tablo 3.60. Dayanışma Boyutu İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Analizi Model Özeti..... | 136 |
| Tablo 3.61. Sosyalleşme Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Analizi Model Özeti..... | 136 |
| Tablo 3.62. Dayanışma Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Varyans Analizi (ANOVA tablosu)..... | 137 |
| Tablo 3.63. Sosyalleşme Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Varyans Analizi (ANOVA tablosu)..... | 137 |
| Tablo 3.64. Dayanışma Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Katsayısı Analizi..... | 137 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 3.65. Sosyalleşme Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Katsayısı Analizi..... | 138 |
|---|-----|

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

| | |
|---|-----|
| Şekil 1.1. Örgüt Kültürü Seviyeleri ve Onların Etkileşimleri..... | 18 |
| Şekil 2.1. Motivasyon Süreci..... | 34 |
| Şekil 2.2. Motivasyon Süreci..... | 34 |
| Şekil 2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi..... | 37 |
| Şekil 2.4. Tatmin ve Tatminsiz Edicileri Karşılaştırılması..... | 39 |
| Şekil 2.5. ERG teorisi ile İhtiyaçlar teorisinin karşılaştırılması..... | 44 |
| Şekil 2.6. Vroom'un Motivasyon Modeli..... | 47 |
| Şekil 2.7. Lawler-Porter Motivasyon Modeli..... | 48 |
| Şekil 2.8. Eşitlik Algılama Süreci..... | 51 |
| Şekil 2.9. Eşitlik ya da Eşitsizliğin Ortaya Çıkması..... | 52 |
| Şekil 3.1. Araştırma Modeli..... | 69 |
| Şekil 3.2. Çift S Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri..... | 78 |
| Şekil 3.3. Dayanışma ve Sosyalleşme Boyutlarına Göre Örgüt Kültür Tipinin Belirlenmesi..... | 112 |

GRAFİKLER LİSTESİ

| | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| Grafik 3.1. Motivasyon Yüksekliğinin Frekans Dağılımı..... | 89 |
| Grafik 3.2. Örgüt Kültürü Tipine Göre Motivasyon Düzeyinin Dağılımı..... | 129 |
| Grafik 3.3. Dayanışma Boyutunun Normal Dağılımı Analizi..... | 130 |
| Grafik 3.4. Sosyalleşme Boyutunun Normal Dağılımı Analizi..... | 131 |
| Grafik 3.5. Motivasyon Düzeyinin Normal Dağılımı Analizi..... | 131 |

GİRİŞ

Çağdaş yönetim düşüncesinde, stratejik planlamanın temel öğelerinin biri olarak sürdürülebilir rekabet avantajından söz etmektedir. Bir işletmenin rekabet gücü, etkinliği ve verimliliği ile doğrudan bağlantılıdır. Dolayısıyla işletmenin, etkin ve verimli biçimde faaliyetini göstererek belirlenen amaçlara ulaşması için çalışanların da etkin ve verimli biçimde işlerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Bunun için çalışanın motive edilmiş olmasının gerekliliği kaçınılmazdır.

Bir kişinin motivasyonu hem kişinin kendi içinden hem de işletme tarafından (dışarıdan) sağlanmalıdır. Ancak, her iki taraftan da (içsel ve dışsal) motivasyonu sağlama gücü işletme yöneticilerin ellerindedir. Bu gücü kullanarak doğru yöntemle ve doğru araçlarla çalışanı motive ettikleri zaman etkinlik ve verimliliğin artış göstermesi tartışılmazdır.

Bir işletmede çalışanları motive edebilecek bir sürü faktörler mevcuttur. Asıl önemli olan bu faktörlerin sağlanmasıdır. Dolayısıyla bu araştırmada, motivasyonu etkileyen faktörlerden bir tanesi olarak örgüt kültürü ele alınmaktadır. Açıkçası, çalışanın motivasyonunda örgüt kültürünün gösterdiği etki incelenmek istenmektedir. Böylece iki unsur ilişkilendirilerek araştırmanın ana konusu ortaya çıkmaktadır.

Motivasyon ile örgüt kültürü ilişkilendirmenin sebebi ise, motivasyon ilk bir kişinin psikolojisi içinde doğan bir güdü ile başlamakta ve bu güdü davranışa ve eyleme yol açmaktadır. Kişinin davranışını belirleyen bir başka unsur ise kültürdür ve her işletmenin kendine has kültürü vardır. Bu durumları özetlersek; bir çalışan ait olduğu işletmenin örgüt kültüründen bağımsız kalamaz. O örgüt kültürüne göre kişinin algıları ve davranışları belirlenmektedir. Bu yüzden, motivasyon, bir güdünün davranışa dönüşmesinin sonucu ise örgüt kültürünün de bir rolü burda söz konusudur. Öne sürülen bu düşünceyi test etmek ve kanıtlamak için araştırma, gerçek ortama yönelmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Araştırmanın ana konusu “Örgüt Kültürü ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki” olduğundan, değişkenlerden bir tanesi olan Örgüt Kültürü kavramı teorik şekilde ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır. Örgüt Kültürü kavramının tanımı, önemi, işlemi ve bilim adamları tarafından öne sürülen modelleri bu bölümde yer almaktadır. Ayrıca araştırma için kullanılan Çift S modeli bu bölümde açıklanmaktadır.

1.1. KÜLTÜRÜN TANIMI

Kültür denildiğinde anlaşılması gereken unsuru ortaya koyabilmek için, bir kültürün belli başlı öğelerinin neler olduğuna bakmak gerekir. Bu öğeleri şöylece belirtmek mümkündür: kurallar, değerler, anlamlar ve simgeler, araçlar. Son iki öğe öncekileri somutlaştırır ya da nesneleştirirler. Bu bakımdan, araçların dışındaki öğelere manevi kültürün öğeleri denebilir. Bunlar davranış biçimlerini belirler veya davranış biçimlerinde yansır. Araçlar ise maddi kültürü oluştururlar. Temel değerimiz niceliğe, niteliğe veya her ikisine de yönelik olabilir.¹ Özetle, kabul edilmiş davranışlar ve hareketlerin bütünlüğü kültürü oluşturmaktadır.

Genel bir yaklaşımla, insanın nasıl düşündüğü, neler hissettiği, kendisini ve çevresini nasıl algıladığı, değerleri ve davranışları, kültürün temel öğeleridir. Kültür, insanın sorunları çözme şekli, hayata bakış açısı, yaşama ve iletişim biçimidir. İnsanın teknik, ekonomik, hukuki, bilimsel, siyasal, ahlaki, estetik tüm değerleri ve oluşturduğu her şeyi kültürdür. Kültürün oluşması için insanların bir araya gelmeleri ve birlikte yaşamaya başlamaları

¹ Muharrem VAROL, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XLIV, Sayı: 1-2, 1989, s. 195-196.

gerekmektedir.² Kısaca toplumu oluşturmak gerek çünkü toplum ve kültür yan yana gelişmektedir.

Başka bir düşünürü göre kültür, genellikle bir toplumun bilgi, ideoloji, değer, hukuk ve günlük rituel sistemine yansıyan gelişme modeli olarak tanımlanmaktadır.³

Abraham A. Moles kültürün tanımını yaparken ilk önce Alman bilim adamı Albert Schweitzer'in tanımını göz önünde bulundurmaktadır: “Kültür, bireyin kendini gerçekleştirmesine ve bizzat gelişmenin gelişimine katkıda buldukları ölçüde, tüm alanlarda ve her bakımdan, insan ve insanlığın ortaya koyduğu ilerlemelerin bütünüdür”. Sonrasında Moles bu yorumu yapmaktadır: kültür, zihnin yaşamına kıyasla, düşüncenin temel materyali, bir kazanım, bir içerik ve bir varlık olarak görünür. Düşüncenin materyali olarak kültür, olanı, düşünce ise bundan yapılanı temsil eder.⁴ Başka bir deyişle, var olan kültür doğrultusunda bir insan, kendini geliştirmekte ve o kültüre göre yaşam şeklini çizmektedir.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI

“Örgüt Kültürü” kavramı, 1979 yılında yayınlanan *Administrative Science Quarterly* (Üç Aylık İdari Bilimi) dergisindeki Pettigrew tarafından yazılan “On Studying Organizational Culture” makale ile Amerika akademik literatürüne girmiştir. Ama bundan önce “Örgüt Kültürü” kavramı Avrupada, 1976 yılında Silverzweig ve Allen tarafından yazılan “Kurum Kültürü” kitabında yer almıştı.⁵ Adı geçen makalelerde Örgüt Kültürü kavramı ilk araştırılmaktaydı.

² Ülkü UZUNÇARŞILI, Meral TOPRAK, Oğuz ERSUN, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İTO Yayınları, 2000, s. 3.

³ Gareth MORGAN, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, çev. Gündüz BULUT, İstanbul, BZD Yayınları, 1998, s. 140.

⁴ Abraham A. MOLES, **Kültürün Toplumsal Dinamiği**, çev. Nuri Bilgin, İzmir, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1983, s. 17.

⁵ Geert HOFSTEDÉ, Bram NEUJEN, Denise D. DAVAL, Geert SANDERS, “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, 1990, Vol. 35, No: 2, p. 286.

Kavramın ilk kullanımından sonra, çoğunun kapsamı “örgütsel davranış” olmak üzere “örgütsel psikoloji”, “işletme yönetimi” gibi yapılan çok sayıda araştırmalarda Örgüt Kültürü kavramı yer almaktadır. Dolayısıyla, o araştırmalardaki örgüt kültürünün tanımı şu şekillerde yapılmıştır:

Moorhead ve Griffin tarafından örgüt kültürü; çalışanların, hangi eylemlerin kabul edilir ve hangi eylemlerin kabul edilemez olduğunu anlamaları için yardım etmeye yönelik değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır.⁶ Örnek bir örgüt kültürü modelinin belirlenmesi söz konusuydu.

Örgüt kültürü, örgütteki bireylerin ve grupların davranışlarını biçimlendiren kuralları yaratan örgüt üyeleri tarafından benimsenen inanç ve beklentilerdir.⁷

Örgüt kültürü, bir grup ya da örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel sayılılar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünüdür.⁸

Örgüt kültürü, örgütün çevrede tanınmasının, değerlerinin, toplumsal standartlarının, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerinin ve düzeylerinin yansımasıdır. Ayrıca örgüt kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, çalışanarı motive etmekte ve belirsizliği gidermekte çözüm sunmaktadır.⁹

Günümüzde örgüt kültürü kısaca, bir örgütteki bireyler pek çok ortak yönü paylaşmakla birlikte farklı kişiliklere sahip olma durumu olarak açıklanabilir.¹⁰ Örgüt kültürü çalışanlar için, yazılmamış kurallar ya da adetler haline gelmektedir.

⁶ Gregory MOORHEAD, Ricky W. GRIFFIN, **Organizational Behavior**, 3rd Edition, Boston, Houghton Mifflin Publishing, 1992, p. 626.

⁷ Howard SCHWARTZ, Stanley M. DAVIS, “Matching Corporate Culture and Business Strategy”, **Organizational Dynamics**, 1981, Vol. 10, No: 1, p. 33.

⁸ Mehmet ŞİŞMAN, **Örgüt Kültürü**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994, s. 61.

⁹ Z. Beril Akıncı VURAL, **Kurum Kültürü**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2003, s. 44-45.

¹⁰ MORGAN, **a.g.e.**, s. 150.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt kültürü, zaman içerisinde yapılan günlük kararlar, deneyimler ve etkileşimlerin toplamından ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürü seçmelerden, eylemlerden, kaynak paylaşımlardan ve günlük işlem kararlarından oluşmaktadır.¹¹ Örgüt içindeki insan ilişkisi ve işlerin yürüme şekilleri de örgüt kültürünün bir parçasıdır.

1.3.1. Değerler

Örgütsel değerler, örgütün kaynak paylaşımını, ne zaman ve ne şekilde gerçekleştirmesine bağlı olarak oluşmaktadır. Yapılan faaliyetler ve alınan kararlar zamanla örgütsel bir hafızayı yaratır ki bu örgütsel bir vicdanın oluşmasını sağlamaktadır.¹² Örgütsel değerler de oluşan örgütsel vicdanla açığa çıkmaktadır.

Değerler, örgüt için istenilen davranış şekillerinin neler olduğunu belirleyen ve kolay değişmeyen inançlardır. Aynı zamanda değerler, tutarlı bir şekilde hareket etme güdüsünde olan insanların davranış tercihlerini etkiler.¹³ Kişisel değerler insanların niyet ve davranışlarını etkilerken, örgütsel değerler de örgütlerin hedeflerini, politikalarını ve stratejilerini belirler.

Değerler, çalışanlar tarafından doğrudan görülemez ancak, bu değerlerin bir kısmının işteki uygulamalarda ortaya çıktığı varsayılmaktadır.¹⁴ Bu bakımdan, değerlerin bir örgütün, bölümün veya çalışma biriminin mevcut uygulamalarından türediği söylenebilmektedir.

Değerler, toplumsal, örgütsel ve kişisel olarak değişik seviyelerde örgüt kültürünü etkilemektedir.¹⁵ Bir örgütün liderlerinin ve çalışanlarının sahip oldukları değerler, örgüt kültürünün şekillenmesine önemli rol oynamaktadır.

¹¹ Rick MULLER, "Time, Narrative and Organizational Culture: A Corporate Perspective", **Journal of Critical Postmodern Organization Science**, 2004, Vol. 3, No: 1, p. 5.

¹² MULLER, a.g.e., s.5.

¹³ Yoash WIENER, "Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", **Academy of Management Review**, 1988, Vol. 13, No: 4, p. 536.

¹⁴ Peter T. VAN DEN BERG, Celeste P.M. WILDERON, "Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures", **Applied Psychology: An International Review**, 2004, Vol. 53, No: 4, p. 571.

1.3.2. Normlar

Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren ögeler olarak tanımlanmaktadır. Normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir.¹⁶ Normlar, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları ve başkaları ile nasıl etkileşimde bulunmaları konusunda yol gösterirler.

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak normlar, kimi zaman açıkça dile getirilmezler ve yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerine önemli etkiye sahiptirler.¹⁷ Örneğin “üstleriyle tartışma”, “kötü haber veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedirler.

1.3.3. Varsayımlar

Örgütün temelinde gerçeklik ile ilgili temel varsayımlar mevcuttur. Bu varsayımlar örgütteki herşeyi etkilemektedir. Bu varsayımlara dışarıdan saldırı yaşanmadıkça, örgütün bütün üyeleri varsayımın farkında olmamaktadır.

Çalışanlarının belirli ve ortak kültürel unsurlara sahip olacak kadar bir geçmişi olan örgütler için, çalışanların tavırlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen ve en güçlü kültürel unsurlardan biri de varsayımlardır.

Örgütte varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime ve zaman içinde çalışanların kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendiren yapıya sahiptir. Bu yüzden varsayımlar, örgüt kültürünün değişimi söz konusu olduğunda söz edilen unsurları önemli

¹⁵ Michael W. GROJEAN and others, “Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics”. **Journal of Business Ethics**, 2004, Vol. 55, No: 3, p. 226.

¹⁶ Nezahat GÜÇLÜ, “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı. 6, s. 151.

¹⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Yayınları, 1998, s. 37.

bir direniş alanı haline getirmektedir.¹⁸ Bu nedenle varsayımların çok iyi analiz ediliyor olması gerekmektedir.

1.3.4. Adetler ve Törenler

Adet, tören ve seremoniler, örgüt kültürünü oluşturmada veya mevcut bir kültürü güçlendirmede çok önemli bir yer tutar. Adet ve törenleri diğer kültürel öğelerden ayıran birtakım özellikleri vardır. Bunlar:¹⁹

- ~ Önceden planlanmış ayrıntılı uygulamalardır.
- ~ Sosyal etkileşim yoluyla iletilirler.
- ~ Çoğunlukla, belirli bir kitlenin yararı için düzenlenir.
- ~ Çeşitli sosyal sonuçlar doğurur.

Tören, genel olarak seyircilerin yararına, ayrıntılı ve planlanmış şekilde yapılan özel olaylar ve faaliyetlerdir. Yöneticiler şirket değerinin etkileyici bir örneği olarak törenleri düzenleyebilirler.²⁰ En önemlisi, şirket içindeki sosyal ilişki ve etkileşimin pekiştirilmesidir.

1.3.5. Semboller

Bir grup ya da bir örgüt ilk doğumunda, kendine has durumunu kendine ve dış dünyaya tanıtmaktadır. Hatta ismini, faaliyetlerini, tercihlerini ve fiziksel yapısını bile dışarıya vurgulamaktadır.²¹ Semboller örgütün tüm bu özelliklerini taşıyan ve özetleyen bir unsurdur.

Sembol, bir şeyin başka bir şeyi temsil ederek göstermek anlamına gelir. Bir anlamda, törenler, hikayeler ve sloganlar birer semboldür. Bunlar örgütün derindeki değerleri

¹⁸ A.e., s. 36.

¹⁹ Harrison M. TRICE, Janice M. BEYER, "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", **Academy of Management Reviews**, 1984, Vol. 9, No: 4, p. 655.

²⁰ Richard L. DAFT, **Organization Theory and Design**, St. Paul, West Publishing, 1986, p. 487-488.

²¹ Andrew M. PETTIGREW, "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, 1979, Vol. 24, No: 4, p. 574-575.

sembolize etmektedir.²² Bir diğerk önemli sembol ise örgütün fiziksel artifakısıdır. Fiziksel semboller, dikkatı belirli nesneye odaklandığından çok güçlüdür.

1.3.6. Hikayeler, Efsaneler ve Mitler

Hikayeler, sık sık örgüt üyeleri arasında paylaşılan ve yeni işe girenleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan, gerçek olaylara dayanan öykülerdir. Bazı hikayeler efsane olarak kabul edilmektedir. Çünkü o olaylar tarihi niteliğinde ve hayali detaylarla süslenmiştir. Hikayeler örgüt kültürü için önemlidir.²³ Çünkü örgütün ana değerlerini canlı tutmakta ve tüm çalışanlarca paylaşılan ortak anlayışı sağlamaktadır.

Wilkins'e göre, örgütsel hikayeler şu özellikleri taşımaktadır:²⁴

- ~ Somut ve kesindirler. Belirli kişiler veya belirli olaylar hakkındadır ve zamanmekan ilişkisine yönelik açıklamalar getirir.
- ~ Örgüt içindeki insanların ortak bilgisidir. Örgütsel değerlerin iletilmesi ve belirsizlik durumlarında nelerin yapılmasının gerektiğini açıklar.
- ~ Hikayelerin doğru olduğuna inanılır, aksi takdirde etkisini yitirir. İnsanlarda genel olarak bilgi sahibi olmadıkları olayları veya durumları anlatan hikayelere inanma eğilimi vardır.
- ~ Örgüt ve bireyler arasındaki bir sosyal sözleşmedir. Hangi davranışların cezalandırılıp hangi davranışların ödüllendirildiğini anlatır.

Mitlerin bütünüyle hayali olmasına karşın hikayeler gerçekler üstüne kurulmuştur. Örgütün sağladığı mal ve hizmetler, ve geçmiş başarılar da örgütsel hikaye ve mitlerin odağında yer alır. Örgüt içinde anlatılan hikaye ve efsaneler, örgütsel değer ve normlar çevresinde

²² DAFT, **a.g.e.**, s. 489.

²³ **A.e.**, s.488.

²⁴ Alan L. WILKINS, "The Creation of Company Cultures: The Roles of Stories and Human Resources Systems", **Human Resources Management**, 1984, Vol. 23, No: 1, p. 47-49.

şekillenir ve amaç bu değer ve normları desteklemektir.²⁵ Örgüte yeni üye olan kimsenin, ona anlatılan mitler ve hikayeler aracılığıyla örgüt kültürünü hızlı benimsenmesi söz konusudur.

1.3.7. Dil, Slogan ve Metafor

Örgüt kültürünün bir diğer unsuru, dil denilen sesli işaretler sistemidir. Dil deneyimleri dengelemekte ve simgelemektedir. Ayrıca dil, o deneyimleri anlamlı bir bütün olarak tamamlamaktadır. Bu süreçler, örgütte kültürün oluşma sürecinin temel özellikler arasındadır.²⁶ Niteliği açısından dil, insan ilişkisinin en temel unsurudur.

Çoğu işletme çalışanlarına özel bir anlam göndermek için belirli söyleyişler, sloganlar, ve metaforlar kullanmaktadır. Bunlar dilin bir başka modelidir. Sloganlar kolaylıkla ezberlenip çalışanlar tarafından sürekli müşterilere tekrarlanmalıdır.²⁷

Örgütler veya örgütün bir birimi dili, kültürün ya da alt kültürün üyelerini belirlemek için bir yol olarak kullanmaktadır. Bu dili öğrenerek örgüt üyeleri hem kültürü kabul ettiklerini kanıtlarlar, hem de kültürü korumakta yardımcı olmaktadır.²⁸

Metafor var olan benzerliğin ötesindeki yeni nesil anlamının oluşması demektir.²⁹ Örgüt üyelerinin arasındaki iletişimin kolaylık kazanması açısından büyük önem taşımaktadır.

1.3.8. Kahramanlar

Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimini ve kabul edilen davranış tarzlarını sergileyen kişilerdir. Böylece ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine

²⁵ James M. HIGGINS, Craig McALLASTER, "If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts", **Journal of Change Management**, 2004, Vol. 4, No: 1, p. 69-70.

²⁶ PETTIGREW, **a.g.e.**, s. 575.

²⁷ DAFT, **a.g.e.**, s. 490.

²⁸ Stephen P. ROBBINS, **Organizational Behavior**, 11th edition, New Jersey, Pearson Education Publishing, 2005, p. 499.

²⁹ Joep P. CORNELISSEN, "Beyond Compare: Metaphor In Organization Theory", **Academy of Management Review**, 2005, Vol. 30, No: 4, p. 751.

getirmekteler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırmaktadırlar.³⁰ Kahramanlık unsuru, örgüt kültürünün uzun dönem varlığının sürdürülmesi için önemli bir husustur.

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgüt için kültürün egemenliği ve birarada tutucu özelliği, örgütün başarısı için temel niteliği olarak görülmektedir. Örgütlerde, benimsenmiş olan ortak bir değere, bir çerçeveye ihtiyaç vardır ve bunu da kültür sağlamaktadır.

Bir işletme için kar, sağlık gibi ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat işletmenin varlığının tek nedeni de kar elde etmek değildir. Kültürün önemli derecede egemen olduğu işletmelerde özerklik de en üst düzeyde gerçekleşmektedir. Kültür önemli değişkenleri düzene sokar ve onlara önem kazandırır.³¹ Bu niteliksel değerlerin çerçevesi içinde çalışanlar sivrilmeye ve yenilik yapmaya özendirilmektedir.

Örgüt kültürü işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.³² Bir şirket için doğru bir örgüt kültürünün oluşması, başarının yakalanması demektir.

Örgüt kültürünün çalışanlar açısından da büyük önemi vardır. Mesela, bir işletmenin çalışanın çok az anahtar değer üzerinde yoğunlaşması ve herkesin en önemli olanı kavraması örgüt kültürü tarafından sağlanmaktadır. Böylece çalışanlar, günlük emir ve talimatlara çok fazla gerek kalmadan verimli çalışmaktadır.³³

Başka bir bakışla örgüt kültürü, çeşitli önemli fonksyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değer ve inanışlardır. Örgüt kültürü, ilk olarak örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır. Sonra bireyin kendisinden daha büyük bir şeye bağlı olmasını sağlar.

³⁰ SABUNCUOĞLU ve TÜZ, **a.g.e.**, s. 39.

³¹ Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1996, s. 407.

³² Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 12. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2010, s. 168.

³³ DİNÇER, **a.g.e.**, s. 411.

Devamında, örgüt kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Son olarak da, davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme servisi olarak işler.³⁴ Karşılanabilecek her durum için gösterilecek davranışlar ve yapılacak işlemler bütün üyeler tarafından biliniyor olmaktadır.

Kısaca örgüt kültürünün önemi; ilk olarak, örgüt kültürünü tanımak çalışanların, işletmenin geçmiş tarihini, şimdiki yaklaşımını ve gelecekte onlardan beklenen davranışları anlamalarına kolaylık sağlamaktadır. İkinci olarak, çalışanların örgüt felsefesi ile örgüt değerleriyle bağlılık kurmalarına örgüt kültürü yaramaktadır. Bu durum, örgüt üyelerinin iş amacı ve inançları hakkında ortak bir algıya sahip olmalarını sağlamaktadır. Üçüncü önemli unsur ise, işletmenin ana amaca ulaşmak için örgüt kültürünün oynacağı rol büyüktür.³⁵ Aynı zamanda hiç bir yönetici, örgüt kültürünün varlığından ve işletmeye etkisinden kaçamaz ve göz ardı edememektedir.

1.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürünün özellikleri dört ana grupta toplanabilmektedir. Bunlar:³⁶

A) Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.

Başka bir ifade ile kültür, faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkan ve tüm üyeleri (çalışanları) etkiler. Böylece üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

B) Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.

³⁴ Linda SMIRCICH, "Concept of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 1983, Vol. 28, No: 3, p. 345.

³⁵ Don HELLRIEGEL, John W. SLOCUM, Richard W. WOODMAN, **Organizational Behavior**, St. Paul, West Publishing, 1986, p. 350.

³⁶ EREN, **a.g.e.**, s. 138-139.

Örgüt kültürü her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan örgütün kendi özelliklerinin karışımı ortak bir değerdir. Örgütün üyesi olan her kimse bu değere inanmalı, saygı duymalı, onun varlığını sürdürmesi için, geliştirilmesi için diğer üyelere örnek olmalıdır. Bu şekilde örgüt kültürü yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma veya anonim olma özelliği kazanacaktır.

C) Örgüt kültürü yazılı değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

Örgüt içindeki bir takım varsayımların ve gerçeklerin bilinmesi, kişilerin düşünce yapısı içinde yer alarak, davranışlar için değer ve inanç sistemini oluşturmalarıdır. Ancak örgütteki bütün varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar.

D) Örgüt kültürünün düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olması.

Örgüt kültürünün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde çalışanların gösterdikleri ve diğer çalışanlara aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır.

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Örgüt kültürü bir işletme içinde, kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan ortaya çıkmaktadır.³⁷ Sonucunda ise her kes tarafından kendiliğinden kabul gören normlar ortaya çıkmaktadır.

İşletmeyi kuran kişi yani örgütün kurucusu, örgüt kültürünün oluşturulmasına çok büyük bir etki etmektedir. Çünkü o, öncelikler kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir

³⁷DİNÇER, a.g.e., s. 402.

araya getirmek için çaba sarfetmektedir. Bir araya gelen kişiler de kurucuya yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla değerleri istemekte ve onları da kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece yeni kurulan örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgütte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Örgütte katılan her birey, örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır.³⁸ Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz şekilde etkide bulunacaktır.

Biraz farklı şekilde yorumlanacak olursa örgüt, farklı kültür ve değere sahip kişilerden oluşmaktadır.³⁹ Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, birarada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuştur. Bu sistem örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Yani örgüt kültürü, içinde bulunduğu toplumun bir alt kültürüdür.

Örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin getirdiği inançlarla ve değerlerle tekrar yenilenerek var olduğu söz konusu iken başka bir düşünce de literatürde yer almaktadır. Dinçer'e göre örgüt kültürünü, işletmenin içinde bulunduğu toplumdan çok, yaptığı işin türü oluşturmaktadır. Her işletmenin değer sistemini belirleyen unsur, yaptığı faaliyetlerdir. Bir hastane, bir okul ya da bir şirket kendi yaptığı işin toplum için son derece gerekli bir katkı olduğuna inanmak zorundadır. Toplumla yapılan bütün katkıların, kendilerinin bu faaliyetlerine bağımlı olduğu inancı işletme için şarttır.⁴⁰ Örgüt için bir katkıda bulunduğu inanan insanın bir sonraki adımlar da aynı içtenlikle gerçekleştirilecektir.

1.6.1. Baskın Kültür – Alt Kültür

Örgüt Kültürü, örgüt üyeleri tarafından tutulan genel bir algıdır. Örgütteki herkesin bu algıyı paylaşması gerektiği daha önce bahsedilmişti. Ama gerçekte, herkes için aynı derece söz konusu olmayabilir. Yani örgüt içerisinde alt kültürün yanısıra baskın kültürün de yer

³⁸ GÜÇLÜ, a.g.e., s. 149.

³⁹ EREN, a.g.e., s. 135.

⁴⁰ DİNÇER, a.g.e., s. 404.

alması mümkündür.⁴¹ Baskın kültürü, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerler serisidir. Bu değerler baskın kültürü oluşturup günden güne çalışanların davranışlarına rehberlik etmektedir.

Çoğu zaman işletmede göz ardı edilen şey ise alt kültürdür. Alt kültür ise örgüt üyelerinin azınlığı tarafından paylaşılan temel değerler serisidir. Alt kültür tipik olarak, bir departman ya da bölümün üyeleri tarafından paylaşılan sorunlar ve tecrübelerin sonucudur. Alt kültür, baskın kültürü ile ya da örgütün ana hedefleri ile çatışma içerisinde ise örgütü güçsüzleştirebilir ve zayıflatabilir. Çoğu alt kültür, her gün karşı karşıya geldiği sorunlar ve durumlarla uğraşmakta olan belirli bir grubun üyelerinin yardımı için oluşmaktadır.⁴² Alt kültürü benimseyenlerin sayısının artması mümkün olduğu gibi, alt kültürün de örgüt kültürüne dönüşmesi zaman içerisinde gerçekleşebilmektedir.

1.6.2. Güçlü ve Zayıf Kültür

Bazı örgüt kültürleri “güçlü” ve “zayıf” olarak sınıflandırılabilir. Örgüt kültürünün gücünü belirleyen iki genel faktör gözlemlenmektedir. Bunlar yoğunluk ve paylaşımdır. Paylaşım, örgüt üyelerinin aynı temel değerlere sahip olma derecesini göstermektedir. Yoğunluk ise, örgüt üyelerinin temel değere bağlanma derecesini göstermektedir.⁴³ Bu iki boyutun yüksek ya da düşük olması örgüt kültürü gücünü belirlemektedir.

Paylaşım derecesi iki ana etkenden etkilenmektedir. Bunlar oryantasyon ve ödellerdir. İnsanların aynı kültürel değerleri paylaşmaları için o değerlerin ne olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Yoğunluk derecesi ise örgütteki ödüllendirme yapısının sonucunda belirlenmektedir. Eğer çalışanlar, yaptığı işin sonucunda ödüllendirileceklerinin farkındalarsa daha çok çalışmayı azru etmektedirler.

⁴¹ Fred LUTHANS, **Organizational Behavior**, 6th edition, New Jersey, McGraw-Hill Publishing, 1992, p. 563.

⁴² LUTHANS, **a.g.e.**, s. 564.

⁴³ **A.e.**, s. 564.

1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürü modelleri arasından daha yaygın şekilde kullanılan ve geniş kapsamlı çalışmaları sonucunda oluşturulan modellerden bu bölümde söz edilmiştir. Bu modeller ise; Kilmann Modeli, Hofstede Modeli, Schein Modeli ve Çift S Modeli'dir.

1.7.1. Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünün görevini herşeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Aynı zamanda örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gerçekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Kilmann, iyi veya kötü kültür tiplemesinden yola çıkarak örgüt kültürünün işlevsel iki ayrı yönünden söz etmektedir:⁴⁴

Bürokratik Kültür. Bu nitelikteki kültüre sahip olan işletmeler genelde belli bir büyüklüğe ulaşmış, durmuş, oturmuş bir yapının, belli bir süre çalışmış ve sistem geliştirmiş olmanın avantajını taşır. Ayrıca bu tür işletmeler daha fazla sarfetmeye gerek duymadan denenmiş ve tamamen kabul edilmiş yönetsel mekanizmalarla uzun zamandan beri başarılı sonuçlar elde etmektedir. Bu şekildeki örgüt kültürünün değişmesi oldukça zordur.

Yenilikçi Kültür. Bu kültüre sahip olan örgütlerde kültürden beklenen temel görev, hızlı değişme ortamında ve küreselleşen Dünya'da ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. Bu durumda, durmuş oturmuş bürokratik kültür yerine dinamik ve koşullara göre değişim gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültür biçiminden söz edilebilir. Kilmann'a göre, örgüt kültürü herşeyi ve herkesi harekete geçiren sosyal enerjiyi oluşturur.

⁴⁴ EREN, a.g.e., s. 146-147.

1.7.2. Hofstede Modeli

Hofstede, bir işletmenin kültürü ait olduğu ülkenin kültüründen bağımsız olamayacağını dile getirmektedir. Hofstede'ye göre bir ülkenin dört kültürel boyutu vardır. Bunlar:⁴⁵

- ~ Güç Aralığı
- ~ Belirsizlikten Kaçınma
- ~ Bireysellik ve Ortaklık
- ~ Erkeklik ve Dişilik

Bu kültürel boyutları kısaca şu şekilde açıklanmaktadır:

1.7.2.1. Güç Aralığı

Bir ülkenin kültürel boyutlarından güç aralığı, gelir dağılımı, sosyal statü dağılımı gibi toplumsal unsurların eşitsizliğin toplum tarafından kabul edilmesi ile ilgilidir. Bu konu esasında insanların eşitliği-eşitsizliği üzerine kuruludur. İnsanların fiziksel ve entelektüel açıdan eşit olduklarını iddia edemediğimiz için güç aralığı önemli bir konumdur. Bazı toplumlar eşitsizliğin zaman içinde büyümesine izin vererek bazı kişilerin eşitsizlikten yararlanarak güç ve servet kazanmalarını sağlamaktadır. Kazınılan bu güç kalıtsal olmakla birlikte fiziksellik ve entellektüellik ile ilgisini kaybetmektedir. Tam aksine bazı topluluklar eşitsizlikten oluşan bu güç ve varlığı mümkün olduğu kadar indirmeye çalışmaktadır.⁴⁶ Tabi ki hiç bir toplum tam eşitliğe ulaşmış değildir. Çünkü toplumlarda var olan eşitsizliği sürdürmeye yönelik “kuvvet”ler mevcuttur.

Örgütlerde güç aralığın seviyesi, yönetimin merkezileşme derecesi ve otokratik liderlik derecesi ile ilgilidir. Bu durum, merkezileşme ve otokratik liderliğin, örgüt üyelerinin “zihinsel programlama”dan kökenli olduğunu göstermektedir. Örgütlerde veya toplumlarda güç eşitsiz şekilde dağılıp aynı dağılımı uzun süre saklayabilmektedir. Çünkü bu durum,

⁴⁵ Geert HOFSTEDE, “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, **Journal of International Business Studies**, 1983, Vol. 14, No: 2, p. 78.

⁴⁶ HOFSTEDE, **a.g.e.**, 1983, s. 81.

güçsüz insanların bağımlılıklarıyla ilgili psikolojik ihtiyaçları gidermektedir.⁴⁷ Kısaca, örgüt üyeleri izin verdiği sürece örgüt otokratik şekilde yönetilmeye devam edecektir.

1.7.2.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma boyutu için şüphesiz risk faktörü devreye girmektedir. Kimi insanlar risk alma konusunda rahat davranırken, kimi insanlar da risk alma konusunda rahat olamamaktadır. Bu durum aslında insanların davranışları ile ilgilidir. Risk açısından güvenlik üç yolla incelenmektedir. Bunlardan ilki teknolojidir. Teknoloji insanları doğanın risklerinden ve savaştan korumaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki güvenlik kısmı incelendiğinde, bunun nedeni anlaşılmaktadır. İkinci yol ise savunma mekanizması kanunlarıdır. Kanunlar ile insanlar davranışlarını ve hareketlerini belirlemektedirler. İnsan böylece korunmuş olmaktadır. Üçüncü önemli konu ise inançlar yani dinlerdir. İnsanlar inançlarına göre hareketlerini belirlemektedirler.⁴⁸ Belirsizlikten kaçınma, insanların doğruyu bulma isteğinden ortaya çıkan bir davranış olmasından ötürü, doğru kabul edilen kural, yasa, ve adetlere bağlı kalmaları ile ilgilidir.

1.7.2.3. Bireysellik ve Ortaklık

Üçüncü boyut bireysellik ve ortaklığın temel konusu, birey ve onunla aynı toplumda yaşayanların ilişkileriyle ilgilidir. Mesela, bireyler arasındaki bağların çok gevşek olduğu toplumlar gözlemlenmektedir. Bu toplumlardaki herkes kendisiyle veya yakın ailesiyle ilgili konularla ilgilenmek ister. Ayrıca bu tür toplumlarda insan hakları çok değerlidir. Fakat, diğer tarafta bireyler arasındaki bağların sıkı olduğu toplumlar mevcuttur. İnsanlar toplumların veya uzak akrabalarını kadar kapsayacak grupların içine doğar, bağlar köylere kadar uzanır. Herkes grubun çıkarını gözetir. İçinde buldukları grubun düşünceleri veya inanışları dışında başka bir düşünce veya inanış seçenekleri yoktur. Bunun karşılığında

⁴⁷ Geert HOFSTEDE, "A Case For Comparing Apples With Oranges", **International Journal of Comparative Sociology**, 1998, Vol. 39, No:1, p. 25-26.

⁴⁸ HOFSTEDE, **a.g.e.**, 1983, s.83.

grup onları korur, zora düştüğünde yardım eder.⁴⁹ Sonuç olarak, hem bireysel yaşayanların hem de ortak yaşayanların toplulukla entegre olduğunu söz konusudur. Fakat bireysellikte bu daha az, ortaklıkta da bu durum daha fazladır.

1.7.2.4. Erkeklik ve Dişilik

Erkeklik ve dişilik boyutunda temel sorun, toplumda sosyal cinsiyet rollerin bölünmesini içermektedir. Tüm sosyal cinsiyet rol bölümlenmeleri az ya da çok keyfidir ve tipik olarak kadın ve erkek işi olarak görülenler toplumdan topluma farklılık göstermektedir.⁵⁰ Dolayısıyla, her toplum için erkek ve kadın özellikleri ile ilişkin algılar söz konusudur.

Bazı toplumlar hem erkek hem kadınların farklı roller üstlenmesine izin vermektedir. Diğerleri kadın ve erkeklerin yapması gerekenler arasında kesin bir bölümlendirme yapmaktadır. İkinci durumda, dağıtım daima erkeklerin daha dışa dönük ve baskın rolleri almaları ve kadınların daha hizmet odaklı ve şefkatli rolleri almaları şeklindedir. Azami sosyal cinsiyet bölümlenmesi olan toplumlar “eril”, görece olarak daha az sosyal cinsiyet bölümlenmesi olan toplumlar “dişil” olarak tanımlanmaktadır.⁵¹

Eril toplumlarda, geleneksel eril sosyal değerler tüm toplumun hatta kadınların düşünme biçimlerinin bile içine işlemiştir. Bu değerler; gösteriş ve iş yapmanın, görünen bir şeyi başarmanın, para kazanmanın, büyük güzeldir’in önemini içermektedir. Aksine, dişil toplumlarda baskın değerler geleneksel olarak daha dişil rollerle ilişkilendirilenlerdir; gösteriş yapmama, insanlarla ilişkilere paradan fazla önem verme, hayat kalitesine ve çevrenin korunmasına önem verme, özellikle zayıf olan başkalarına yardım etme ve küçük güzel’dir.⁵² Eril bir toplumda halk kahramanı başarılı olan, supermen’dir. Tersine, dişil bir toplumda halk sempatisi kahraman olmayana, haksızlığa uğrayana yöneliktir.

⁴⁹ A.e., 1983, s.79.

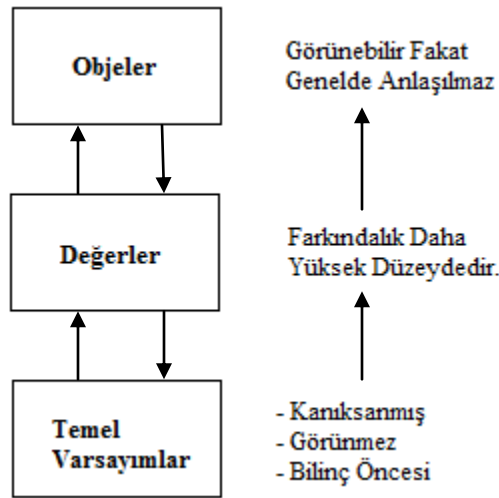
⁵⁰ HOFSTEDE, a.g.e., 1998, s.26.

⁵¹ HOFSTEDE, a.g.e., 1983, s. 84-85.

⁵² HOFSTEDE, a.g.e., 1998. s. 26.

1.7.3. Schein Modeli

Edgar H. Schein'a göre; örgüt kültürü örgüt üyelerinin, dış adaptasyonu ve iç bütünleşmesinin oluşturduğu problemlerle başa çıkmayı öğrenirken icat ettiği ve geliştirdiği temel varsayım modelidir. Bu temel varsayım modeli ortak kabul edilen değerler haline geldiğinde yeni örgüt üyelerinin, sözü edilen problemlerle ilişkin algıları, düşünceleri ve duygularının doğru şekli olarak öğretilecektir.⁵³ Değerlerin kabul görmesi sonucunda objelerin oluşması hiçkimse tarafından farkedilmemekle birlikte sorgulanmadan uygulanmaktadır.



Şekil 1.1. Örgüt Kültürü Seviyeleri ve Onların Etkileşimleri.

Kaynak: Edgar H. SCHEIN, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, 1984, Vol. 25, No: 2, p. 5.

Objeler, görünür ve duyulur özelliğinde olan davranışsal modellerdir. Değerler ise, farklı varsayımların bir arada bulunmasıdır. Başka deyişle, varsayımlar değeri oluşturmaktadır. Varsayımlar ise, alışılmış ve hiç kimsenin farkında olmadığı etkenlerdir. Bu varsayımlar, bir saldırıya uğradıklarında ancak farkedilebilir.

⁵³ Edgar H. SCHEIN, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, 1984, Vol. 25, No: 2, p. 5.

Temel varsayımlar geliştikçe kabul edilen ve benimsenen değerler haline gelmektedir. Fakat, değerler davranışları yönlendirdikçe ve bu davranışlar ilk sırada ortaya çıkan problemleri çözdükçe değerler yavaş yavaş gerçeklerin altında yatan varsayımlara dönüşmeye başlamaktadır. Böylece bu varsayımlar kanıksandıkça farkındalığını kaybetmektedir.

Schein, şeklin en üst katı olan objeleri, fiziksel, sözel ve davranışsal olarak üç bölüme ayırmaktadır.

- ~ Fiziksel objeler, bir işletme içinde kullanılan teknoloji, mobilyalar ve uygulanan giyim tarzıdır. Ayrıca işletme binasının mimari yapısı ve tasarım şekli de sayılabilir.
- ~ Sözel objeler olarak örgüt içinde konuşulan mitler, hikayeler, kahramanlar, şakalar ve kötü karakterler sayılmaktadır.
- ~ Davranışsal objeler ise işletmenin toplantı tarzı, uygulanan ödül ve ceza kuralları, sorumluluklar ve ritüeller gibi unsurlardır.

Değerler ve varsayımlarla ilgili olarak Schein bu yorumu da yapmaktadır: Değerler nihai, tartışmasız ve kanıksanmış nitelikleri taşıyorsa “varsayım” kavramı daha uygundur. Ancak, tartışmalı, açık ve beklenen niteliğinde ise “değer” kavramı daha uygulanabilir durumdadır. Örgütte temel varsayımlar bilinçsiz ise baskının var olduğu tartışılmazdır. Aksine, işlerde belirli motivasyonel ve bilişsel süreçler tekrarlanmaya devam ediyorsa bu süreçler bilinçsizleşmeye başlamaktadır. Sadece bu duruma odaklanmış bir soruşturmanın gerçekleşmesi ile varsayımlar tekrar farkındalığa dönebilir.⁵⁴ Sonuç olarak ihtiyaç olan ise, hem varsayımları bilinçsiz hale getirenlerin, hem de doğru soruyu sorarak varsayımları açığa çıkaranların çabalarıdır.

⁵⁴ SCHEIN, a.g.e., 1984, p. 3-15.

1.7.4. Çift S Modeli

Çift S Modelinin geliştirilmesine sebep olan ana unsurlardan biri; bir işletmede uygun bir örgüt kültürü olmadan, hiçbir iş stratejisinin veya programının başarıya ulaşması imkansız olmasıdır.

Rob Goffee, London Business School'da örgütsel davranış dalında profesördür. En son, Richard Scase ile birlikte hazırladıkları Corporate Realities adlı kitap dahil olmak üzere, yazılarıyla toplam beş kitabın oluşmasına katkıda bulunmuştur. Ek olarak, örgütsel değişiklik, kurumsal kültür ve yönetim geliştirme alanlarında firmalara danışmanlık yapmaktadır.⁵⁵

Gareth Jones, Henley Management College'da örgütsel gelişim alanında BT profesörüdür. INSEAD'de misafir olarak örgütsel davranış üzerine dersler vermektedir. Örgütsel değişim, işyerinde cinsiyet ve örgütsel kimlik konulu bir çok kitabı ve makalesi vardır. Rob Goffee ile ortak olarak Creative Management Associates'i kurmuştur. Halen yaratıcılığı, rekabette avantaj sağlamanın kaynağı olarak gören kuruluşlarda çalışmaktadır.

Çift S modeline göre, örgüt kültürünün Dayanışma ve Sosyalleşme olarak iki boyutu vardır. Bu boyutların yüksek ya da düşük seviyede bulunmasına bağlı olarak “bölümlenmiş”, “şebekelenmiş”, “kar amacı güden” ve “topluluksal” olarak dört örgüt kültürü tipine işletmeler sahip olmaktadır.

1.7.4.1. Sosyalleşme Boyutu

Sosyalleşme, bir topluluğun ya da bir işletme çalışanları grubunun üyesi olan kişinin, grubun diğer kişilere karşı arkadaş canlısı olabilirlik derecesinin ölçüsüdür. Çoğu kez doğal olarak ortaya çıkar ve gelişir. İnsanlar birbirleri için hoş şeyler yaparlar çünkü bunu karşılık beklemezsiniz ve içten pazarlıksız yapmak isterler. Yüksek düzeyde sosyalleşme içeren ilişkilerde hatırı için çok önem verilmektedir.

⁵⁵ Rob GOFFEE, Gareth JONES, **Kurum Kültürü**, Çev. Kıvanç KUTMANDU, Ankara, Kapital Media Hizmetleri Yayınları, 2002, s. 28.

Sosyalleşme bir kişinin kişisel yaşantısında bulunmaz ama gözlemlenebilir. Bir firmadaki sosyalleşme düzeyi, o firmada yeni işe giren bir çalışanın gözüne çarpan ilk şey olmaktadır. Ayrıca, örgütteki sosyalleşme kişisel yaşamındaki sosyalleşmeden farklı değildir ve birbirleriyle dostça, özenli bir biçimde iletişim kurması anlamına gelmektedir.

Bir örgütte sosyalleşmenin yüksek olması, bir kere çoğu çalışanlara yüksek moral ve dinamizm kazandırmaktadır.⁵⁶ Ayrıca, takım çalışmasını, bilgi paylaşımını ve yeni fikirlere açık hale gelmeyi teşvik ettiği için, yaratıcı olmak adına çok önemlidir. Bunun dışında, insanların işlerinin gerektirdiği formaliteleri de aşabildikleri bir çevre yaratır. Teknik açıdan, çalışanlar iş arkadaşlarına yardım etmek adına, normalde gerektiğinden daha fazla çabalar ve başarılı olmaktadırlar.

Olumlu yönlere karşın, yüksek sosyalleşmenin bazı dezavantajları olabilir. Samimiyetin ortama fazlasıyla hakim olması sonucunda çalışanların performansları tahammül edilemez dereceye düşebilmektedir. Hiç kimse dostunu azarlamak ya da kovmak istemez. Çalışanın performansının düşüklüğünü kabul etmek ve bağışlamak, ancak kişisel problemleri veya gereksinimlerinden ileri geliyorsa, uygun düşmektedir.

Sonuçta sosyalleşme, ne iyi ne de kötü olarak tanımlanabilir. Yalnızca insanların birbirleriyle iletişim kurma yollarından biridir.

1.7.4.2. Dayanışma Boyutu

Sosyalleşmenin tam tersine dayanışma, duygulardan çok mantığa dayanır. Dayanışma merkezli ilişkiler, katılımcı tarafların yararına olan ortak görevlere, müşterek ilgi alanlarına ve açıkça kavranmış paylaşılan hedeflere dayanmaktadır. Çalışanların birbirlerini sevmeleri ya da sevmemeleri burda önemli değildir. Böyle bir grubun üyeleri, kişisel anlamda birbirlerinden hoşlanmayabilirler ama bunu belli etmemek pratiğe dökmek durumundadırlar. Bu kişiler birlikte saat gibi işleyen bir makine gibi çalışırlar. Dolayısıyla

⁵⁶ GOFFEE ve JONES, a.g.e., 2002, s. 33.

yüksek dayanışmanın belirleyici özelliklerinden biri de belirli düzeyde bir merhametsizlik hissi ve kuvvetli bir odaklanma eylemidir.

Biraz duygusuzca gelmesinin yanında dayanışma, kurumsal çatı altında çok olumlu bir dinamik haline gelebilir, özellikle de müşteriler ve kurum hissedarları açısından. Ancak bu, dayanışmanın, yalnızca müşteriler ve yatırımcılar için iyi birşey olduğu anlamına gelmemelidir. Bir çok kişi, kendilerine açıklık ve netlik sunan ortamlarda çalışmaktan hoşlanır. İşletmelerin hedeflerinden, onlara ulaşmak üzerinde fikir birliğine varılan en uygun yöntemlerinden ve profesyonel davranışların ödülleri neler olacağından haberdar olma ihtiyacı hissetmektedirler.

Dayanışma boyutu için de olumsuz yanlar söz konusudur.⁵⁷ Grubun, hedeflerine ve ihtiyaçlarına aşırı derecede yoğunlaşması, grup üzerinde baskı yaratabilir ya da amaca giden yolda grubun önüne çıkan bireyler için incitici durumlar yaratabilir. Yüksek derecede dayanışmanın görüldüğü türdeki örgüt kültürler, olumlu bir sona varabilmek uğruna bir vahşete yol açabilir. Örnek olarak, eski zamanlarda bazı toplumların göç sırasında bebekler de dahil olmak üzere merhametsiz bir şekilde yaşlıları ve güçsüzleri geride bırakma eylemleri ele alınırsa, bunu yapmalarının sebebi, geride kalanların yiyecek arayışlarını yavaşlatmaları ve bunun yanı sıra hayatta kalma mücadeleleri sırasında onlara bir tür engel oluşturmalarıdır. Örgütler de zaman zaman bir “güçlü olan kazanır” yaklaşımlara girebilmektedirler.

Örgüt kültürünü oluşturan dayanışma ve sosyelleşme boyutları açıklığa kavuşturulduktan sonra. Bu boyutların yükseklik ya da düşüklüğünden kaynaklayarak oluşan örgüt kültürü tiplerinin ayrı ayrı bahsedilmesi ön görülmektedir.

⁵⁷ GOFFEE ve JONES, **a.g.e.**, 2002, s. 33.

1.7.4.3. Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü

Dayanışma boyutunun düşük sosyalleşme boyutunu yüksek olduğu örgüt kültürü tipidir. Şebekeleşmiş kültürler, eğer işletmenin ana faaliyeti mümkün olduğunca fazla yaratıcılık ve esneklik gerektiren bir rekabet ortamında gerçekleşiyorsa etkin olabilmektedir.

Şebekeleşmiş örgüt kültürüne sahip işletmede çalışanlar işyerinde çok rahat durumdadırlar. Çalışanlar arasında sürekli sosyal aktiviteler düzenlenmektedir. Ofislerin kapıları her zaman açıktır. Çalışanlar serbestçe odalara girip çıkmaktadır. Çalışanlar sürekli yüz yüze, telefonda ya da internet aracılığıyla konuşmaktadırlar. İyi yönetildiği zaman bu kültür tipi, işi çabuklaştırmakta ve bütünleşme sağlamlaştırmaktadır. Çalışanlar aralarında çok konuştukları için hızlı bir bilgi paylaşımı ve yaratıcılık artışı da oluşmaktadır. Ayrıca, çalışanlar birbirleri arasında fark gözetlememektedirler. Sosyallığın neden olduğu yakın bağlar, birey olarak benzer olduğu duygusu vermektedir. Kişisel farklılığın aşırı derecede öne çıkarılması reddedilmekte ve kuruma duyular kişisel sadakatlar eskilmemektedir.

1.7.4.4. Bölümlenmiş Örgüt Kültürü

Bölümlenmiş kültür tipi, çok sınırlı bir bağımsızlığın görüldüğü iş etkinliklerinde fazlasıyla işe yaramaktadır. Örneğin, dış kaynak kullanımını yapan ya da çalışanların işlerini evde yapan işletmeler söz konusudur. Başka bir ifade ile, yenilik ya da öğrenme kavramının, ağırlıklı olarak bireysel aktiviteler tarafından gerçekleştiği işletmele uygun bir kültür tipidir. Çünkü bölümlenmiş kültür tipi, dayanışma ve sosyalleşme boyutlarının düşük olmaları demektir.

Bu tip örgüt kültüre sahip işletmelerin çalışanlarına sunulan işyerleri, kişinin herhangi bir dış etkiden rahatsız olmayacakları biçimde tasarlanmıştır. Ofisler iyi donatılmıştır ve kapıları kapalıdır. Çoğu zaman ofisler boştur ve çalışanları yerinde bulmak zordur. Çünkü çalışanlar, işlerini evden yürütenler ve sürekli konferansta olanlardır. Sadece zorunlu olduğunda ofislere gidilmektedir. Çalışanlar sadece konuşmaya değer gördükleri kişilerle iletişime geçmektedirler. Çıkar amaçlı ilişkiler mevcuttur. Toplantılar gereksiz görülmekte

ve toplantı sırasında bırakıp gidenler olmaktadır. Çalışanlar, amaca giden yolda karşılaşılabilecek öğeleri en az indirgemeye çalışmakta, bireysellik, özgürlük, kişisel ve teknik mükemmeliyer kavramları ile özdeşleşmektedirler.

1.7.4.5. Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü

Kar amacı güden kültürün de kendine has bir yerleri vardır. Rekabetçi bir ortamda bulunan her işletme, çabuk ve tutarlı bir şekilde hareket etmesini sağlayan bir dizi öncelik, hedef ve stratejiden oluşan bir vizyona sahip olmak istemektedirler. Rekabetçi bir tehdidin olmadığı zaman bile kar amacı güden kültürler, çalışanların üretkenliğinin ve performansının yükselmesinde son derece yararlı olabilmektedir.⁵⁸ Kısaca, kar amacı güden örgüt kültürü tipi, değişimin hızlı ve yaygın olduğu, buna paralel olarak kıdemli idari heyetlerin durumlara çabuk ve kararlı bir biçimde tepki vermelerinin gerektiği sektörler için gayet uygundur.

Kar amacı güden kültür tipleri dayanışma boyutunun yüksek, sosyalleşme boyutunun ise düşük olduğunu ifade etmektedir. Bu yüzden bu tip kültüre sahip işletmelerdeki çalışma alanları, kişilere işlerini görmelerinde yardımcı olacak kadar işlevsel bir biçimdedir. Örneğin masalar, görevleri gerçekleştirmenin basit, etkili ve maliyeti etkileyici yöntemlerinin keşfedilmesi adına esnek kullanım biçimine uygundur. Performans ve zaman ölçüleri kesin ve nettir. Uzun çalışma saatleri mevcuttur. İletişimler hızlı, doğrudan ve işe odaklıdır. Çalışanlar, kazanma kavramı ile özdeşleşmişlerdir. Onların bir arada tutan ise, paylaşılmış deneyimler, hedefler ve ortak ilgi alanlarıdır.

1.7.4.6. Topluluksal Örgüt Kültürü

Topluluksal kültür hem dayanışma hem de sosyalleşme boyutunun yüksek olduğu örgüt kültürü tipidir. Çoğu yöneticiler tarafından en doğru örgüt kültürü tipi olarak görülmektedir. Bunun sebebi o yöneticilere göre, topluluksal kültüre sahip bir işletmede çalışanların, herbirinin eşit ölçüde birbirleriyle iyi geçinip rakiplerinden nefret etmekte

⁵⁸ GOFFEE ve JONES, a.g.e., 2002, s. 39.

olmalarıdır. Fakat bu durumun sağlanması çok zordur ve topluluksal kültür her zaman bir firma için doğru seçenek olmayabilmektedir.

Topluluksal kültüre sahip işletmelerde çalışanlara tahsis edilen çalışma alanları arasında büyük farklar yoktur. Resmi sosyal etkinliklerinde oldukça kapsamlı bir biçimde gayriresmi sosyalleşme gözlemlenmektedir. Her kanalda iletişim bulunmaktadır. Kademeler ve bölümler arası iletişimler rahattır. Profesyonel yaşam çalışanlara öylesine nüfuz etmiştir ki onların kendilerine özel yaşamları yok denecek kadar azdır. Çalışanlar, örgütün değer yargıları ve misyonu ile özdeşleşmişlerdir. İşletmenin prensipleriyle yaşamakta, kararlar alınmakta, tartışılmakta, uygulamaya konulmakta ve geliştirilmektedir.

Son olarak çalışmanın birinci bölümü tamamıyla örgüt kültürü kavramının anlaşılması için yapılmıştır. Örgüt kültürünün bir işletme içinde var olmasının işletmeye, yöneticilere ve daha da önemlisi çalışanlara etkisi bu bölümde teorik olarak gösterilmeye çalışılmıştır. İşletme bilminde örgüt kültürü kavramının yeri ve literatürde hangi bilim adamların çalışmaları daha çok kabul gördüğü kısaca anlatılmıştır. Ayrıca, örgüt kültürü kavramını işletme içinde yararlı bir şekilde yaşatıp çıkar sağlamak isteyen yöneticilere teorik olarak bilgi sağlamak, bu bölümde amaç edinmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramından bahsedilmiştir. Yerli ve yabancı uzmanların motivasyon kavramı ile ilgili olarak yaptıkları tanımlar, yorumlar, teoriler ve modeller bu bölümde kısaca anlatılmaya çalışılmıştır. Örneğin, motivasyon kavramının işletme için önemi, uygulanması ve motivasyon için kullanılabilecek araçlardan söz edilmiştir. Aynı zamanda, motivasyon kavramını anlayarak araştırma için kavramın önemini belirlemeye amaçlanmıştır.

2.1. MOTİVASYON TANIMLARI

Motivasyonu tanımlamadan önce motivasyonun ne ile ilgili olduğu kısaca açıklanması gerekmektedir. Prof. Dr. Tamer KOÇEL'e göre; Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışır ve neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken, bürosunu terk etmek üzere hazırlanmaya başlar? Kişileri farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörler nelerdir? Kişiler neden ve ne yönde davranış gösterir? Kişilerin aynı davranışları tekrar göstermeleri (veya göstermemeleri) nasıl sağlanabilir? Bu ve benzer soruların cevabı motivasyon konusu ile ilgilidir.¹

Motivasyon kelimesi hareket etmek anlamına gelen MOT-movere (hareket) sözcüğünden gelmektedir. Davranış biçimlerinde ise motivasyon kavramı içten ve dıştan gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe yönelen amaçlı davranışlar için kullanılır. Çoğu zaman motiv kelimesi Türkçe karşılığı olarak güdü, dürtü veya harekete geçirici anlamını taşımaktadır.²

Motivasyon kavramının ilk araştırılmaya başladığı zamanlardan örnek olarak verilirse; 1950'li yıllarında Harry Harlow'un Wisconsin Üniversitesi'nden öğrencisi olan Abraham Maslow, insan davranışlarını bütünüyle pozitif ve negatif uyarıcıların şekillendirdiği fikrini araştıran hümanistik psikoloji bilim dalını geliştirmiştir. 1960 yılında MIT'de

¹ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, Baskı:12, İstanbul, BETA Yayınları, 2010, s. 619.

² Aydın YILMAZER, **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Ankara, Detay Yayınları, 2010, s. 17.

(Massachusetts Institute of Technology) yönetim konusunda profesör olarak görev yapan Douglas McGregor, Maslow'un bazı fikirlerini iş dünyasına taşımış ve insanların doğuştan atıl, eylemsiz, varlıklar olduğunu, harici ödül ve cezaları olmadan hiç bişey yapmadıklarını savunan görüşe karşı çıkmıştır. Çünkü, ona göre insanların başka ve daha yüksek bazı güdülere sahip olmakta ve şirket sahipleri ve yöneticileri bu güdülere saygı duyarsa şirketleri bu durumdan kazançlı çıkabilmektedir.³

Motivasyon unsurunu konu alan bilimsel çalışmalar çok sayıda rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan en yaygın kullanılmakta olanlarında motivasyon kavramının nasıl tanımlandığı aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

Motivasyon, kişilerin belirli amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleridir.⁴ Dolayısıyla, motivasyon güdü kavramından farklı olarak davranış sürecini de kapsayan daha geniş bir anlam içermektedir.

Motivasyon, çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödüller olarak tarif edilebilir. Bu hak veya ödüllerin başına gelen ise genelde "para"dır.⁵ Bu tanımlama diğerlerden farklı olarak, insanların işlerini en iyi şekilde ve daha hızlı bir biçimde yapabilmeleri için parayla özendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bir başka tanıma göre motivasyon, çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır.⁶ Bu tanımda ise, insanı farklı ihtiyaçlar ve motivler çerçevesinde ele almıştır.

Motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamıdır.⁷

³ Daniel H. PINK, **Drive; Nasıl Motive Oluruz? Nasıl Motive Ederiz?**, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri Yayınları, 2009, s. 30.

⁴ KOÇEL, **a.g.e.**, s. 619.

⁵ Üzeyir GARİH, **İş Hayatında Motivasyon**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2006, s. 65.

⁶ Ahmet Talat US, **İşletmelerde Motivasyon**, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 9.

Motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç ve enerji olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca motivasyonu bir veya birden fazla insanı, belirli bir hedefe veya amaca doğru sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı şeklinde tarif etmek mümkündür.

2.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Verimliliği elde etmek işletmenin başarısı için hayati bir önem taşımaktadır. Verimliliğe ulaşmak için yöneticilerin çalışanlarını belirlenen amaç doğrultusunda çalışmalarını motive etmeleri gerekmektedir.⁸

Motivasyon ile ilgili çoğu çalışmada motivasyonun önemini bir yönetici için kolaylık sağlanacak şekilde belirtmişlerdir. Çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda motive ederek amaca yönelik faaliyetlerde bulunmalarını sağlamak işletme için önemli görülmektedir.

Kişileri motive etmek onların ihtiyaçlarının sağlanması açısından önem taşıyabilir. İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görünemeyen ama son derece önem taşıyan ihtiyaçlardır. İşte birey bu ihtiyaç ve arzularını tatmin etmedikçe bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkmakta ve bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişisel olmaktadır. Bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Dolayısıyla, kişinin içinde bulunduğu sosyal çevresiyle çelişmeyen arzu ve isteklerinin karşılanması gerekmektedir.⁹ Bir başka deyişle, birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı zaman mutlu olmaktadır. Bu nedenle, çalışanları işe yönelten güdeleri ve bunların kaynaklandığı ihtiyaç türlerini incelemekte yarar vardır.

⁷ Ali ŞAHİN, **Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:2004, Sayı:11, s.525.

⁸ Eileen L. BERMAN, "Motivation Through Teamwork", **Industrial Management**, 1999, Vol. 41, No: 5, p. 1.

⁹ ŞAHİN, **a.g.e.**, s. 525.

Motive olmuş kişi iş için önemlidir. Çünkü iş o kişiye göre gelişmektedir. İşletmelerde çalışanları yüzünden başarısızlığa uğramış örnekler çoktur. Bir işi bazı kişiler sadece yeterli seviyede tamamlarken bazıları verimliliği maksimum seviyeye taşıyabilmektedir. Bir işletmede çalışan biri işteki görevini yerine getirmek için bütün bilgi, beceri, yeteneğini kullanıp arzu ve hırs göstermelidir. Bunun için o kişinin motive edilmesi şarttır. Bu halde motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır. İş yapan yaptığı işi bu şekilde algılamadığı sürece motivasyon daima bir sorun olacaktır.¹⁰ Dolayısıyla, kişilerin motive edilmesinde “insanın tanıma”nın önemi ve gerekliliği önem kazanmaktadır.

Motivasyon, çalışan performansının belirleyici unsurlarından biridir. Yüksek motivasyon düzeylerinin çalışanların yüksek performans göstermelerine önemli katkısı bulunması nedeniyle motivasyonu anlamak önemlidir. Performans, aşağıdaki denklem ile ifade edilebilir:¹¹

Performans = Yetenek x Motivasyon

Yetenek = Beceri x Eğitim x Kaynaklar (teknik, personel, politik vb.)

Motivasyon = İstek x Kararlılık

Performans denkleminde görüldüğü üzere, çalışanların yüksek performans göstermeleri, onların yetenekleri yanında motivasyonlarına da bağlıdır. Motive edilmediği takdirde, iyi eğitim almış, işi için gerekli beceri ve kaynaklar sahip bir çalışandan bile yeterli verim almak mümkün değildir. Denklemlerin çarpım şeklinde olmaları, çalışanın performans gösterebilmesi için denklemlerde yer alan tüm öğelerin gerekli olduğunu göstermektedir. Motivasyon sıfır olduğu durumda, performans da sıfır olacaktır.¹²

¹⁰ KOÇEL, a.g.e., s. 621.

¹¹ David A. WHETTEN, Kim S. CAMERON, **Developing Management Skills**, New York, HarperCollins College Publishers, 1995, s. 361.

¹² Ali Sinan SEMERCI, **İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2005, s. 9.

Yukarıda gösterildiği gibi işletme açısından motivasyonun önemi öyle iken, çalışan açısından motivasyonun önemine değinilmesi gerekli görülmektedir. “Genel olarak insan davranışları veya örgütsel davranış açısından ele alındığında, insanları neyin motive ettiğini bilmek; empati yapmayı, onların eylemlerini, duygu ve hislerini anlamayı gerektirir. İnsanlara ilişkin maddi/görünen (davranışlar) ve manevi/görünmeyen (tutumlar, duygu ve hisler) yönlerin anlaşılabilmesi ve analizi oldukça yüksek bir duyarlılık gerektirir; insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Gerek toplumsal hayatta gerekse işletme içerisinde birbirini anlamaya çalışan insanlar aralarındaki problemleri daha rahat çözerler ve bu sayede çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurabilirler.”¹³ Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanlarını anlamaya çalışmaları ve sorunlarına odaklanmaları ileride ortaya çıkabilecek problemleri tahmin etme, önleme ya da çözüme yardımcı olacaktır.

2.3. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ

Motivasyon, insanı harekete geçiren tüm etkenlerin bir özeti olmakta ve eylem için güdüler gerekli olmaktadır. Fakat tek başına güdü, eylemin gerçekleşmesi için yeterli olmamaktadır. Bir eylemin yapılması için bir karar verilmeli ya da irade kullanılmalıdır.¹⁴

Motive etme ya da olmanın herhangi bir amaçla mutlak ilişkisi vardır. Bu bakımdan istem dışı ve bilinç dışı eylemlerin motive edilmesi söz konusu değildir. İnsanların eylemlerinin temelinde belli amaçlara ulaşabilme motivasyonu vardır. İşyerinde sarf edilen enerjinin, para ya da statü kazanmak; günlük yaşantıda iyi komşuluk ilişkilerinde bulunmanın, saygınlığı arttırmak ya da başka nedenler için yapıldığı ifade edilebilir.¹⁵ Bu yüzden motivasyonda amaç önemli bir unsurdur ve bir kişiyi motive etmenin ilk adımı amacı belirlemek denebilir.

¹³ Önder BARLI, **Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış**, 4.Baskı, Erzurum, Aktif Yayınları, 2010, s. 197.

¹⁴ John ADAIR, **Etkili Motivasyon**, çev. Salih UYAN, İstanbul, Babıali Kültür Yayınları, 2003, s. 19.

¹⁵ BARLI, a.g.e., s. 195.

Motivasyonun iki önemli özelliği şunlardır: Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir.¹⁶

Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve gayreti ile ilgilidir. O halde kişinin özellikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın ilişki vardır. Bir başka deyişle, kişi işten iş kişiden etkilenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim iş ortamı içinde cereyan etmektedir.¹⁷ Yapılan iş, işi yapan kişi açısından değişik anlamlar taşımaktadır.

Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlar. Birey bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır. Yönetici açısından önemli olan bireylerin huzurlu ve mutlu olacakları bir iş ortamı sağlamaktır. Çünkü ihtiyaçları tatmin edilen bireyler huzurlu ve mutlu olurlar. Böyle bir çalışma ortamının oluşabilmesi için bireylerin ihtiyaçların, güdülerin ve davranışların iyi analiz edilmesi gerekmektedir.¹⁸ Dolayısıyla, her çalışan farklı olduğundan yöneticinin herbiri için ayrı bir tekniğin seçilmesi ve uygulanması gerekebilmekte ve çalışanlarını motive etmeyi kişisel motivasyonu artırmak şeklinde de düşünmesi gerekebilmektedir.

Yönetimde motivasyonun önemini vurgulayan bir kitapta; bir insanın hangi işi yapmaktan daha çok zevk ve haz almasına bağlı olup, onu motive ederken o insanın iç motivasyon eğilimleriyle o insanı etkileyen dış motivasyon uyarılarının ne olduğunu bilinçli şekilde tespit etmek ve bunları birbiriyle örtüşürmenin gerekli olduğunu dile getirmektedir.¹⁹

¹⁶ KOÇEL, a.g.e., s. 620.

¹⁷ A.e., s. 620.

¹⁸ Ali ŞAHİN, a.g.e., s. 525.

¹⁹ Oğuzhan DOĞANI, Tayfun AYSAL, **Yönetim ve Motivasyon**, İstanbul, KAVİM Yayınları, 2009, s. 89.

2.4. MOTİVASYONUN SÜRECİ VE OLUŞUMU

Genel olarak güdü ve motivasyon kelimeleri insanın içinde bulunan ve iş hayatında kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden bir anlam taşımaktadır. Bu bir ihtiyaç, tutku ve his olabilir, fakat sonuç olarak kişiyi kesin bir çizgide harekete geçmeye zorlar.²⁰

Motivasyon, iki yönüyle ele alınması gereken bir kavramdır. Birinci yönü, motivin yani güdünün kendiliğinden ortaya çıkması ve bunun bir ihtiyaca karşılık gelerek, bireyi motive etmesi durumudur. İkincisi ise, özellikle işletme düzeyinde bir işin başarılması için bireylerin doğrudan motive edilmesine yönelik süreçtir. Bu süreçte özellikle, çeşitli ödüller ve performansı arttırıcı yönde bazı uygulamalar ön plana çıkmaktadır.²¹

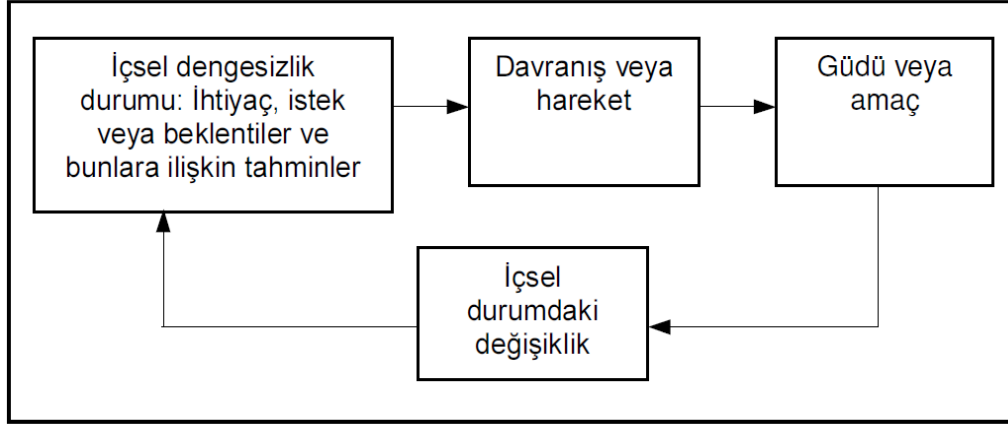
Güdülerin nedenlerinin bu şekilde farklılaşmasında motivasyon sürecinin oluşumunda etkili olan faktörlerin çeşitliliği önemli bir yer tutmaktadır. Öyle ki, motivasyon, bireysel davranışları etkilediği ölçüde bir öneme sahiptir. Bu nedenle, motivasyonun ne tür bir ihtiyacı gidereceği önem kazanmaktadır.

Motivasyonun gerçekleşmesi, kişinin hem içindeki faktörler hem de dışarıdaki faktörler yüzünden kişinin içinde bir ihtiyacın oluşması ya da bir arzunun doğmasıyla başlamaktadır. Bu ortaya çıkan ihtiyacın giderilmesi için kişide güdü (motif) ortaya çıkmakta ve harekete veya davranışa yol açmaktadır. Bu davranış sonrası sonuca göre kişinin içindeki ihtiyaç ve arzulara değişiklik oluşmaktadır. Eğer kişi olumlu bir sonucu elde etmiş ve ihtiyaç giderilmişse aynı davranışı tekrar yapmak için motive edilmiş durumundadır.

Motivasyon süreci farklı kaynaklardan benzer şekillerde aşağıda gösterilmektedir:

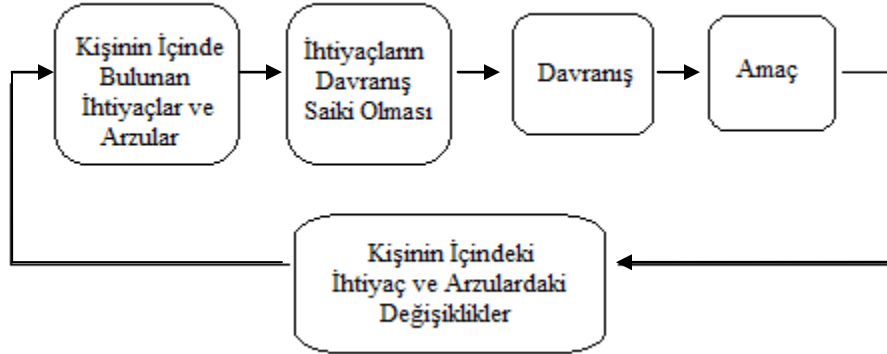
²⁰ ADAIR, a.g.e., s. 9.

²¹ Ersan KAVI, **İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s. 65-66.



Şekil 2.1. Motivasyon Süreci.

Kaynak: Frank E. SAAL, Patrick A. KNIGHT, **Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice**, CA:Brooks/Cole Publishing, 1988, p. 257, Akt. Ali Sinan SEMERCİ, a.g.e., s. 8.



Şekil 2.2. Motivasyon Süreci.

Kaynak: KOÇEL, a.g.e., s. 623.

Motivasyon sürecini gösteren şekillere bakıldığında, araştırmacıların insanın genellikle bir takım ihtiyaçları tatmin etmek amacıyla davranışa geçtiği konusunda hem fikir oldukları görülmektedir.

Motivasyon süreci, ayrıca arzu, korku, özlem gibi düşünsel ve ruhsal ihtiyaçlardan da kaynaklanabilir. Dolayısıyla, bu da hem içsel hem de dışsal motivasyon anlamında çeşitli motivasyon süreçlerini ortaya çıkartmaktadır. Bununla birlikte, motivasyon kişiden kişiye

değişen bir özelliğe de sahiptir. Örneğin, sevinç, üzüntü gibi duygular kişiden kişiye farklı zaman ve koşullarda ortaya çıkar.²²

2.5. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorileri genellikle çalışanları motive eden faktörleri belirlemek ve bu faktörler sayesinde motivasyonu sürdürmek konusunda geliştirilmektedir. Bazı teoriler kişilerin ihtiyaçlarının ifadesi olan motiflere, bir başka deyişle içsel faktörlere ağırlık verirken diğer kısmı teşviklere, dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu durum motivasyon teorilerin iki ana grupta toplanmasına imkan sağlamaktadır. Birinci grup Kapsam (Content) teorileri içsel faktörlere yönelik, ikinci grup da Süreç (Process) Teorileri dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.²³ Öncelikle, psikolojik bir olgu olan motivasyon ile insan doğası arasındaki ilişkiyi inceleyen teorilere değinmemiz önem arz etmektedir.

2.5.1. Kapsam Teorileri

Birinci grup teoriler, insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışmakta ve kişinin içinde olan faktörlere ağırlık vermektedirler. Bu teorilere göre insanlar, ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için çalışmaktadırlar. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur:²⁴

Eğer yönetici personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilmektedir. Bir başka deyişle, onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilmektedir. Bu teorilerin başına, Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşısı Yaklaşımı, Frederick Herzberk tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Teorisi) ile David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı (Achievement) Teorisi ile Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı gelmektedir.

²² KAVİ, a.g.e., s. 66.

²³ KOÇEL, a.g.e., s. 621.

²⁴ KOÇEL, a.g.e., s. 622-623.

Kapsam teorilerinin asıl amacı kısaca, kişinin içinde bulunan ve davranışlarına yön veren, motivasyonla ilişkili faktörleri ortaya koymaktır.²⁵

2.5.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı bulunmaktadır. Bu varsayımlar:²⁶

- ~ kişinin gösterdiği davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olması ve
- ~ kişinin belirli sıralama gösteren ihtiyaçlara sahip olmasıdır.

Bu teoriye başka bir bakış açısına göre bakılırsa; insanın her davranışının arkasında ihtiyaçlar vardır. Bu ihtiyaçlar arasında aynı zamanda hiyerarşik bir görüntü bulunmakta ve dolayısıyla bunlardan alt düzeyde olanlar karşılanmadığı zaman, daha üst düzeyde olanlar ortaya çıkmamaktadır. Teori sırasıyla insanın ihtiyaçlarını; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ihtiyaçları, sevgi ve takdir ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde incelemektedir. Bu ihtiyaçlar:²⁷

- ~ Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme ve uyuma. (Örgütlerde; ücret ve uygun çalışma ortamı)
- ~ Güvenlik ihtiyacı: Can ve mal güvenliği. (Örgütlerde; iş güvenliği, örgütsel adalet, emeklilik ve sosyal güvenlik)
- ~ Ait olma ihtiyacı (sosyal ihtiyaçlar): Arkadaşlık, iletişim ve etkileşim. (İşletmelerde; grup üyeliği, sendika üyeliği ve yönetici ilgisi)
- ~ Sevgi ve Takdir ihtiyaçları: Tanınma, imaj, itibar ve prestij. (İşletmede; takdir edilme, üst görevlere terfi, ödüllendirme...)
- ~ Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı: Yetenek geliştirme, yaratıcılığını kullanma vb. (Örgütte; iş tatmini...)

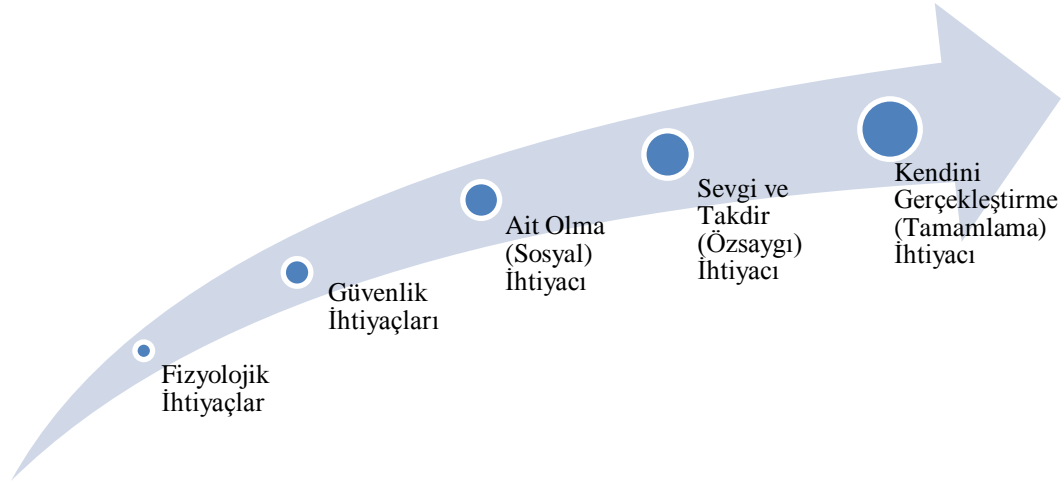
²⁵ Richard M. STEERS, Richard T.MOWDAY, Debra L. SHAPIRO, "The Future Of Work Motivation Theory", **Academy of Management Review**, 2004, Vol. 29, No: 3, p. 381.

²⁶ KOÇEL, a.g.e., s. 623.

²⁷ TUTAR, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Seçkin Yayınları, 2010, s. 30.

Bu sıralamaya göre insan ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları ve kendini tamamlama ihtiyaçları olarak 5 kategoride gruplanabilir. Maslow bireylerin, motive edilmesinde bu ihtiyaçların aynı etkiyi göstermediğini söylemektedir. Başka bir deyişle herkes değişik kademelerdeki, ihtiyaçlar tarafından motive edilmektedir.

Teoriye göre ancak daha alt düzeylerdeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderildikten sonra üst düzeydeki kendini gerçekleştirme ve takdir ve saygı görme ihtiyaçları baskın hale gelmekte ve bireyin davranışını motive etmeye başlamaktadır.



Şekil 2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

Kaynak: TUTAR, a.g.e., s. 31.

Ancak Maslow'un hiyerarşisi farklı kültürlerde farklı biçimlerle şekillenmektedir. Örneğin: Japonya, Yunanistan ve Meksika gibi belirsizlikten kaçınma faktörünün yüksek olduğu ülkelerde güvenlik ihtiyaçları kendini gerçekleştirme ihtiyaçına göre insanları motive eden en üst düzey ihtiyaç olmaktadır. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınmanın az olduğu ABD, İngiltere ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde çalışanlar kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin edecek fırsatlar arama eğilimindedir. Çünkü güvenlik ihtiyaçları zaten giderilmiş

durumdadır.²⁸ Özellikle, Maslow'un teorisinin ABD dışındaki kültürlerde çalışanları motive eden faktörleri açıklamakta yetersiz kaldığı görülmektedir.

Bu nedenle, çokuluslu şirket yöneticileri denizaşırı görevlere başlarken çalışacakları ülkenin kültürünü çok iyi analiz etmeli ve o toplumda bireyleri motive edecek unsurların neler olabileceğini araştırmalıdır.²⁹

Motivasyon unsuru için ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin eksik bir yönü, karşılanan ihtiyaçların motive edici olma özelliklerinin ortadan kalkacağı varsayımdır. Bu varsayımın fizyolojik ihtiyaçlar için doğru olduğunu söylememiz gerekir. Aksi halde psikolojik ihtiyaçların tatmini kolay olmadığı gibi, onların tatminle ortadan kalkması da kolay değildir.³⁰ Bir ihtiyacının tatmininden sonra başka bir ihtiyacın giderilmesi istenmeyebilir. Bu durum, teorisinin başka bir eksik yönü olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, sosyal ihtiyaçların karşılanmasından sonra her birey, saygı ve takdir ihtiyacının karşılanmasını istemeyebilir.

2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Psikolog Frederick Herzberg, Çift Faktör Teorisi veya hijyen-motivatör teorisi olarak adlandırılan bir ihtiyaçlar teorisi geliştirmiştir. Bu teori İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımdan sonra, en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır.³¹

Çift Faktör Teorisi, iş tutumunun belirgin etkilerinden ortaya çıkan işteki eylemler sıralamasının incelenmesinden türetilerek geliştirilmiştir.³² Bu teori Herzberg'in, Pittsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada çok basit bir şekilde şu soru sorulmuştur.: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü

²⁸ Esra Nemli ÇALIŞKAN, *Uluslararası Yönetim, Stratejik Bir Yaklaşım*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2011, s. 235.

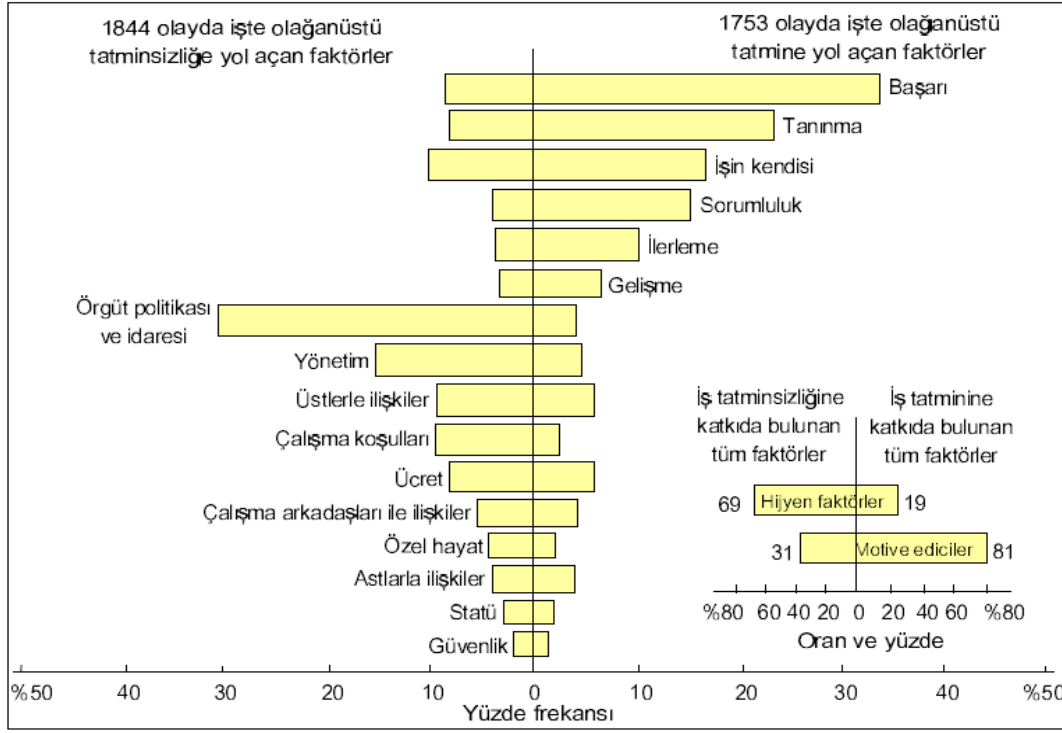
²⁹ ÇALIŞKAN, *a.g.e.*, s. 236.

³⁰ TUTAR, *a.g.e.*, s. 31.

³¹ KOÇEL, *a.g.e.*, s. 626.

³² Frederick HERZBERG, "The Motivation To Work Among Finnish Supervisors", *Personnel Psychology*, 1965, Vol. 18, No: 4, p. 394.

hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız”.³³ Verilen cevaplar tablolaştırılarak sınıflandırılmıştır. Herzberg’in bu çalışma sonucunda elde ettiği, çalışanların işe yönelik tutumlarını gösteren faktörler Şekil 2.1.’de gösterilmiştir.



Şekil 2.4. Tatmin ve Tatminsiz Edicileri Karşılaştırılması.

Kaynak: SEMERCİ, a.g.e., s. 17.

Verilen cevaplardan hareketle, Herzberg işin dışında kalan, ama işle ilgili olan hiyen faktörler, işle doğrudan ilgili olan, işin kendisine yönelik faktörleri ise motivasyon faktörleri olarak adlandırmıştır.³⁴

Detaylı şekilde anlatılırsa; Herzberg, işte tatmin olan çalışanların bu durumu “işin içeriğine” özgü faktörlerle açıklama eğilimi gösterdiğini belirtmiş ve bu faktörlere “motive ediciler” adını vermiştir. İlerleme, tanınma, sorumluluk, başarı, işin kendisi ve gelişme vb.

³³ KOÇEL, a.g.e., s. 626.

³⁴ ÇALIŞKAN, a.g.e., s. 236.

unsurlar motive edici faktörlere örnek olarak gösterilebilir. Aksine, iş tatmini olmayan ve bu durumu belirten çalışanlar ise durumu açıklarken işin içeriği ile ilgisi olmayan, “çevresel” faktörlere yönelme eğilimini göstermişlerdir. Herzberg’in “hijyen faktörler” adını verdiği bu faktörlere; örgüt politikaları, yöntem, ücret, çalışma koşulları, üst, ast ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler, statü, özel hayat ve iş güvenliği örnek olarak verilmektedir.³⁵ Görüldüğü gibi, Herzberg’in Hijyen Faktörleri Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki alt ihtiyaçlar ile, motivasyon faktörleri ise üst kademe ihtiyaçları ile eşleştirilebilmektedir.

Tablo 2.1. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi

| Motivasyon Faktörler | Hijyen Faktörler |
|------------------------|----------------------------|
| Terfi Olanakları | Ücret |
| Kişisel Gelişim İmkânı | Şirket Politikaları |
| Tanınma-Takdir Görme | Fiziksel Çalışma Koşulları |
| Sorumluluk Alma | İş Güvencesi |
| Başarı | Gözetim Tarzı |
| | Kişilerarası İlişkiler |
| İş Memnuniyeti | İş Memnuniyetsizliği |

Kaynak: ÇALIŞKAN, a.g.e., s. 236.

Çift Faktör teorisinin yönetici açısından önemi şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları sadece motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak personeli motive etmeye yetmeyecektir.³⁶ Bir başka deyişle, eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır.

³⁵ Frederick HERZBERG, “Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails The Organization”, **Organizational Dynamics**, Utah, 1974, Vol. 3, No: 2, p. 20-21.

³⁶ KOÇEL, a.g.e., s. 627.

Aynı şekilde Çift Faktör Teorisi'nde de, motive edici faktörler, kişinin içinde bulunan unsurlarla yani içsel faktörlerle ilgilidir. Ayrıca bu teoride faktörler olarak iş ile ilgili terimlerin kullanılması iş dünyasında yaygınlaşmasının nedeni olabilir.

Maslow'un İhtiyaçlar teorisine olduğu gibi Çift Faktör teorisine de çeşitli eleştiriler yöneltilmiştir. Örneğin; modelin kişiler arası farklılıkları yeterince dikkate almaması ile yapılan araştırmaların, modelin açıklamalarına yönelik tutarsız sonuçlar ortaya koyması ve motive ediciler ile hijyen faktörler olmak üzere farklı iki bağımsız faktörün varlığını genellikle desteklememesi sayılabilir.³⁷ Ayrıca, teorinin geçerliliğini test eden araştırmacıların modeli tam olarak anlayamadıkları, bu nedenle yanlış varsayımlar türettikleri, yetersiz yöntemler kullandıkları ve elde edilen sonuçları yanlış şekilde yorumladıkları da ileri sürülmüştür.³⁸ Ancak bu teori yöneticilerin motivasyonu anlamalarında önemli katkılar sağlamıştır.

2.5.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

D. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:³⁹

- ~ İlişki kurma ihtiyacı (affiliation needs) başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verir.
- ~ Güç kazanma ihtiyacı (power needs) kuvvetli olan biri, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterir.

³⁷ Nathan KING, "Clarification and Evaluation of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction", **Psychological Bulletin**, 1970, Vol. 74, Akt., Ali Sinan SEMERCİ, **a.g.e.**, s. 19.

³⁸ David A. WHITSET, Erik K. WINSLOW, "An Analysis of Studies Critical of the Motivator-Hygiene Theory", **Personnel Psychology**, 1967, Vol. 20, No: 4, p. 407.

³⁹ Tamer KOÇEL, **a.g.e.**, s. 627-628.

- ~ Başarma ihtiyacı (achievement needs) kuvvetli olan kişi ise kendisine, ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçme, bunları gerçekleştirmek için gereken yetenek ve bilgiyi elde etme ve bunları kullanma gibi davranışları gösterir.

Bu teorinin yönetici açısından önemi şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin; başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından bilgi ve yeteneğini tam olarak işe koyacaktır.

McClelland'ın çalışmalarından yöneticilerin ve girişimcilerin başarılı olabilmeleri için yüksek başarı ihtiyacı güdüsüne sahip olmaları gerektiği, bu nedenle bu güdünün örgütler için özel önem taşıdığı sonucuna ulaşılabilir. Güç ve ilişki kurma ihtiyaçları da yönetsel başarı ile yakından ilişkili olma eğilimindedir. Çalışmalar, en iyi yöneticilerin güç ihtiyaçlarının yüksek, ilişki kurma ihtiyaçlarının ise düşük olduğunu göstermektedir.⁴⁰

McClelland, sosyal ve kişisel olmak üzere iki tür güç ihtiyacı olduğunu belirtir. Bunlar:⁴¹

Sosyal güç ihtiyacı. Gücün grup veya örgütsel amaçlar kullanılması isteğini yansıtır.

Kişisel güç ihtiyacı. Gücün tamamen kişisel tatmin için kullanılması isteğini belirtir. Kişisel güç ihtiyacına sahip kişiler, başkalarını başarılı olma konusunda etkilemek yerine daha çok kendi kişisel başarı ile ilgilendiklerinden, örgüt açısından “yıkıcı” bir etkiye sahiptirler. Bu yüzden, yüksek başarma ihtiyacına sahip olsalar bile bu kişilerin her zaman iyi yönetici olacağı varsayımı doğru değildir.

⁴⁰ SEMERCİ, a.g.e., s. 21.

⁴¹ David C. MCCLELLAND, David H. BURNHAM, “Power Is The Great Motivator”, **Harvard Business Review**, 1976, Vol. 54, No: 2, p. 104.

2.5.1.4. ERG Kuramı

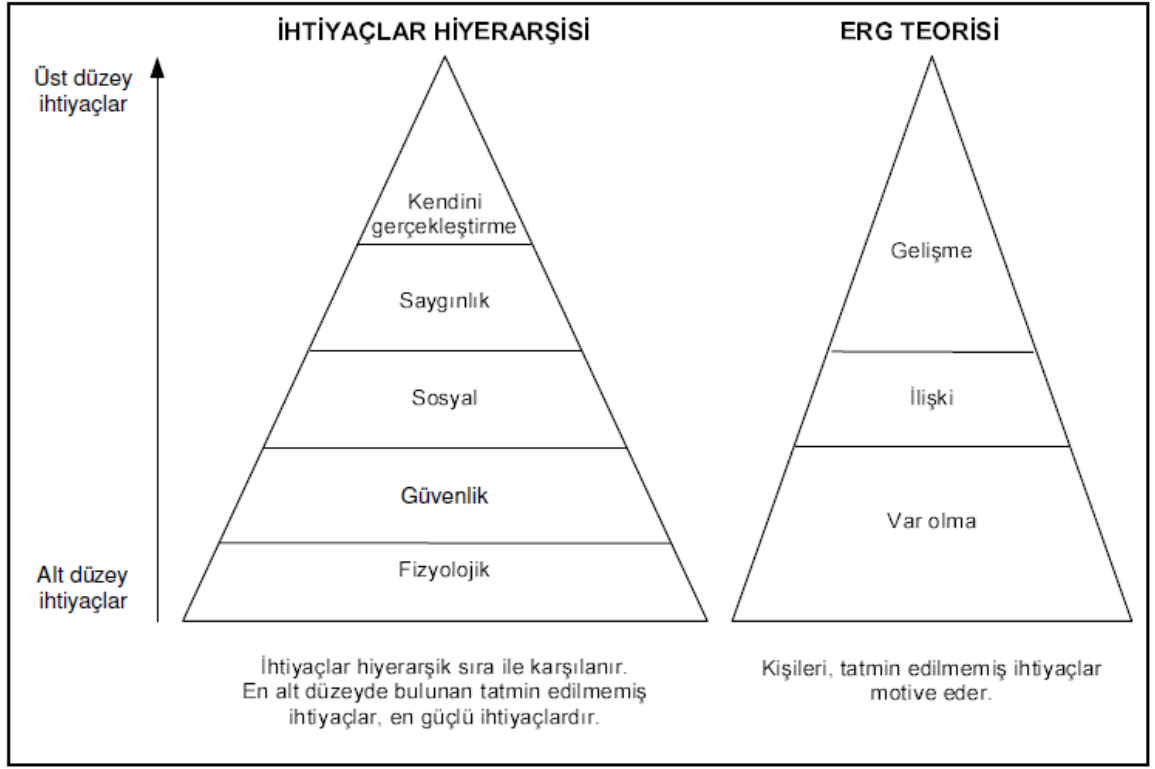
Clayton Alderfer, 1970'li yılların başında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini gözden geçirerek, özellikle örgütsel ortamdaki insan ihtiyaçlarına yönelik kavramsal bir çerçeveye sahip, ERG adıyla anılan teorisini ortaya koymuştur. Alderfer'e göre üç temel ihtiyaç grubu vardır.⁴² Var olma (existence), ilişki (bağlılık ve akrabağlılık) (relatedness) ve gelişme (growth-büyüme). ERG bu üç grubun İngilizce isimlerinin baş harfleridir.

Var olma İhtiyaçları: İnsanın fizyolojik ve maddesel istekleri bu grupta yer alır. Açlık, susuzluk gibi dürtüler ile ücret, yan ödemeler ve bedensel güvenlik gibi maddesel ihtiyaçlar bu grupta örnek olarak verilebilir. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaç gruplarına karşılık gelir.

İlişki İhtiyaçları: Bu ihtiyaçlar, insanların kişiler arası ilişkiler kurup karşılıklı olarak düşünce ve hislerini paylaşma istekleri ile ilgilidir. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un sosyal ihtiyaçlarına karşılık gelir.

Gelişme ihtiyaçları: Kişilerin kendileri ve çevreleri üzerinde yaratıcı ve üretken etkilerde bulunabilme isteklerini içerir. Bunlar, Maslow'un saygınlık ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılıklıdır.

⁴² Benjamin SCHNEIDER, Clayton P. ALDERFER, "Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1973, Vol. 18, No: 4, p. 490.



Şekil 2.5. ERG teorisi ile İhtiyaçlar teorisinin karşılaştırılması.

Kaynak: Robert N. LUSSIER, **Human Relations in Organizations: A Skill-Building Approach**, MA: Irwin/McGraw-Hill Publishing, Boston, 1996, s. 175. Akt. SEMERCİ, a.g.e., s. 16.

Maslow'un İhtiyaçlar teorisi gibi, ERG teorisinde kişiyi tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının motive ettiğini ve kişinin alt düzey ihtiyaçlarını tatmin ettikçe daha üst düzey ihtiyaçlara yönelerek hiyerarşide aşağıdan yukarı doğru ilerleyeceğini belirtir. Ancak, bu tatmin etme/ilerleme sürecine ilave olarak, ERG teorisinde bir de hayal kırıklığı/gerileme süreci vardır. Eğer kişi sürekli olarak üst düzey ihtiyaçlarını, tatmin etmede hayal kırıklığına uğrarsa, o zaman alt düzey ihtiyaçları aktif hale gelecek ve kişi tüm çabasını bu ihtiyaçlara yöneltecektir.⁴³

ERG teorisinin geçerliliğini test etmek üzere yapılan sınırlı sayıda çalışma, İhtiyaçları teorisine kıyasla, ERG teorisine daha çok destek sağlamıştır. Bu durum, Maslow'un

⁴³ SEMERCİ, a.g.e., s. 16.

İhtiyaçlar teorisinin en başta, özellikle örgütler için uygulama amacıyla ortaya konmuş olmamasına ve teorisinin kavramsal yetersizliklerinin örgütsel göstergelerin geliştirilmesinde kolaylık sağlamamış olmasına bağlanabilir.⁴⁴

2.5.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri nelerin (sorumluluk, ücret, tanıma vb.) motivasyona yol açtığı konusunu ele almıştır. Süreç teorileri daha çok motivasyon sürecinin nasıl işlendiğini incelemektedir. Başka bir ifade ile, motivasyon için hangi değişkenler söz konusudur ve birbirleri ile bağlantıları nelerdir? sorusuna cevap aramaktadır.⁴⁵

Süreç teorileri kapsamına giren motivasyon teorilerinin önemli bir ortak noktası, kişinin hangi amaçlar için nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranış gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması için ne yapılmalıdır sorusu süreç teorilerinin en önemli ve temel sorunudur. İhtiyaçlar kişiyi davranışa yönelten faktörlerden sadece biridir. Bunun yanında pek çok dışsal faktör de kişiyi davranışa yöneltir ve motivasyonu üzerinde önemli rol oynar.

2.5.2.1. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, çalışanın performansı karşılığında ne alacağını hesapladığı, bilinçli veya mantıklı bir süreç üzerinde temellenmiştir. Ayrıca bu teori, daikkatimizi, güdüler (ihtiyaç, dürtü veya tutku...) ile eylemler arasındaki çok önemli bir bağlantı noktasına yoğunlaştırmamızı sağlar. Bizi irademizin makas kontrol noktasına götürür ve ne tür bir hesaplamanın yapıldığını gösterir.⁴⁶ Bir başka deyişle, her kişinin elde etmek istediği çeşitli sonuçlar ve bu sonuçların onun gözünde farklı değerleri vardır. Sadece belirli bir performans düzeyine ulaşması durumunda istediği sonuçları elde edebileceğine

⁴⁴ SCHNEIDER ve ALDERFER, **a.g.e.**, s. 489.

⁴⁵ Can BAYSAL, Erdal TEKARSLAN, **Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul, Bayrak Matbaacılık Yayınları, 1987, s. 97.

⁴⁶ ADAIR, **a.g.e.**, s. 21.

inanmaktadır. Bu kişi gerekli performans düzeyine ulaşmak için çaba harcaması gerektiğini bilmekte ve bu harcanan çabanın performansa döneceğine dair beklentiye sahip olmaktadır.

2.5.2.1.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş Teorisi, Victor Harold Vroom tarafından geliştirilmiştir. Vroom'a göre, motivasyonun düzeyi ya da gücü: ulaşılması amaçlanan herhangi bir hedefin, kişi için cazibesi ya da arzulama derecesi ile ortaya konabilecek eylemin ve çabanın bu hedefe ulaşılabilirlik ihtimalinin kişi tarafından değerlendirilmesinin çarpımı olarak ifade edilmektedir. Bu ifade formül olarak aşağıda gösterilmektedir:⁴⁷

Motivasyonun Gücü = Arzulama Derecesi (cazibe-çekim)(**Valens**) x Beklenti

Vroom'un Bekleyiş Teorisinde motivasyona etki eden faktörlerden biri olan "Arzulama Derecesi" çoğu zaman "Valens derecesi" olarak da geçmektedir. Kişinin arzulama derecesini belirten valens derece yönüyle kişilerarası farklılaşma göstermektedir. Hatta kültürden kültüre değişmektedir.

Teorinin temelinde, bireylerin her davranışının sonucunda, bazen ödüllere, bazen de cezalara sahip olacağına inanması yatmaktadır. Dolayısıyla, burada birey bir bekleyiş içerisine girmektedir. Örneğin, bir işgören, standart üretim miktarında normal ücretini alacağını, standart üretim miktarını aşınca da ek prim elde edeceğini bilerek bir ümit ile işe başlar.⁴⁸

Bir kişi kendisi için cazip sonuçları olan hedeflerle ilgilenir. Öte yandan, kendi kapasitesi çerçevesinde ortaya koyabileceği performans düzeyinin, söz konusu cazip sonuçlara ulaşabilmesine ne kadar katkıda bulunabileceği de kişinin harekete geçmesini etkileyen önemli bilişsel değerlendirme sürecidir.⁴⁹

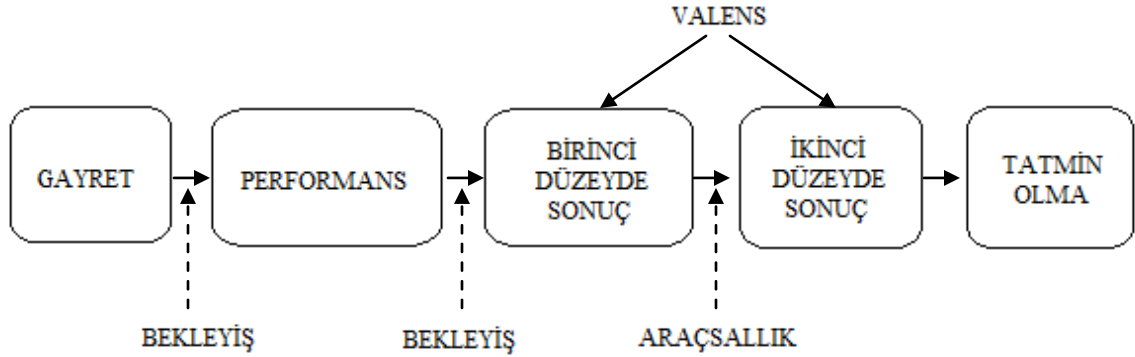
⁴⁷ BARLI, a.g.e., s. 217.

⁴⁸ Bradley L. KIRKMAN, Debra L. SHAPIRO, "The Impact Of Team Members' Cultural Values On Productivity, Cooperation, And Empowerment In Self-Managing Work Teams", **Journal Of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 32, No: 5, Washington, Sage Pub., September 2001, p. 600.

⁴⁹ BARLI, a.g.e., s. 217.

Bekleyiş teorisine göre motivasyon düzeyini belirten üçüncü faktör “Araçsallık”tır. Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme “birinci kademe sonuç” olarak düşünülmelidir. Örneğin, kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç görevi yapmaktadır. Örnekteki maaş, esasında daha yüksek statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesi için bir araçtan ibarettir.⁵⁰

Valens, bekleyiş ve araçsallık faktörlerin motivasyonu oluşturma modeli bu şekildedir.



Şekil 2.6. Vroom'un Motivasyon Modeli.

Kaynak: KOÇEL, a.g.e., s. 633.

Bu modeli kullanmak isteyen yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

- ~ Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğu belirlenmelidir.
- ~ Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- ~ Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

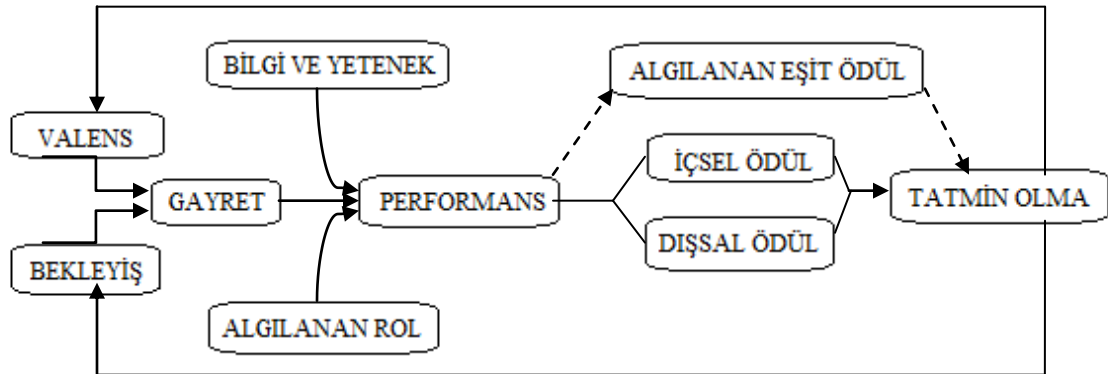
Bekleyiş teorisi ile ilgili yapılan çalışmalar bireyselliğin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanların işletmeleriyle olan ilişkilerine daha rasyonel bir bakış açısıyla baktıklarını,

⁵⁰ KOÇEL, a.g.e., s. 633.

performans ile ödüller arasındaki ilişki belirsiz ise motivasyonlarının düştüğünü göstermiştir. Toplumculuğun yüksek olduğu ülkelerde ise çalışanla işletme arasında bağlılığa dayalı ilişki söz konusu olduğundan yöneticilerle, patronlarla, iş arkadaşlarıyla sağladığı motivasyon, elde edilmesi beklenen ödüllerin sağlayacağı motivasyona göre daha fazla olmaktadır.⁵¹

2.5.2.1.2. Lawler-Porter Modeli

Lawler-Porter motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almış, fakat bazı noktalarda ilaveler yapılmıştır.⁵² İşletmelerde motivasyon konusu ile ilgili araştırmanın temel hedefi, performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Lawler-Porter modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir. Ayrıca Maslow, Herzberg ve Vroom'un modellerini geliştirirken tatmin-performans ilişkisini hesaba katmamış olmaları söz konusudur.⁵³



Şekil 2.7. Lawler-Porter Motivasyon Modeli.

Kaynak: Lyman W. PORTER, Edward E. LAWLER, Managerial Attitude and Performance, Homewood, III: Richard D. Irwin Inc., 1968, p.165

⁵¹ ÇALIŞKAN, a.g.e., s. 238.

⁵² KOÇEL, a.g.e., s. 634.

⁵³ BAYSAL ve TEKARSLAN, a.g.e., s. 118.

Bu modelin ilk bölümü Vroom'un modeli ile aynıdır. Örnek verilecek olursa, kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz başka değişkenlerin de etkili olduğu öne sürölmektedir. Bu yeni değişkenlerden birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf etmesi önemli değil, performans yetersiz kalacaktır.⁵⁴

İkinci yeni değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramının kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Lawler-Porter modeli için "algılanan rol"ün anlamı şöyledir: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak ve bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir.

Lawler-Porter modelinin uygulanmasında dikkat edilmesi gerekenler:⁵⁵

- ~ Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- ~ Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- ~ Personelin fiilen aldığı ödöl tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödöl düzeyine dikkat ettiği unutulmamalıdır.
- ~ Kişilerin içsel ve dışsal ödöl türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

Özetle, yüksek başarının yüksek doyum verebilmesi için, işgörenlerin bekleyişleri ile ödöl arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödöllerin adil olması gerekmektedir.⁵⁶

⁵⁴ KOÇEL, a.g.e., s. 635.

⁵⁵ A.e., s. 636.

⁵⁶ KAVİ, a.g.e., s. 79.

2.5.2.2. Eşitlik Teorisi

John Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi, yöneticinin işyeri psikolojisini harekete geçirip kendi ve ekibinin motivasyon düzeyinin artırmasına imkan sağlamaktadır. Eşitlik Teorisi ilk 1963 yılında ortaya atılmış ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorileri üzerine geliştirilmiştir. Eşitlik Teorisine göre, çalışanın işletmeye sağladığı katkı ile işletmenin çalışana sunduğu ödül/katkı arasında eşitlik yoksa çalışan demotive olmaktadır.⁵⁷

Bir iş motivasyonu teorisi olarak Eşitlik Teorisi, iş performansına ve iş tatminine en önemli girdi/katkı ise çalışanların işyerinde algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlik oranı olduğunu öne sürmektedir.⁵⁸ Görüldüğü gibi, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlı olmaktadır.

Eşitlik Teorisi, iş yerindeki sosyal etkileşimlerin, çalışanların işlerine karşı tepkilerini ve örgütteki katılımlarını nasıl etkilediğini inceleyen sosyal değiş tokuş süreçleri teorilerinden biridir. Bu teori, motivasyonun temelinde insanların kendilerine eşit davranılması isteğinin yattığını belirtir. Teoride 4 temel kavram vardır.⁵⁹

1. **Kişi:** Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi.
2. **Diğer kişi:** Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişi.
3. **Ödüller (çıktılar):** Kişinin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları vb.
4. **Katkılar:** Kişinin işine taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek, emek vb. özellikler.

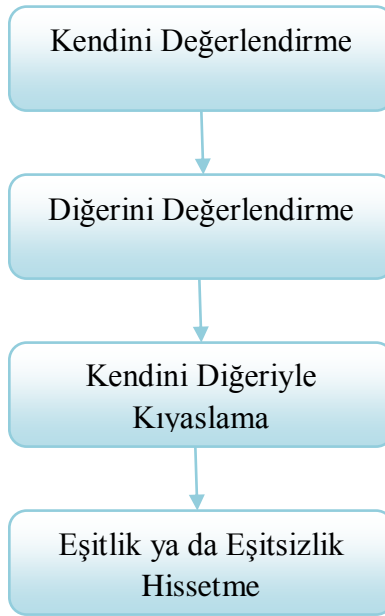
Adams'a göre, çalışanlar bir örgütle olan ilişkilerini, örgüte sağladıkları katkılar karşılığında ödülleri elde ettikleri bir değiş tokuş süreci olarak algırlar. Çalışanlar, işe

⁵⁷ Lyndsay SWINTON, "Adams Equity Motivation Theory; Put Workplace Psychology Into Action and Increase Motivation", **Management Articles**, 2006, (Çevrimiçi) <http://www.mftrou.com/support-files/adams-equity-motivation-theory.pdf>, 17 Mayıs 2012.

⁵⁸ LUTHANS, **a.g.e.**, p. 167.

⁵⁹ SEMERCİ, **a.g.e.**, s. 23.

yönelik katkıları (çaba, deneyim, eğitim, yetkinlik vb.) ile bu katkılar sonucu elde ettikleri ödülleri (ücret düzeyi, ücret artışları, tanınma vb.) gösteren ödül/katkı oranlarını, benzer bir işi yapan diğer kişilerin ödül/katkı oranları ile karşılaştırırlar.



Şekil 2.8. Eşitlik Algılama Süreci.

Kaynak: David C. WILSON, Robert H. ROSENFELD, **Managing Organizations**, London, McGraw-Hill Publishing, 1990, p. 172'den Akt. Celalettin SERİNKAN vd., **Liderlik ve Motivasyon**, İstanbul, Nobel Yayınları, 2008, s. 107.

Çalışanın eşitlik algılamaları Şekil 2.8.'de gösterilen dört aşamalı süreçten oluşmaktadır. Birinci aşamada, çalışanlar işyerinde nasıl muamele gördüklerini değerlendirir. İkinci aşamada, çalışanlar işyerinde diğer çalışanların nasıl muamele gördüklerini değerlendirir. Bu değerlendirme aynı işi yapan kendi bölümünden bir çalışanla, örgütün başka bölümünde çalışan bir kişiyle ya da farklı örgütten bir çalışanla da olabilir. Üçüncü aşamada çalışan, kendisine ve diğer çalışanlara yapılan muameleyi değerlendirdikten sonra, kendisini kendi durumuna yakın olan kişi ya da kişilerle kıyaslar. Son aşamada ise, kıyaslama sonucunda bireyler ya eşitlik ya da eşitsizlik hissetme eğilimi göstermeye başlar.⁶⁰ Bu 4 aşamanın en son aşaması olan "Eşitsizlik ya da Eşitsizliğin Ortaya Çıkması" bu şekilde açıklanabilir;

⁶⁰ Celalettin SERİNKAN vd., **Liderlik ve Motivasyon**, İstanbul, Nobel Yayınları, 2008, s. 106.

Çalışan, işletmeye verdiği katkının karşılığı olarak kendisine gösterilen muamele ile kendisiyle kıyasladığı diğer çalışanların gördüğü muamele arasında eşitliğin olmadığını algıladığı zaman eşitsizlik ortaya çıkmaktadır.⁶¹ Şematik olarak bu şekilde gösterilmektedir:

$$\begin{array}{ccc}
 \text{Eşitsizliğin Oluşması} & & \\
 \frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}} & & \\
 \frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}} & & \\
 \text{Eşitliğin Oluşması} & & \\
 \frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} = \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}} & &
 \end{array}$$

Şekil 2.9. Eşitlik ya da Eşitsizliğin Ortaya Çıkması.

Kaynak: LUTHANS, a.g.e., s. 169.

Sonuç olarak, bu teoriye göre organizasyonda adil ödül, adil muamele gibi eşitliği sağlayan unsurlar var olmadığında çalışanın motive olması bir yönden imkansız kalmaktadır. Ayrıca, Eşitlik Teorisi ile ilişkin çalışmalar Beklenti Teorisine göre, çalışan motivasyonu üzerine bilimsel açıklamaların bulunma yüzünden daha ileriye taşınmış olarak öne sürülmektedir.⁶²

2.5.2.3. Amaç Teorisi

Çalışanları motive etmek kolay çözülmeyen ve yöneticileri her zaman meşgul eden bir problemdir. Zor bir problem olarak görülmenin bir sebebi ise motivasyonun her türlü

⁶¹ LUTHANS, a.g.e., s. 168.

⁶² LUTHANS, a.g.e., s. 169.

bireysel ve kolay gözlemlenemez olmasıdır. Ayrıca, yöneticiler çalışanın kişisel özelliğini tamamen değiştirebilecek durumda değiller. Onların yapabilecekleri en doğru şey, teşvik edici araçları kullanarak çalışanın enerjisini örgütsel hedefe doğru yönlendirmektir.⁶³

Amaç Teorisi (Goal-Setting) 1968 yılında Edwin A. Locke tarafından geliştirilmiştir. İnsanın, amaçları, ülküleri uğruna, bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı düşünce üzerine kurulmuştur. Bu düşünceye göre çalışan işinde, kendine uygun amaçlar koymaktan; bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duymaktadır. Bu haz, çalışana kendi koyduğu amaçları gerçekleştirmeye motive etmektedir.⁶⁴ Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.⁶⁵ Buradaki amaç, örgüt amaçları değil, bireylerin işleri ile ilgili olarak kendileri için saptadıkları amaçlardır.

Amaç Teorisine göre çalışan işi ile ilişkin amacı kendisi koymalıdır. İlk sırada yöneticinin önderliği gerekli olabilir. Çalışana yönetici tarafından yönlendirici önderlik, amaca ulaşma çabalarının ve elde edilen sonucun değerlendirilmesinde yapılırsa daha etkili olmaktadır. Amaçlarda şu özellikler olmalıdır:⁶⁶

- ~ Amaçlar, çalışanın kolay algılayıp uygulayabileceği biçimde açık olmalıdır.
- ~ Amaçlar, çalışanın başarabileceği güçlükte olmalıdır.
- ~ Amaçların güçlük derecesi giderek yükseltilmelidir.
- ~ Amaçlar, çalışanın özlem düzeyine denk ya da yakın olmalıdır.
- ~ Amaçlar, çalışan tarafından benimsenmelidir.
- ~ Çalışan, amaçları ya kendisi saptamalı ya da saptamaya katılmalıdır.
- ~ Amaçların gerçekleştirilme süreci ve sonucu işgörenle birlikte değerlendirilmeli ve elde edilen bilgi amaç geliştirmede kullanılmalıdır.
- ~ Bütün bu özellikler işgöreni geliştirici olmalıdır.

⁶³ Edwin A. LOCKE, Gary P. Latham, "Goal Setting – A Motivastional Technique That Works", **Organizational Dynamics**, 1979, Vol. 8, No: 2, p. 1.

⁶⁴ İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütsel Davranış; İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Gül Yayınları, 1991, s. 161.

⁶⁵ KOÇEL, **a.g.e.**, s. 638.

⁶⁶ BAŞARAN, **a.g.e.**, s. 161.

İşletme için Amaç Teorisinin önemi, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Başka bir ifade ile çalışanların da, amaç belirlemede katkıda bulunması gerektiği söylenmektedir.

2.5.2.4. De Beer'in Motivasyonun Dokuz Boyutu

De Beer 1987 yılında, Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktörü kuramındaki faktörleri birleştirerek, çalışanın motivasyon düzeyini ölçmeye yarayan sorulardan oluşan dokuz boyutu geliştirmiştir.⁶⁷ De Beer'e göre motivasyonun boyutları şunlardır:

1. **İş içeriği** (Work Content): çalışanların yaptıkları iş türü ile ilgili duyguları.
2. **Ücret** (Payment): çalışanların aldıkları maaşlarıyla ilgili memnuniyeti.
3. **Terfi** (Promotion): çalışan için örgüt tarafından sunulan fırsatlar.
4. **Takdir** (Recognition): çalışanların gösterdiği performans ve yaptığı işleriyle ilgili geri bildirimler.
5. **Çalışma Şartları** (Working Conditions): örgüt içi arkadaş grubuna katılmak ve ilişki kurmak için imkanlar.
6. **Faydalar** (Benefits): çalışanların emekliliği, iş izni ve sağlık sorunlarıyla ilgili örgütün sunduğu faydalar.
7. **Kişilik** (Personel): çalışanların kendi işi ile ilgili duyguları.
8. **Liderlik ve Denetleme** (Leadership and Supervision): çalışanların üstleriyle ilgili memnuniyet derecesi.
9. **Genel** (General): çalışanların örgütün tamamıyla ilgili memnuniyeti ve alternatif bir düşünüp düşünmemiş olmaları.

De Beer, motivasyonu etkileyen hem iç hem dış faktörleri kullanarak boyutlarını oluşturmuştur.

⁶⁷ Roshan L.Roberts, **The Relationship Between Rewards, Recognition and Motivation at an Insurance Company in the Western Cape**, Master Degree Thesis, University of the Western Cape, 2005, p.71.

2.6. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Yönetici çalışanlarını bir faaliyette bulunmada motive etmek için ilk önce doğru ortamı yaratmalı ve doğru teşvik edici araçları kullanmalıdır.⁶⁸ Çünkü, bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklı olmakta ve bu birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için bir takım araçlardan yararlanmak gerekmektedir. Bu noktada motivasyonu özendirici araçlar önem kazanmaktadır.

Endüstri devrimi öncesindeki çalışma ilişkilerinde ve günümüzde küçük ölçekli işletmelerde bağımsız çalışma duygusunun tatmin edilmesi kısmen kolaydır. Ancak, modern çalışma ilişkilerinin getirdiği uzmanlaşma, bağımsızlık duygusunu azaltmıştır. Fakat motivasyonun sağlanması yönünde yeni bazı tekniklerin kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, personel güçlendirme yoluyla işgörenler yetkilendirilmekte ve bağımsız çalışma ihtiyaçları giderebilmektedir.⁶⁹

Motivasyonun ana amacı, çalışanları istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Ancak, motivasyon için kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. İlk önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, diğerleri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Bir anlamıyla özendirici araçların etkinliği kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Diğer anlamıyla, kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Ya da özendirici araçların etkinliği işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir.⁷⁰ Kısaca motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Ancak geçerliliği genelde kabul

⁶⁸ Jane F. MILLER, "Motivating People", **Executive Excellence**, 2002, Vol. 19, No:12, p. 1.

⁶⁹ Abraham SAGIE, Dov ELIZUR, Hirotsugu YAMAUCHI, "The Structure and Strength of Achievement Motivation: A Cross-Cultural Comparison", **Journal of Organizational Behavior**, 1996, Vol. 17, No: 5, p. 431.

⁷⁰ SABUNCUOĞLU ve TÜZ, **a.g.e.**, s. 118-119.

edilen ve araştırmalarla saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları mevcuttur. Bu araçlar ekonomik araçları, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar olarak üç bölüme ayrılarak incelenmektedir.

2.6.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik motivasyon araçları, çalışanları maddi şekilde motive eden unsurlardır. Ücret, ödüller, primler ve kâr payı bu başlık altında yer almaktadır.

2.6.1.1. Yüksek Ücret

Ücretin yüksek olması başvuru sayısını artırır ve işletmenin eleman alımında daha seçici olabildiğini sağlar. Seçicilik, eğitim alıp işletmede bağlı kalabilecek çalışanların bulunmasında büyük önem taşımaktadır. Ücretin yüksekliği, işletmenin çalışanlarına değer verdiğini gösterir ve çalışanların daha yüksek ücret için başka işletmelere geçmelerini engelleyerek devir hızını azaltır. Ücret piyasadaki oranın üzerinde ise çalışanlar yüksek ücreti bir hediye olarak algırlar ve kolay motive olurlar.⁷¹

Başka bir bakışla, motivasyon için yüksek ücretin önemi bu şekilde açıklanabilir. Çalışan ne kadar az kazanıyorsa, ücretinin miktarı onun için o kadar önemlidir ve onlar fazladan alacakları her kuruşa bağımlıdırlar. Yüksek ücret alanlar ise yaptıkları işle daha çok özdeşleşir ve paraya az önem verirler. Parasal kaygı olmayan bu tür çalışanları için kendini iyi hissetmek paradan daha önemlidir ve kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan faktörler insan ilişkileri, karşılıklı güven ve adaletle değerlendirilip muamele edildiklerini bilmektir. Dahası, yeni şeyler öğrenme ve kendi potansiyelinin olumlu bir duygu yarattığını görebilme fırsatıdır.⁷²

⁷¹ Jeffrey PFEFFER, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çev. Sinem GÜL, İstanbul, Sabah Kitapçılık Yayınları, 1999, s. 28.

⁷² Gisela HAGEMANN, **Motivasyon El Kitabı**, çev. Göktuğ AKSAN, İstanbul, Rota Yayınları, 1995, s. 41.

2.6.1.2. Ücret Artışı

Her çalışan ücretini meslektaşlarınınkiyle karşılaştırır ve çoğu hakkettiğinden az aldığını düşünür. Zaten çok para kazananlara prim olarak daha yüksek ücret vermek, onların motivasyonunu artırmaz. Sadece kendini tekrar daha fazla kazananlarla karşılaştırmaya devam edecektir. Kesin olan şey ise ücretin, hem kişinin kendisinin hem de başkalarının çalışmasına göre adil olmasının istendiğidir. Öylese ücret anlaşmaları ve primlere temel oluşturan kriterlerin belirlenmesinde personelin de söz hakkının olması önemlidir.⁷³

Eğer işletme, kendilerine adil davranılmadığını düşünen çalışanlarının enerjilerini kendilerine acımakla ve sabotajla harcamalarını istemiyorsa, ücret artış kriterlerinin herkes tarafından bilinmesi ve kabul edilmesi gerekmektedir.

2.6.1.3. Kara Katılma

Ekonomik araçların biri de kara katılmadır. Kara katılma çalışanı işe motive etmek için, ekonomik gelişmeden doğan kazancın işletmede çalışan herkese açık bir şekilde ve dengeli olarak dağıtılması demektir. Dengeli denmesinin sebebi, çalışanın işletmeye sağladığı katkı ile ücretinin artması anlamlı bir ilişki olmalıdır.

Bu motivasyon aracının özü, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün işgörenlere bırakılmasıdır. Aracın gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer yaratmasıdır. Çalışanlara tek ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kara katılmaları yaygın ve geçerli bir yöntemdir. Çünkü bu araç en az çalışan kadar işletme için de yarar sağlamaktadır. Her dönem kardan pay alan çalışanlar, karın artırılmasını amaç eder ve dolayısıyla üretim ve verimin artması için çaba harcarlar. Çalışanın işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir, aynı zamanda işletmede çalışan bütünleşmesi sağlanır. Böylece, ortak amaç edinme ilkesi ekonomik alanda da olsa gerçekleştirilmiş olur.⁷⁴ Yani, çalışanın işletmede elde edeceği başarıdan

⁷³ A.e., s. 44.

⁷⁴ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 123-124.

kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.

2.6.1.4. Ekonomik Ödül

Ekonomik ödül, diğer ekonomik araçlar gibi çalışanları işe özendirmek için ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere verilen ekonomik değer taşıyan ödüllerdir. İlle de bir başarıyı beklemek yerine çalışanın, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makina ve araçları iyi kullanma gibi örnek gösterilecek hareketler karşılığında da ekonomik ödüller verilebilir. Ancak, bu konuda dikkat edilmesi gereken iki unsur vardır. Birincisi, çalışana verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman kaybetmeden sağlanan başarıdan hemen sonra ulaşılmasıdır. İkincisi ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile ödül arasında orantılı ilişkinin bulunmasıdır. Ödül vermek çalışanların doğasında olan yaratıcı ve yapıcı gücünün ortaya çıkmasını sağlamaktadır.⁷⁵ Ancak, çalışanların hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesi önemlidir.

2.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Psiko-Sosyal araçlar olarak çalışanın iş yapma şekli sırasında işletme içinde karşılayacağı durumlar ve sonuçların, çalışanı motive etmek için nasıl kullanılabileceği ile ilgilidir. Bu araçlarda örnek olarak: çalışmada bağımsızlık, örgüt içi iletişim, takdir edilme, başarıya teşvik ve sosyal etkinlikler araçları bu bölümde yer almaktadır.

Bu araçların hepsi aynı anda bir işletmede uygulanarak çalışanların motive olmaları söz edilemez. Ancak her yöneticinin, kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletmenin koşullarına ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına göre, üstelik sürekli değişen işletme ortamında bu araçlardan yeri geldikçe ve yeterince yararlanabilmesi en önemlisidir.

⁷⁵ A.e., s. 125.

2.6.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışmada bağımsızlık aracı çalışanlara sınırsız bir özgürlük tanınmak anlamına gelmemektedir. Çalışanın, yeteneklerinin, bilgi ve becerisinin saptanması için çalıştığı alanda belirli ölçüde çalışma özgürlüğünün tanınması demektir. Çünkü çalışanlar aşırı baskı altında çalışmayı sevmemektedirler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınmaktadırlar.⁷⁶ Bu nedenle, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar sağlama yoluna gidilebilir.

2.6.2.2. Örgüt İçi İletişim

İlk önce örgüt içi iletişimin açık olması gerekmektedir. Açık iletişim, haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akış içerisinde olmasıdır. Açık iletişim çalışanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir. Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme ancak bir güven ortamında geliştirilebilir. Çalışanlar, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmalarını gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek istemektedirler.⁷⁷

Açık iletişimin yanısıra, geri beslenmenin önemi de motivasyon için çoktur. Geri beslenme azlığı veya yokluğu işteki motivasyonu öldüren en büyük etmendir. Hiç kimse küçümsenmek ve görmezden gelinmek istemez. Olumlu geri beslenme memnuniyet verici ve teşvik edici olmalı, övgü gerçekçi, dürüst, belli bir konuda, yüz yüze ve içten olmalıdır.

2.6.2.3. Takdir Edilme

Çalışanların olumlu eleştirileri almaları veya takdir edilmesi büyük ölçüde motivasyona yol açmaktadır. Çalışan için yapıcı eleştirinin yapılması için yöneticinin, iyi niyetli olması gerekmektedir. Aynı zamanda eleştiri yapma nedeninde emin olmalı, tam olarak söylemek

⁷⁶ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 129.

⁷⁷ US, a.g.e., s. 23.

istediğini söylemeli, somut, içten ve dolaysız konuşulmalıdır. Eleştirinin veya takdirinin yapılması için zamanlamanın doğru olması gerekmekte, yani bir değişiklik görüldükten sonra yapılmalıdır. Olumlu bir değişiklik ise takdir edilmeli, olumsuz ise, bu durum devam ederse sonucun ne olacağı ve cezası nasıl olacağı açıklanmalı ve gerçekleşmelidir.⁷⁸

Çalışanlar, geri bildirim almak isterler ve gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek isterler. Bazı işletmeler “takdir etme” ve “başarıyı ödüllendirme” adı altında programlar düzenliyorlar. Bu programlar çalışanlar için önem kazanıyor ve “para” alternatifinden daha motive edici bir güce sahip olmaktadır.

2.6.2.4. Başarıya Teşvik

Bir çalışmanın yükselmesi de tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak nitelenebilmektedir. Yükselme gerçekte gösterilen başarının bir gereği, başka deyimle karşılığı, ya da ödülüdür. Başarı, motivenin arkasında bir takdir, ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme beklenmesinin işaretidir.⁷⁹

Çalışan hata yaptığında yönetici, hata ve başarısızlıkları yapıcı bir şekilde ele almalıdır. Ayrıca çalışana, hatanın ve yanlışların öğrenmenin bir yolu olduğunu açıklamalıdır. Hatanın utanılacak veya vazgeçmeyi gerektirecek bir unsur olmadığını anlatmalı ve çalışanın yaptığı işinden haz almasını sağlamalıdır.⁸⁰

Çalışanlar işlerini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu yüzden, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerlemesine ya da daha yükselmesine imkan sağlanmayan çalışanların çalışma sevkleri azalacaktır. Böylece, çalışanın daha da başarı göstermesine yol açmak büyük ölçüde motivasyon sağlamaktadır.⁸¹

⁷⁸ US, a.g.e., s. 24.

⁷⁹ Tuğray KAYNAK, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 1996, s. 148.

⁸⁰ Yalçın KAYA, **Motivasyon Stratejileri**, İstanbul, Gerekli Kitap Yayınları, 2011, s. 283-284.

⁸¹ US, a.g.e., s. 24.

2.6.2.5. Sosyal Etkinlikler

Bir işletmenin çalışanları için sosyal etkinlikleri düzenlemesi motivasyon açısından büyük önem taşımaktadır. Hatta, sosyal etkinliklerin süreli veya dönemlik olması çalışanların hem kendi aralarında, hem de yöneticileri ile kaynaşmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda bu sosyal etkinlikler, çalışanları işletmeye bağlayan, sevdiren ve özendiren olumlu nitelikler taşımaktadır.

Sosyal etkinlikler kısaca şöyle özetlenebilmektedir:⁸²

- ~ Sportif uğraşlar: Çeşitli spor dallarında turnuvalar düzenleme ve spor tesislerin kurulması.
- ~ Geziler: Aynı sektördeki işletmelere geziler düzenlenerek çalışanların bilgi ve görüşleri geliştirilmeye çalışılması.
- ~ Özel günler ve eğlenceler: İşletme içinde ya da dışında özel günler (doğum günü, terfi, vb.) nedeniyle çeşitli programlar düzenlenmesi.

Günümüzde çoğu işletmeler çalışanlarının motivasyonu için sosyal etkinliklere başvurduklarıdır.

2.6.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütsel ve yönetmel araçlar olarak, örgütün çalışanın çalışma koşullarına sağladığı olanaklar ve çalışanın örgütle bütünleşerek çalışmasını sağlayan unsurlar, bu bölümde yer almaktadır.

2.6.3.1. Amaç Birliği

İşletme yönetiminin önemli unsurlarından biri, örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasında bir dengenin sağlanmasıdır. İşletmeler para kazanmak kadar insan kazanmaya yönelirse uzun vadeli başarılı olmaktadır. Bunun gerçekleşmesi için en etkin yol, çalışan

⁸² SABUNCUOğLU, a.g.e., s. 133.

amacının tanınması ve çalışan amacının işletme amacıyla yakın veya benzer değer taşımasının sağlanmasıdır. Böylece, çalışan amacı ile örgüt amacı bütünleşirse, her iki taraf da kazançlı çıkmaktadır. Bunun için en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını sağlayabilen yönetici başarılı bir yöneticidir.⁸³

En ön sırada yöneticinin davranışı yer almaktadır. Yöneticinin davranışı, çalışanın motivasyonunun belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Otoriter yönetici astlarına ne yapmaları gerektiğini açık biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklar. Çağdaş yönetim teorisine göre, işletmenin hedef ve amaçlarının çalışanlar tarafından bilinmesi gerekmektedir. Yönetici amaç ve hedefi paylaşmadığı takdirde çalışanlar soru sormaya başlarlar ve yönetici sinirlenir ve elıştiri ile karşılık verir. Bu durum hem işletme için hem de yöneticinin kendisi için çöküş demektir.⁸⁴ Ancak, çalışanlar örgütsel amaçlara uygun hareket ederlerse verimli çalışabilecektir. Bu sonucunda, çalışanın sarfettiği çaba çalışana terfi, zam ve ödül olarak dönecektir. Böylelikle örgütte çalışan da amaçlarına ulaşma yolunda ciddi mesafe kaydedecek karşılıklı mutluluk yakalanacaktır.

2.6.3.2. Kararlara Katılma

Yöneticiler, birlikte çalıştıkları kişilerle, ancak birlikte karar alma ilkesini uyguladıkları zaman başarılı olmaktadır. Çalışanın düşüncelerini küçümsemek yöneticiye hiç bir yarar sağlamamaktadır. Fakat çalışan düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konuyu tartışarak karara varmak önce verimliliği ve etkinliği artırma açısından işletmeye, daha sonra çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticiye bir çok şey kazandırmaktadır.⁸⁵

İşletmede işletmenin genelini kapsayan kararlar alınırken çalışanlar da karar alma aşamasına dahil edilmelidir. Fakat bu kararlara katılım sahte demokrasi havası içinde

⁸³ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 134.

⁸⁴ US, a.g.e., s. 23.

⁸⁵ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 138.

olmamalıdır. Yani çalışana fikrini soruyormuş gibi yapıp tamamen farklı bir karar verilmemelidir. Bunun yerine, çalışana sorumluluk verilerek katılımı artırılmalıdır. Çalışanların kendilerine güvenmeleri çok önemlidir ve daha çok güvenmeleri için yardım edilmelidir.⁸⁶ Yani, eğer bir motivasyon aracı olarak çalışanların kararlara katılması isteniyorsa bu aracı sadece çalışanların görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınmak gerekmekte ve kararların ise sağlıklı olması kadar demokratik nitelik taşıması da gerekmektedir.

Çalışanın; konferanslara, komite çalışmalarına katılması ve üstelik yaptığı iş ile ilgili yönetsel kararlara dahi katılım göstermesi, onu işine daha bağlı duruma getireceği ve yüksek motivasyon düzeyinin sağlanacağı tartışılmazdır.⁸⁷

2.6.3.3. İyi Çalışma Koşulları

Motive edici faktör olarak para önemlidir, fakat iyi bir çalışma ortamı daha önemlidir. Yüksek gelir zamanla alışkanlık hale gelir ve sıradanlaşmaktadır. İyi atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları nitelikli personelin ilgisini çekmektedir. Ama bu faktörleri sağlamak en önemlisidir. Aksi takdirde personel başka bir iş aramaya başlar.⁸⁸ Bir başka deyişle, işletmede verimi arttıran en önemli etkenlerden birisi çalışma koşulları olup, bu koşulların iyileştirilmesi çalışanları daha çok ve istekli çalışmaya yöneltmektedir.

Bir örgütte devamlı personel olarak çalışan kişi, evinden sonra en geniş zamanını işyerinde geçirmektedir. Bu yüzden kişi, çalıştığı ortamının iç açıcı ve çalışma zevki verici nitelikte olmasını istemektedir. Örneğin, ışıklandırma, ısınma, havalandırma ve gürültü çalışanın çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, kişinin işe en kısa zamanda uyarlanması için, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve

⁸⁶ US, a.g.e., s. 24.

⁸⁷ KAYNAK, a.g.e., s. 144.

⁸⁸ US, a.g.e., s. 22.

düzenlenmesi gerekmektedir. Ayna zamanda, bu süreç çalışan istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, çalışma koşulların etkinliği daha yükselmektedir.⁸⁹

2.6.3.4. İşin Yeniden Tasarlanması

Motivasyon aracı olarak işin yeniden tasarlanması bölümünde önemli bir faktör olarak, çalışana güçlü yönüne odak işleri yaptırmak yer almaktadır. Bu yöntem çalışanın zayıf yönlerini düzeltmeye çalışmaktan daha verimli bir yöntemdir. Çalışanlar güçlü yönlerini kullanmak istemektedirler. İşletmede, hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanların güçlü yönlerinden daha iyi yararlanmanın yolları aranmalıdır. Çalışanlara, sınırlarını zorlayacak işler verilerek ve onlar birden fazla konuda ekiplere katılarak güçlü yönlerinin gelişiminde yardım edilmelidir.⁹⁰

2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK YAPILAN BAZI ARAŞTIRMALAR

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

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

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

⁸⁹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 141-142.

⁹⁰ US, a.g.e., s. 24.

~ **Ersan KAVI, İş Görenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi.**

Bu çalışma bir doktora tezi niteliğindedir ve 2006 yılında yapılmıştır. Özel finans ve bankacılık alanında faaliyet gösteren işletmelerin örgüt kültürlerinin ve iş gören motivasyon düzeylerinin incelenmesi, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Toplam üç işletmeden her biri için örnek kütle oluşturulup anket uygulanmıştır. Üç işletmeden 100, 35 ve 55 olmak üzere 190 kişilik grup araştırmanın örnek kümesini oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında, örnek kütle oluşturulan gruplara, motivasyon düzeyi ve örgüt kültürü tipinin belirlenmesine yönelik ölçeklerden oluşan anket uygulanmıştır. Motivasyon düzeyinin ölçülmesi için Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi modeli ele alınarak ölçekler hazırlanmıştır. İşletmelerin örgüt kültürü tipinin belirlenmesi için Goffee ve Jones taraflarından gerçekleştirilen Çift S modeli tam anlamıyla kullanılmıştır.

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

~ **Bandana Nayak & Others, Organizational Culture as Related to Motivation: A Study on Steel Manufacturing Industries in India.** Bu araştırma, European Journal of Social Sciences dergisinin 2011 yılı sayısında yayınlanmıştır. Bandana Nayak, Madhusmita Padhi, Anil K. Barik, Anuja Mohanty ve Sunil Pradhan olmak üzere beş yazarın ortak çalışmasıdır. Bu çalışmanın konusu, örgüt kültürünün motivasyon ile ilişkisidir ve şu sorulara cevap aramaktadır:

- ~ Örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi nedir?
- ~ Çalışan motivasyonunu yükseltmek için uygulanması gereken stratejiler nelerdir?
- ~ Çalışanların motive olurken ve işlerine bağlanırken yüzleştikleri engellerin zorlukları nelerdir?
- ~ Hindistan'ın kamu ve özel imalat sanayilerinde, yönetici ve çalışanların uzun süre motive edilmiş kalmaları için gerekenler nelerdir?

Örgüt kültürünün sağladığı çıkarların çalışan motivasyonu ile ilişkilendirmek araştırmanın amacıdır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmaktadır. Ankette içsel ve dışsal motivasyon faktörlerin etkinliğinin ölçülmesi için çalışana, genellikle işi ile ilgili sorular sorulmuştur. Örneğin, iş güvenliği, ücret, işin faydaları, yükselme olanakları, iş koşulları, iş ilgisi, yöneticinin eleştirileri ve takdiri, mesai saatleri...

Araştırmada örgüt kültürünü oluşturan değişkenler olarak, bağlama duyarlılığı, belirsizlikten kaçınma, evrenselleşme, güç aralığı, algılanan rol gibi unsurlar kullanılmaktadır. Sonuç olarak, örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna yaşamsal bir rolün olduğu ifade edilmektedir.

Sonuç olarak çalışmanın ikinci bölümü, motivasyon kavramının öğrenilmesi, öneminin tanınması ve işletme için çalışan motivasyonunun oynadığı rolün anlaşılması için yapılmıştır. Aynı amaçla daha önce detaylı bir şekilde yapılan araştırmalar, modeller ve tanımların genel kabul görmüş olanları ikinci bölümde gösterilmeye çalışılmıştır.

Motivasyon kavramı ile ilgili yapılan bu teorik çalışma sonucunda, motivasyonu etkileyen içsel ve dışsal faktörlerin öneminin büyük olduğu öğrenilmiştir. Bu yüzden de araştırmacılar, motivasyon ile ilgili modelleri oluştururken ya içsel faktörleri ya da dışsal faktörleri göz önünde bulundurmaktadırlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırma kısmı yer almaktadır. Araştırma kısmında, çalışmamızın teorik kısmında söz edilen modeller ve teoriler pratikte kullanılarak cevaplar aranmış ve tanımlanmak istenen ilişki de belirlenmiştir. Bilimsel araştırma sonucunda veriler toplatılmış ve istatistiksel sonuçların elde edilmesi için araştırma yöntemlerine ve istatistiksel araçlara başvurulmuştur. Çalışmanın sonunda ise, amaca ulaşılmış olup tatmin edici cevaplar elde edilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI, KAPSAMI VE SINIRLARI

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı, önemi ve sınırlarından bahsedilmektedir. Araştırma sonucunda cevaplanmaları beklenen sorular gösterilerek bölümde tamamıyla, araştırmanın belirlenen konu üzerinde yapıma sebebinin anlaşılması hedeflenmektedir

3.1.1. Araştırmanın Önemi

Moğolistan'da 19. yüzyılın başından sonuna kadar komunizm yaşanmıştı. Her kurum, her kaynak ve her birim iktidar komünist partisinin elindeydi. Serbest rekabet, işletme, girişimcilik unsurları hiç yoktu. Sadece devlet kurumları ve işçi vardı. İşçiler için motivasyon yerine korku ve mecburiyet vardı. Fakat 1989 yılında devrim başladı ve 1990 yılından itibaren Moğolistan tam bir demokratik ülke olmuştu. Özel mülk, özel varlık ve rekabet serbest hale gelmişti. Yeni küçük işletmeler kurulmuştu. İşletmeler büyüdü istihdam sağlamaya başlamışlardı. En önemlisi bütün bu süreçler çok kısa zamanda gerçekleşmişti. 20 yılda işletmeler holding haline gelmişti, bir bankanın artık her ilde şubesi açılmıştı ve Moğolistan yabancı şirketler için yeni ve taze pazar durumuna gelmişti.

Araştırmanın önemi, Moğolistan'da yerel bir şirketin bu 20 yılda oluşturduğu örgüt kültürü ne şekildedir? Yerel çalışanların motivasyonu ne düzeydedir? sorularına cevap aramakla

birlikte, ikisi arasında ne yönde bir ilişkinin bulunduğunu inceleyip daha yüksek motivasyonu olan iş gücünü elde etmek için nasıl bir örgüt kültürüne sahip olması gerektiğini ortaya çıkarıp Moğol işletmecilere örnek teşkil etmesidir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Moğolistan'da gıda sektöründe üretim ve pazarlama faaliyetleri gösteren özel bir işletmenin örgüt kültürünün ve çalışan motivasyon düzeylerinin incelenmesi ve arasındaki ilişkinin tanımlanması, araştırmanın amacını belirlemektedir.

Araştırmada öncelikle bu sorulara cevap aranmaktadır:

1. Araştırma yapılacak olan işletmenin örgüt kültürü biçimi nedir?
2. Araştırmaya katılacak olan çalışanların motivasyon düzeyleri nelerdir?
3. Belirlenen örgüt kültürü ile motivasyon düzeyleri arasında ne tür bir ilişki vardır?

Araştırmanın amacı, işletme biliminin örgüt kültürü ve çalışan motivasyon kavramlarını Moğolistan'da yerli bir işletmede inceleyerek, belirlenen örgüt kültürü ve çalışan motivasyonu düzeyi arasındaki ilişkiyi tanımlamaktır.

Araştırmanın ikincil amacı ise, birinci amaca ulaşmak için gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin örgüt kültürünü çalışanlarının algılarını incelemek yoluyla belirleyerek, söz edilen firmada çalışanların motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi anket yoluyla araştırmaktır.

3.1.3. Araştırmanın Sınırları

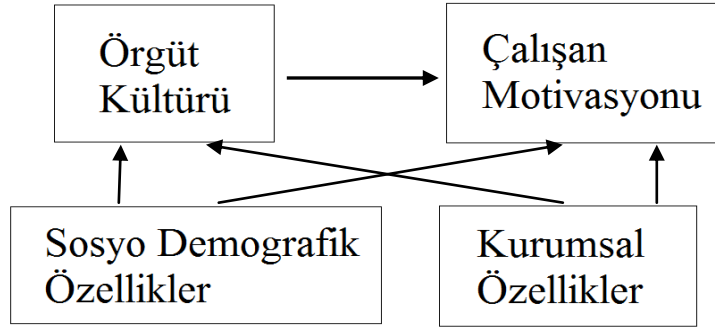
Araştırma, Moğolistan'daki bütün yerli firmalarda işgören, reşit yaştaki Moğol vatandaşlar sayısı ile sınırlıdır. Bu sayının tamamına ulaşmak zaman ve maliyet açısından oldukça zordur. Çünkü Moğolistan'ın 1,564,116 km² yüzölçümü ve 2,754,685'lik nüfusu vardır. Kilometre kare başına düşen kişi sayısı 1.76'dır. Dolayısıyla, nüfusun en yoğun olduğu bölge ve en büyük yerleşim kenti olan başkent Ulanbator'da bulunan bir işletme için araştırmanın yapılması öngörülmüştür.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın bu kısmında, ilk olarak araştırma modeli belirtilerek şematik olarak gösterilecek ve araştırmanın değişkenleri belirlenecektir. Daha sonra anakütle ve örneklem tanımlanarak, veri toplama yöntemi ve veri analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlerden bahsedilecektir.

3.2.1. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırma tanımlayıcı niteliğindedir ve yüz yüze anket tekniği kullanılmaktadır. İşletmedeki örgüt kültürünü, çalışan motivasyonunu ve ikisi arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek değişkenler göz önünde bulundurularak araştırma modeli şematik olarak Şekil 3.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli.

3.2.1.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın Ana Hipotezi:

Araştırmanın ana hipotezi, çalışmanın amacına uygun olarak oluşturulmuştur.

$H_0 = X$ işletmesi örgüt kültürü ile çalışanlarının motivasyon düzeyi arasında pozitif bir ilişki yoktur.

H_1 = X işletmesi örgüt kültürü ile çalışanlarının motivasyon düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Değişkenlerine Ait Hipotezleri:

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın ana amacına ulaşmasına yardımcı olacak alt amacı belirlenmiştir. Çalışmanın alt amacı ise, motivasyon düzeyi ve örgüt kültürü tipinin çalışanların kurumsal ve demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemektir. Dolayısıyla, alt amaca uygun olarak hipotezleri aşağıda oluşturulmuştur.

H_1 = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların kurumsal ve demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{1a} = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{1b} = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

H_{1c} = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H_{1d} = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{1e} = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların kıdem sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H_{1f} = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların buldukları departmanlarına göre farklılık göstermektedir.

Aynı şekilde çalışanların motivasyon düzeyi onların demografik ve kurumsal özelliklerine göre ne kadar değişiklik göstereceğini araştırmak için alt hipotezler oluşturulmuştur.

H₁= X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyileri onların demografik ve kurumsal özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{1a}= X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyileri onların cinsiyetlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{1b}= X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyileri onların eğitim seviyelerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{1c}= X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyileri onların yaş gruplarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{1d}= X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyileri onların medeni durumuna bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{1e}= X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyileri onların kıdem sürelerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{1f}= X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyileri onların buldukları departmanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{1g}= X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyileri onların aylık ücretlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

3.2.1.2. Araştırmanın Değişkenleri

Bu bölümde araştırma modelinde yer alan değişkenler alt başlıkları ile birlikte verilmiştir.

• Demografik ve kurumsal özellikler ile ilgili değişkenler:

- Cinsiyet
- Eğitim (En son mezun olunan okul)
- Yaş
- Medeni Durum
- Kıdem (Yıl olarak işletmede çalıştığı süre)

- Departman
- Gelir (Aylık ve Moğolistan para birimi ₮)

• **Motivasyon düzeyi ile ilişkin değişkenler:**

- **İş içeriği** – (Work Content): çalışanların yaptıkları iş türü ile ilgili duyguları ölçmeye yönelik değişkenler.
 1. İşim ile ilgi duymaktayım. (1)
 2. İşyerimde bana yeni şeyler öğreten günlük eğitim almaktayım. (2)
 3. İşim kolay kaldırılabilir yükütedir. (3)
 4. Ben diğerlerinden tamamen bağımsız çalışmaktayım. (4)
 5. Yaptığım işten sorumluluk duymaktayım. (5)
 6. Ben tam olarak hatalarımın farkındayım. (6)
 7. İşimi hangi yöntemle yapmaya kendim karar vermeme izin verilmektedir. (7)
 8. Ne tür iş yaptığımı söylemekten gurur duyuyorum. (8)
 9. İşim gelecekteki başarı için bir yoldur. (9)
 10. Geçerli bir sebebi olmadan işten atılmam mümkün değildir. (10)
 11. Kararların verilmesinde benim de yer almama izin verilmektedir. (11)
 12. Yaptığım işin departman için değerli olduğunu hissetmekteyim. (12)
 13. İşyerimde tembellik için vakit yoktur. (13)
 14. Ben işyerimde belirli derecede otoriteye sahibim. (14)
- **Ücret** – (Payment): çalışanların aldıkları maaşlarıyla ilgili memnuniyeti ölçmeye yönelik değişkenler.
 1. Maaşım yaptığım işim ile ilişkin tatmin edicidir. (15)
 2. Aynı ya da benzer işi yapanlara nazaran fazla veya eşit ücret almaktayım. (16)
 3. Ücret temeli, örneğin fazla mesai ücreti makuldür. (17)
 4. Maaş artışları adil bir şekilde uygulanmaktadır. (18)
- **Terfi** – (Promotion): çalışan için örgüt tarafından sunulan fırsatlar.

1. Önümüzdeki iki yıl içerisinde terfi edilmiş olacağım. (19)
 2. Herkes terfi için eşit fırsata sahiptir. (20)
 3. Çalışanlar adil ve dürüst yoldan terfi edilmektedirler. (21)
- **Takdir** – (Recognition): çalışanların gösterdiği performans ve yaptığı işleriyle ilgili geri bildirimler.
1. Yaptığım işten dolayı devamlı övgü almaktayım. (22)
 2. İşim hakkında düzeltici eleştiriler almaktayım. (23)
 3. Yaptığım işe güvenmekteyim. (24)
 4. İlerleme gösterdiğim söylenmektedir. (25)
- **Çalışma Şartları** - (Working Conditions): örgüt içi arkadaş grubuna katılmak ve ilişki kurmak için imkanlar.
1. İş arkadaşlarımla birlikte iş görüşlerimiz üzerinden iletişimde bulunmama izin verilmektedir. (26)
 2. Mesai saatlerim makuldür.
- **Faydalar** – (Benefits): çalışanların emekliliği, iş izni ve sağlık sorunlarıyla ilgili örgütün sunduğu faydalar.
1. Tatmin edici bir tıbbi düzenim vardır. (27)
 2. İşten ayrılma düzeni ile hiç bir zaman sorunum olmamıştır. (28)
- **Kişilik** – (Personel): çalışanların kendi işi ile ilgili duyguları.
1. Bana niteliğim ve becerilerime uygun olarak iş verilmiştir. (29)
 2. Kendi seçtiğim departmanda çalışmaktayım. (30)
- **Liderlik ve Denetleme** – (Leadership and Supervision): çalışanların üstleriyle ilgili memnuniyet derecesi.
1. Yöneticim kolay tatmin olmaktadır. (31)

2. Bir problem olduğunda yöneticim beni desteklemektedir. (32)
 3. Yöneticim ikna edilebilir kişiliktir. (33)
 4. Yöneticim sıcak kanlı bir insandır. (34)
- **Genel** – (General): çalışanların örgütün tamamıyla ilgili memnuniyeti ve alternatif bir düşünüp düşünmemiş olmaları.
1. İşimi değiştirme düşüncesinde bulundum. (35)
 2. Başka bir iş arayışındayım. (36)
 3. İş sözleşmemi uzatmayı düşünüyorum. (37)
- **Örgüt Kültürü türleri ile ilişkin değişkenler:**

Örgüt Kültürünün Dayanışma düzeyini ölçmeye yönelik değişkenler.

1. Çalıştığım kuruluş iş hedefini çok iyi bilmektedir. (1)
2. Çalışanlar, sorunların ana noktalarını çok iyi belirliyorlar ve işle ilgili talimatlara uymaktadırlar. (2)
3. Yetersiz performans gösteren çalışana anında ve katı bir şekilde müdahale edilmektedir. (3)
4. Çalışanlar, başarılı olmayı gönülden arzulamaktadırlar. (4)
5. Yakalanan avantajlar, bundan faydalanılması adına, çalışanların kararlı hareket etmesini sağlamaktadır. (5)
6. Stratejik hedefler paylaşılmaktadır. (6)
7. Kurumda ödül ve ceza kavramları kesin ve net olarak uygulanmaktadır. (7)
8. Çalışanlar kurum dışındaki rakiplerini geçme arzusu gütmektedirler. (8)
9. Hedefleri tutturmak kurumdaki en önemli unsurlardan birisidir. (9)
10. Başlanılan projeler sonuna kadar götürülmektedir. (10)
11. Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği oldukça açık ve nettir. (11)
12. Çalışanlar birbirlerini kollamaktadırlar. (ortak sorudur) (12)

Örgüt Kültürünün Sosyalleşme düzeyini ölçmeye yönelik değişkenler.

1. Çalışanlar birbirlerini gerçekten sevmektedirler. (13)
2. Çalışanlar, birbirleriyle çok iyi geçinmekte ve nadiren tartışmaktadırlar. (14)
3. Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelmektedirler. (15)
4. Herkes birbirine iyilik yapmak için uğraşmaktadır. (16)
5. Çalışanlar birbirleriyle herhangi bir art niyet beslemeden, sırf arkadaş olmak için çaba göstermektedir. (17)
6. Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel konularda sırdaşlık etmektedir. (18)
7. Çalışanlar birbirleriyle çıkar amaçlı yakın ilişkiler kurmaktadır. (19)
8. Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey bilmektedir. (20)
9. Çalışanlar, işlerini yerine getirirken esnek olmaya yöneltilmektedir. (21)
10. Bir işin hallolması için varolan sistem yeterli görülmektedir. (22)
11. İşten ayrılmış eski iş arkadaşlarıyla görüşülmeye devam edilir. (23)

3.2.2. Anakütle ve Örnek Kütlenin Belirlenmesi.

Araştırmanın anakütlesinin, amaç gereği 2012 yılında Moğolistan'da yerli firma olarak faaliyet gösteren işletmelerde çalışan işgörenler arasından oluşturulması öngörülmüştür. Anakütle, yerli firmaların en çok yer aldığı ve Moğolistan Nüfusunun 3'te birini bulduran başkent Ulanbator'dan seçilmiştir.

Sonuç olarak, zaman tasarufu ve ulaşılabilirlik durumu nedeniyle Ulanbator'da gıda üretimi yapan ve 565 kişilik işgücü olan X işletmesinde çalışan bütün işgörenler araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır.

Örnekleme çerçevesinin, yani çalışmanın hedeflediği bütün bireyleri kapsayan listenin belirlenemediği ve/veya kaynakların sınırlı olduğu durumlarda tesadüfi olmayan örnekleme gündeme gelmektedir.¹

Dolayısıyla, anakütlenin büyüklüğü, zaman ve maliyet ve araştırmanın sahip olduğu kısıtlar nedeniyle, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden “kolayda örnekleme” yöntemi seçilmiştir.

Çalışma için kullanılacak örneklem boyutu aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır.

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N - 1) + Z^2pq}$$

X işletmesinin üst yöneticileri hariç çalışan sayısı 565 olarak verilmektedir. Ana kütle sayısı belirli olduğundan çalışma için kabul edilecek minimum örneklem büyüklüğü aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır:

$$n = \frac{565 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (565 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 228,91$$

Dolayısıyla örneklem büyüklüğü, e =% 5 (% 95 güven düzeyinde) 229 olarak belirlenmiştir. Bir diğer ifadeyle, en az 229 kişiye ulaşılması planlanmıştır.

Araştırma için veriler, 15 Mart-04 Nisan 2012 tarihleri arasında Moğolistan’ın başkenti olan Ulaanbaatar şehrindeki X işletmesinde 450 tane anket dağıtılarak toplanmıştır. 419 anket formu geri dönmüş, bu anketlerden eksik ve hatalı doldurulanların elenmesi sonucunda 359 kişiden oluşan bir örnek büyüklüğü elde edilmiştir. Bu yüzden beklenen örnekleme hatası değişmiş, “e” yeniden hesaplanacak olursa;

$$359 = \frac{565 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{e^2 \times (565 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

¹ A. Ercan GEGEZ, **Pazarlama Araştırmaları**, Geliştirilmiş Üçüncü Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2010, s. 209, 216.

e=0,03125 olarak bulunacaktır.

3.2.3. Bilgi Toplama Yöntemi ve Aracı

Veri toplama tekniğine karar verirken, toplanacak verinin niteliğinin yanı sıra, uygulanacak yöntemin zaman ve maliyet boyutlarının da gözden uzak tutulmaması gerekir. “İşletme araştırmalarında kullanılan bilgi ve veri toplama yöntemleri anket (survey), gözlem ve deney gruplarına ayrılabilir. Bu yöntemlerden en çok kullanılanı hiç kuşkusuz ki anket yöntemidir.”²

Zaman ile maliyet boyutunun kısıtlılığı nedeniyle, bu araştırma için en avantajlı yöntem olarak “Anket Yöntemi” öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu araştırma için veriler, 2012 yılında X işletmesinde yüz yüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, motivasyon düzeyini ölçmeye yönelik 37 sorudan oluşmakta ve bu sorular kapalı uçlu sorulardır. İkinci bölüm, örgüt kültürü tipini belirlemeye yönelik 23 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise “Kişisel Bilgiler” adı altında ve demografik ve kurumsal özelliklere yönelik 7 sorudan oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde yer alan motivasyon düzeyi ile ilişkin sorular De Beer tarafından 1987 yılında geliştirilen 9 motivasyon boyutundan seçilmiştir. Boyutlar aşağıda gösterilmiştir:

1. **İş içeriği** - Work Content:
2. **Ücret** – Payment
3. **Terfi** – Promotion
4. **Takdir** - Recognition
5. **Çalışma Şartları** - Working Conditions
6. **Faydalar** - Benefits
7. **Kişilik** – Personel

² Kemal KURTULUŞ, **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul , Türkmen Kitabevi, 2010, s.31.

de katılmıyorum, Kısmen katılıyorum, Tamamen katılıyorum” seçeneklerinden birini seçeceklerdir. Seçeneklerin puanlama sırası 1, 2, 3, 4 ve 5 olarak belirlenmiştir.

Anket uygulaması yapılmadan önce, anketteki soruların anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek amacıyla farklı eğitim düzeyine sahip 10 kişilik bir grup üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Grup üyelerinden alınan geribildirimlerle anketin son hali verilmiştir.

3.2.4. Verilerin Analiz Edilmesinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Anket sonucu elde edilen veriler istatistikî olarak çözümlenmiş ve tablolar oluşturularak, SPSS 20.00 programı ile değerlendirilmiştir.

Hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce Alfa katsayısından (Cronbach Alpha) yararlanılarak güvenilirlik ölçülmüştür.

Demografik değişkenlere ilişkin bulgularda frekans dağılımlarından yararlanılmıştır. Bunun sonucunda, ankete katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları ve ortalamalarına ilişkin değerler incelenmiştir.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini görmek amacıyla korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırmanın örnek kütlesi basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırmamız Moğolistan’da halkın ekmek, turta, un mamülleri ve şekerleme tüketiminin 83%’ünü karşılayan X firmasında yapılmıştır. X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyini ve çalışanların örgüt kültürüne algılarını ölçüp bu iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla çalışanlara anket yoluyla sorular sorulmuştur.

Toplam 450 anket dağıtılmış, geri dönen 419 anketten eksik ve geçersiz cevaplanmış olan anketler çıkartıldığında elde tam 359 geçerli anket toplanmıştır.

3.3.1. Sonuçların Değerlendirilmesi

3.3.1.1. Örnek Kütlenin Demografik Özellikleri

Bu kısımda, araştırmaya katılan deneklerin; yaş, cinsiyet, eğitim durumları, eğitim, departman, kıdem ve aylık ücretlerine ilişkin sosyo-demografik bilgilere yer verilmektedir. Ankete katılanların sosyo-demografik özellikleri ile ilgili bilgilerinin yer aldığı sorulara yönelik verilen cevaplara göre elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı.

| Cinsiyet | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------|--------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | Erkek | 148 | 41.2 | 41.2 | 41.2 |
| | Kadın | 211 | 58.8 | 58.8 | 100.0 |
| | Toplam | 359 | 100.0 | 100.0 | |

Tabloda gösterildiği gibi, geçerli 359 anketin 148’inin oluşturduğu %41.2 oranı erkek denek tarafından cevaplanmıştır. Geri kalan %58.8’i olan 211 anket kadın denekler

tarafından cevaplanmıştır. Diğer bakışla, deneklerin yarısından fazlasını kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Deneklerin Yaş Grubuna Göre Dağılımı.

| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------|------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | 16-25 | 88 | 24.5 | 24.5 | 24.5 |
| | 26-35 | 133 | 37.0 | 37.0 | 61.6 |
| | 36-45 | 68 | 18.9 | 18.9 | 80.5 |
| | 46-55 | 62 | 17.3 | 17.3 | 97.8 |
| | 56 ve üstü | 8 | 2.2 | 2.2 | 100.0 |
| | Toplam | | 359 | 100.0 | 100.0 |

Moğolistan'da insanların reşit olma ve çalışma izni olan yaş sınırı 16 olduğundan araştırmaya katılan deneklerin yaş grubunun alt sınırı 16'dır. Emeklilik yaşı 60 olduğundan üst sınır 56 ve üstü olarak belirlenmiştir. Kolay ölçülmesi ve kullanılması için deneklerin yaşları 5 gruba toplanmıştır. Tabloya göre, 16-25 arası yaşlarında olan 88 çalışan örnek kütleinin %24.5'ini, 26-35 arası yaşlarında olan 133 çalışan %37'sini, 36-45 arası yaşlarında olan 68 kişi %18.9'unu, 46-55 arası yaşlarında olan 62 ve 56 ve üst yaşlarında olan 8 denek %17.3'ünü ve %2.2'sini oluşturarak araştırmaya katılmıştır. Deneklerin %37'sini 26-35 arası yaşlarında olan genç nüfus oluşturmaktadır. Tabloda görüleceği üzere deneklerin %61.5'i 35 yaşından küçük olması, işletmenin genç çalışan grubuna sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın örnek kütleini oluşturan çalışanların yaş grubuna göre frekans dağılımı yukarıdaki şekilde iken, çalışanların eğitim durumu elde edilen verilere göre frekans dağılımı bu şekildedir:

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.

| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------|----------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | İlkokul Mezunu | 3 | .8 | .8 | .8 |
| | Ortaokul Mezunu | 66 | 18.4 | 18.4 | 19.2 |
| | Lise Mezunu | 142 | 39.6 | 39.6 | 58.8 |
| | Yüksekokul Mezunu | 5 | 1.4 | 1.4 | 60.2 |
| | Üniversite Mezunu | 127 | 35.4 | 35.4 | 95.5 |
| | Yüksek Lisans Mezunu | 9 | 2.5 | 2.5 | 98.1 |
| | Diğer | 7 | 1.9 | 1.9 | 100.0 |
| | Toplam | 359 | 100.0 | 100.0 | |

Ankete katılan X işletmesi çalışanların %39.6'sı olan 142 çalışan lise mezunudur ve bu tüm deneklerin üçte birini oluşturmaktadır. Diğer bir üçte biri bölümü olan 127 kişi ise üniversite mezunu ve bu çalışanlar deneklerin %35.4'ünü oluşturmaktadır. Denekler arasında ilkokul mezunu 3, ortaokul mezunu 66, yüksekokul mezunu 5 ve yüksek lisans eğitimini tamamlamış olan 9 çalışan bulunmaktadır. Bu durumdan yola çıkarak araştırmaya katılan deneklerin çoğunun eğitim seviyesinin yüksek olarak tanımlayabiliriz.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.

| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------|--------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | Evli | 267 | 74.4 | 74.4 | 74.4 |
| | Bekar | 92 | 25.6 | 25.6 | 100.0 |
| | Toplam | 359 | 100.0 | 100.0 | |

Deneklerin %74.4'ü evli ve bu kısım deneklerin dörtte üçünü oluşturmaktadır. Aynı zamanda deneklerin 92 tanesi bekar ve bu çalışanlar deneklerin %25.6'sını

oluşturmaktadır. Son olarak denekler arasında evli insanların bekarlardan yaklaşık 3 kat daha fazla oldukları görülmektedir.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılan Deneklerin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı.

| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------|-------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | 1 yıldan az | 13 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| | 1-5 | 175 | 48.7 | 48.7 | 52.4 |
| | 6-10 | 68 | 18.9 | 18.9 | 71.3 |
| | 11-15 | 24 | 6.7 | 6.7 | 78.0 |
| | 16-20 | 19 | 5.3 | 5.3 | 83.3 |
| | 21-25 | 24 | 6.7 | 6.7 | 90.0 |
| | 26 ve üstü | 36 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Toplam | 359 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmanın yapıldığı X işletmesi 1984 yılında kurulduğu için işletmede çalışan en uzun süre olarak 28 yıl çalışmış olma ihtimali vardır. Bu yüzden deneklerin firmada çalıştığı sürelerinin ölçülmesi için kıdem süresi eşit aralıklı olarak gruplara bölünmüştür. 0'dan yukarı 5 yıl aralıklı olarak 26 yıla kadar gruplar oluşturulmuştur.

Tabloda görüldüğü üzere deneklerin %3.6'sı olan 13 kişi 1 yıldan az, %48.7'si olan 175 kişi 1-5 yıl, %18.9'u olan 68 kişi 6-10 yıl, %6.7'si olan 24 kişi 11-15 yıl, %5.3'ünü oluşturan 19 çalışan 16-20 yıl, %6.7'si olan 24 çalışan 21-25 yıl ve 26 yıl ve fazla sürede çalışan kişi sayısı 36'dır ve deneklerin %10'unu oluşturmaktadır.

X işletmesi genç nüfuslu bir yapıya sahip olduğundan iş deneyimi 1-5 yıl olan çalışana çok fazla rastlanmıştır. Durum böyle iken örnek kütleli oluşturulan çalışanların buldukları departmanlara göre frekans dağılımı şöyledir:

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılan Deneklerin Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımı.

| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------|--|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | Fabrika Teknik Odası | 21 | 5.8 | 5.8 | 5.8 |
| | Ekmek Fabrikası | 90 | 25.1 | 25.1 | 30.9 |
| | Pasta Kuruyemiş ve Şekerleme Fabrikası | 107 | 29.8 | 29.8 | 60.7 |
| | Satış Pazarlama | 38 | 10.6 | 10.6 | 71.3 |
| | Oto Dağıtım | 41 | 11.4 | 11.4 | 82.7 |
| | Yönetim Odası | 15 | 4.2 | 4.2 | 86.9 |
| | Kalite Kontrol | 5 | 1.4 | 1.4 | 88.3 |
| | Güvenlik ve Hizmet | 28 | 7.8 | 7.8 | 96.1 |
| | Finans | 14 | 3.9 | 3.9 | 100.0 |
| | Toplam | 359 | 100.0 | 100.0 | |

X işletmesi gıda sektöründe üretim yapan bir fabrika işletmesi olduğundan dolayı fabrikada çalışanların satış, pazarlama ve finans gibi diğer departmanlarda çalışanlardan daha fazla oldukları görülmektedir. X işletmesinin iki ana fabrikasının biri olan ekmek fabrikasında çalışan denek sayısı 90'dır. Bir diğer ana fabrika olan şekerleme ve kuruyemiş fabrikasında çalışan katılımcı sayısı ise 107 olup iki fabrikada çalışan toplam denekler sayısı örneklem grubunun %54.9'unu oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, örneklem grubunun yarısından fazlası fabrikada çalışanlardır.

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Deneklerin Aldıkları Ücrete Göre Dağılımı.

| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------|-------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | 250,000 ve az | 139 | 38.7 | 38.7 | 38.7 |
| | 250,001-500,000 | 167 | 46.5 | 46.5 | 85.2 |
| | 500,001-750,000 | 43 | 12.0 | 12.0 | 97.2 |
| | 750,001-1,000,000 | 10 | 2.8 | 2.8 | 100.0 |
| | Toplam | 359 | 100.0 | 100.0 | |

X işletmesi genelinde çalışanların aylık ücret ortalaması çok düşüktür. Zira fabrika çalışanları 3 nöbet saatiyle çalışmaktadır. Fabrikadaki üretim faaliyetinin devamlılığını sürdürmek için bu yönetime başvurmuştur. Deneklerin %54.9'unu fabrika çalışanları oluşturduğu için deneklerin %38.7'si 250,000'den az ve %46.5'i 250,001-500,000 arasında aylık ücret almaktadır. Bu durum deneklerin %85.2'si 500,000'den az maaş aldığını göstermektedir.

3.3.1.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

SPSS yoluyla yapılan güvenilirlik çalışmasında seçilen model, Cronbach Alpha modelidir. Çalışmada her soru grupları için güvenilirlik katsayısı bulunarak anketin genel güvenilirliği test edilmeye çalışılmıştır.

- 1) X işletmesinin örgüt kültürü türünü belirlemek için Dayanışma düzeyini ölçen 12 sorunun güvenilirliği:

Tablo 3.8. X İşletmesinin Dayanışma Düzeyini Ölçmek Amacıyla Hazırlanan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonucu.

| Cronbach Alpha Katsayısı | Değişken Sayısı |
|--------------------------|-----------------|
| .878 | 12 |

- 2) X işletmesinin örgüt kültürü türünü belirlemek için Sosyalleşme düzeyini ölçen 12 sorunun güvenilirliği:

Tablo 3.9. X İşletmesinin Sosyalleşme Düzeyini Ölçmek Amacıyla Hazırlanan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonucu.

| Cronbach Alpha Katsayısı | Değişken Sayısı |
|--------------------------|-----------------|
| .843 | 12 |

- 3) Örgüt kültürü türünün belirlenmesi için sorulan toplam 23 sorunun güvenilirlik katsayısı:

Tablo 3.10. X İşletmesinin Örgüt Kültürü Türünü Belirlemek Amacıyla Hazırlanan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonucu.

| Cronbach Alpha Katsayısı | Değişken Sayısı |
|--------------------------|-----------------|
| .911 | 23 |

- 4) Deneklerin motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik sorulan 36 sorunun güvenilirlik katsayısı:

Tablo 3.11. X İşletmesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeyini Ölçmek Amacıyla Hazırlanan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonucu.

| Cronbach Alpha Katsayısı | Değişken Sayısı |
|--------------------------|-----------------|
| .899 | 36 |

Anketin birinci bölümündeki Motivasyon düzeyi ile ilişkin 37 sorunun 4. sorusu olan “Ben diğerlerinden tamamen bağımsız çalışmaktayım” sorusu hesaplamadan çıkarılmıştır. Çünkü bu soru anketin güvenilirlik katsayısını düşürmekte ve düşük korelasyona sahip idi.

- 5) Ankette yer alan toplam 59 sorunun güvenilirlik katsayısı:

Tablo 3.12. X İşletmesinin Örgüt Kültürü Türünü Belirlemek ve Çalışanların Motivasyon Düzeyini Ölçmek Amacıyla Hazırlanan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonucu.

| Cronbach Alpha Katsayısı | Değişken Sayısı |
|--------------------------|-----------------|
| .933 | 59 |

3.3.1.3. Motivasyon Düzeyi İle İlişkin Analizler.

Araştırmanın bu kısmında, ankete katılan deneklerin motivasyon düzeyinin minimum, maksimum ve ortalama değerleri ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca motivasyon düzeyi üzerinden motivasyon yüksekliği belirlenmiştir. Deneklerin motivasyon sorularına cevaplamış oldukları şıkların puan ortalaması da ölçülmüş ve standart sapması hesaplanmıştır. Çalışmanın bu kısmının devamı olarak belirlenen düzeylerin ankete katılan deneklerin demografik özelliklerine bağlı olarak çapraz tablo analizi ile gösterilmiştir.

X işletmesinin çalışanlarının motivasyon düzeyini ölçmek için sorulan 36 soruya deneklerin cevaplama puanına göre her denek için toplam değer hesaplanmıştır. Bir deneğin 36 soruya en az cevaplayabileceği puan 36 ve en fazla cevaplayabileceği puan 180'dir. Soru ölçeğinin niteliğine göre 36 puana yakın değer düşük motivasyonu aynı zamanda 180'e yakın değerler yüksek motivasyonu göstermektedir. Bu yüzden 359 deneğin puanlarının eşit aralıklı yüksekliklere bölünmeleri ön görülmüştür. Dolayısıyla motivasyon düzeyine ilişkin yükseklikler aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.13. Motivasyon Düzeyine İlişkin Motivasyon Yüksekliği.

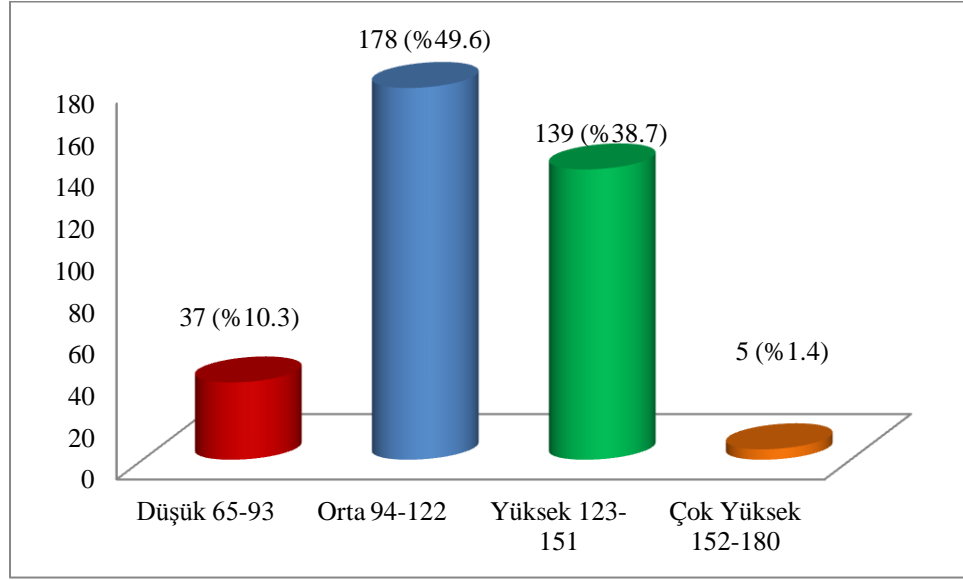
| Motivasyon Düzeyleri | Motivasyon Yüksekliği | Motivasyon Yüksekliği Anlamı |
|----------------------|-----------------------|------------------------------|
| 36-64 | 1 | Çok Düşük |
| 65-93 | 2 | Düşük |
| 94-122 | 3 | Orta |
| 123-151 | 4 | Yüksek |
| 152-180 | 5 | Çok Yüksek |

Araştırmaya katılan 359 deneğin motivasyon yüksekliğinin frekans dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Motivasyon Yüksekliğinin Frekans Dağılımı.

| | | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------|--------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Geçerli | Çok Düşük 37-64 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Düşük 65-93 | 37 | 10.3 | 10.3 | 10.3 |
| | Orta 94-122 | 178 | 49.6 | 49.6 | 59.9 |
| | Yüksek 123-151 | 139 | 38.7 | 38.7 | 98.6 |
| | Çok Yüksek 152-180 | 5 | 1.4 | 1.4 | 100.0 |
| | Toplam | 359 | 100.0 | 100.0 | |

Grafik 3.1. Motivasyon Yüksekliğinin Frekans Dağılımı.



Araştırmaya katılanların %49.6'sını ve aynı zamanda en çok yüzdesini oluşturan 178 çalışanın motivasyon düzeyi 94-122 olduğundan bu çalışanların motivasyonları “orta” yükseklikte olarak görülmektedir. Deneklerin %38.7'si olan 139 çalışan bütün katılanların üçte birinden fazlasını oluşturmakta ve bu çalışanların yüksek motivasyona sahip oldukları söylenebilmektedir. Çünkü motivasyon düzeyi 123-151'dir. 152-180 motivasyon düzeyi ile çok yüksek motivasyona sahip olan 5 kişi görülmekte ve bu kişiler deneklerin ancak %1.3'ünü oluşturmaktadır ve bu çok az bir rakamdır. 65-93 motivasyon düzeyi ile düşük motivasyona sahip çalışanların sayısı 37'dir ve bu sayı deneklerin %10.3'ünü oluşturmaktadır. Çok düşük motivasyona sahip kişi denekler arasında hiç rastlanmamıştır.

Motivasyon düzeyine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri hesaplırsak aşağıdaki tabloyu elde edebiliriz.

Tablo 3.15. Motivasyon Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri.

| | Denek Sayısı | Minimum Düzey | Maksimum Düzey | Ortalama | Standart Sapma | Varyans |
|----------------------|--------------|---------------|----------------|----------|----------------|---------|
| Motivasyon Düzeyi | 359 | 68 | 165 | 117.2674 | 17.94563 | 322.046 |
| Geçerli Denek Sayısı | 359 | | | | | |

Tabloda görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların sahip olduğu minimum motivasyon düzeyi 68 ve maksimumu 165'dir. Maksimum ile minimum düzey arasında uzaklık 97'dur. Bütün deneklerin motivasyon düzeyi ortalaması 117.2674 olup 17.94563'lük standart sapması hesaplanmıştır.

3.3.1.3.1. Motivasyon Düzeyinin Cinsiyete Göre Farklılığı.

Çalışmanın bu kısmında yer alan motivasyon düzeyinin demografik değişkenlerle ilişkin çapraz tablo analizleri aşağıda gösterilmektedir. Fakat çapraz tablo dağılımının daha anlaşılır hal alması için motivasyon düzeyi üzerinden hesaplanan motivasyon yüksekliği analiz için kullanılmıştır.

Tablo 3.16. Motivasyon Yüksekliğinin Cinsiyete Göre Çapraz Tablo Dağılımı.

| | | Motivasyon Yüksekliği | | | | Toplam |
|----------|-------|-----------------------|-------------|----------------|--------------------|--------|
| | | Düşük 65-93 | Orta 94-122 | Yüksek 123-151 | Çok Yüksek 152-180 | |
| Cinsiyet | Erkek | 10 | 75 | 60 | 3 | 148 |
| | Kadın | 27 | 103 | 79 | 2 | 211 |
| Toplam | | 37 | 178 | 139 | 5 | 359 |

X işletmede kadın çalışanlar erkek çalışanlardan fazla sayıda olduğundan dolayı denekler arasında kadınlar erkeklerden daha çok yer almaktadır. Bu duruma rağmen kadın deneklerin %48.8'i olan 103 çalışan ve erkeklerin %50.7'si olan 75 çalışan orta

motivasyona sahip görülmektedir. Başka bir benzer durum ise kadın deneklerin %37.4'ünü oluşturan 79 ve erkek deneklerin %40.5'i olan 60 çalışan yüksek motivasyona sahipler. Bu durum kadın ve erkeklerin benzer oranlarda motivasyon yüksekliğine sahip olduklarını göstermektedir. Bu sonucun istatistiksel olarak test edilmesi için T-test analizine başvurulmuştur.

Tablo 3.17. Motivasyon Düzeyinin Cinsiyete Göre Farklılık Göstermesiyle İlişkin T-testi Sonuçları.

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | | | | | |
|-------------------|-----------------------------|---|------|-------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| Motivasyon Düzeyi | Equal variances assumed | .639 | .425 | 1.487 | 357 | .138 | 2.85590 | 1.92088 |
| | Equal variances not assumed | | | 1.502 | 327.735 | .134 | 2.85590 | 1.90103 |

$H_0 = X$ işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri onların cinsiyetlerine bağlı olarak değişiklik göstermemektedir.

$H_1 = X$ işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri onların cinsiyetlerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Yukarıdaki hipotezler göz önünde bulundurularak tablodaki Sig. (2-tailed) değerimiz 0.05'ten büyük çıktığı için H_0 kabul edilmiş ve “X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri onların cinsiyetlerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir” olan H_1 hipotezi rededilmiştir. Sonuç olarak ankete katılan kadın ve erkek çalışanlar arasında motivasyon düzeyi ile ilişkin olarak fark bulunmamaktadır.

3.3.1.3.2. Motivasyon Düzeyinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılığı.

Motivasyon yüksekliğinin deneklerin eğitim durumuna ilişkin olarak çapraz tablo analizi ve eğitim durumları arasında motivasyon düzeylerinin ortalamaları ile ilişkin olarak

farklılık olup olmadığının test edilmesi için Tek Yönlü Anova testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir. Deneklerin eğitim durumlarını ölçmek amaçla kullanılan bu sorudaki “Diğer” şıkının oluşturulma sebebi, Moğol halkı içinde lise ya da ortaokuldan mezun olup devamında diplomalı üst eğitim kurumunda eğitim almadan kısa süreli mesleki kurslar ve ya eğitim programlarına katılıp sertifika elde eden işçiler yer aldığı içindir. Dolayısıyla ankete katılanlar arasında “Eğitim Durumu” sorusuna “Diğer” şıkı işaretleyenler özel mesleki eğitim kurslarına katılmış olan çalışanlardır.

Tablo 3.18. Motivasyon Yüksekliğinin Eğitim Duruma Göre Çapraz Tablo Dağılımı.

| | | Motivasyon Yüksekliği | | | | Toplam |
|------------------|----------------------|-----------------------|----------------|-------------------|-----------------------|--------|
| | | Düşük 65-93 | Orta 94-122 | Yüksek 123-151 | Çok Yüksek 152-180 | |
| Eğitim Durumu | İlkokul Mezunu | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | Ortaokul Mezunu | 11 | 37 | 18 | 0 | 66 |
| | Lise Mezunu | 9 | 64 | 66 | 3 | 142 |
| | Yüksekokul Mezunu | 0 | 2 | 3 | 0 | 5 |
| | Üniversite Mezunu | 14 | 66 | 47 | 0 | 127 |
| | Yüksek Lisans Mezunu | 0 | 6 | 3 | 0 | 9 |
| | Diğer | 0 | 3 | 2 | 2 | 7 |
| Toplam | | 37 | 178 | 139 | 5 | 359 |

Tablo 3.18.’de, katılımcıların ilkokul mezunu olanlarının %100’ünün düşük motivasyona, ortaokul mezunu olanlarının %56.1’inin orta seviyede motivasyona, lise mezunu olanlarının %45.1’inin orta ve %46.5’inin yüksek motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Mesleki yüksekokullarından mezun olan katılımcı sayısı 5 olup bu kişilerin %60’ı yüksek ve %40’ı ise orta derecede motivasyona sahip görülmektedir. Ankete katılan X işletmesi çalışanları arasında üniversite mezunu olan 127 kişinin 66’sı orta derecede motivasyona sahiptirler ve bu sayı üniversite mezunlarının %52’sini oluşturmaktadır.

Tabloda görüldüğü üzere, çok yüksek derecede motivasyona sahip denek sayısı 5'tir ve ayrıca %60'ı lise mezunudur. Geri kalan %40'ı ise özel mesleki eğitim kurslarına katılmış olan diğer katılımcılardır.

Deneklerin eğitim durumlarına bağlı olarak motivasyon düzeyleri aralarında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını istatistiksel olarak test etmek için Tek Yönlü Anova testine başvurulmuştur ve aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

$H_0 = X$ işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri aralarında onların eğitim durumlarına bağlı olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

$H_1 = X$ işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri aralarında onların eğitim durumlarına bağlı olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tek Yönlü Anova analizi ile çıkacak sonuçların sağlıklı olup olmadığını görmek için Descriptives ve Test of Homogeneity of Variances analizlerine bakılmıştır.

Tablo 3.19. Motivasyon Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalama ve Standart Sapma Analizi.

| | Örneklem Sayı | Ortalama | Standart Sapma | Standart Hata | Minimum Değeri | Maksimum Değeri |
|----------------------|---------------|----------|----------------|---------------|----------------|-----------------|
| İlkokul Mezunu | 3 | 83.6667 | 6.65833 | 3.84419 | 76.00 | 88.00 |
| Ortaokul Mezunu | 66 | 111.6364 | 17.97317 | 2.21234 | 68.00 | 149.00 |
| Lise Mezunu | 142 | 121.5986 | 17.78000 | 1.49206 | 76.00 | 165.00 |
| Yüksekokul Mezunu | 5 | 126.4000 | 11.63185 | 5.20192 | 111.00 | 142.00 |
| Üniversite Mezunu | 127 | 115.2756 | 16.75911 | 1.48713 | 78.00 | 149.00 |
| Yüksek Lisans Mezunu | 9 | 116.3333 | 13.37909 | 4.45970 | 97.00 | 135.00 |
| Diğer | 7 | 127.7143 | 20.13880 | 7.61175 | 94.00 | 152.00 |
| Toplam | 359 | 117.2674 | 17.94563 | .94713 | 68.00 | 165.00 |

Tablo 3.19.'da örneklem grubunun eğitim durumuna göre motivasyon düzeyinin ortalaması, standart sapması, maksimum ve minimum değerler gösterilmektedir. Aynı zamanda 359 deneğin eksiksiz olarak hesaba katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.20. Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama Varyanslarının Homojenliği Testi.

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 1.011 | 6 | 352 | .418 |

Tablo 3.20.'deki "sig." değerimiz 0.05'ten büyük olduğu için (0.612) varyansların homojen olduğu söylenmektedir. Böylece varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edilecek sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

Sağlanan bulgular üzerinde Anova testin sonuçları aşağıdaki şekildedir.

Tablo 3.21. Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Düzeyinin Varyans Analizi.

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 9836.287 | 6 | 1639.381 | 5.472 | .000 |
| Within Groups | 105456.042 | 352 | 299.591 | | |
| Total | 115292.329 | 358 | | | |

Yukarıdaki Anova tablosu araştırmaya katılan çalışanların motivasyon düzeylerinde eğitim durumlarına bağlı olarak bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Sonuç olarak tablodaki "sig." değeri 0.05'ten küçük olduğu için (0.00) H_0 hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla eğitim durumuna göre motivasyon düzeylerinde bir farkın olduğu söylenmektedir. Bu sonuç elde edildikten sonra tam olarak hangi eğitim seviyeleri arasında bir farklılığın olduğunu söylemek için Post Hoc testine bakılmaktadır.

Tablo 3.22. Motivasyon Düzeyinin Eğitim Durumlarına Göre Gösterdiği Farklılığın Çoklu Karşılaştırma Tablosu. Tukey HSD değerleri.

| (I) Eğitim | (J) Eğitim | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. |
|----------------------|----------------------|-----------------------|------------|----------|
| İlkokul Mezunu | Ortaokul Mezunu | -27.96970 | 10.21778 | .092 |
| | Lise Mezunu | -37.93192* | 10.09819 | .004 |
| | Yüksekokul Mezunu | -42.73333* | 12.64049 | .014 |
| | Üniversite Mezunu | -31.60892* | 10.11052 | .031 |
| | Yüksek Lisans Mezunu | -32.66667 | 11.53913 | .072 |
| | Diğer | -44.04762* | 11.94414 | .005 |
| | Ortaokul Mezunu | İlkokul Mezunu | 27.96970 | 10.21778 |
| Lise Mezunu | | -9.96223* | 2.57858 | .003 |
| Yüksekokul Mezunu | | -14.76364 | 8.02854 | .523 |
| Üniversite Mezunu | | -3.63923 | 2.62645 | .809 |
| Yüksek Lisans Mezunu | | -4.69697 | 6.15038 | .988 |
| Diğer | | -16.07792 | 6.88026 | .229 |
| Lise Mezunu | | İlkokul Mezunu | 37.93192* | 10.09819 |
| | Ortaokul Mezunu | 9.96223* | 2.57858 | .003 |
| | Yüksekokul Mezunu | -4.80141 | 7.87579 | .996 |
| | Üniversite Mezunu | 6.32300* | 2.11395 | .046 |
| | Yüksek Lisans Mezunu | 5.26526 | 5.94960 | .975 |
| | Diğer | -6.11569 | 6.70138 | .970 |
| | Yüksekokul Mezunu | İlkokul Mezunu | 42.73333* | 12.64049 |
| Ortaokul Mezunu | | 14.76364 | 8.02854 | .523 |
| Lise Mezunu | | 4.80141 | 7.87579 | .996 |
| Üniversite Mezunu | | 11.12441 | 7.89159 | .796 |
| Yüksek Lisans Mezunu | | 10.06667 | 9.65433 | .944 |
| Diğer | | -1.31429 | 10.13494 | 1.000 |
| Üniversite Mezunu | | İlkokul Mezunu | 31.60892* | 10.11052 |
| | Ortaokul Mezunu | 3.63923 | 2.62645 | .809 |
| | Lise Mezunu | -6.32300* | 2.11395 | .046 |
| | Yüksekokul Mezunu | -11.12441 | 7.89159 | .796 |
| | Yüksek Lisans Mezunu | -1.05774 | 5.97050 | 1.000 |
| | Diğer | -12.43870 | 6.71995 | .514 |
| | Yüksek Lisans Mezunu | İlkokul Mezunu | 32.66667 | 11.53913 |
| Ortaokul Mezunu | | 4.69697 | 6.15038 | .988 |
| Lise Mezunu | | -5.26526 | 5.94960 | .975 |
| Yüksekokul Mezunu | | -10.06667 | 9.65433 | .944 |
| Üniversite Mezunu | | 1.05774 | 5.97050 | 1.000 |
| Diğer | | -11.38095 | 8.72276 | .850 |
| Diğer | | İlkokul Mezunu | 44.04762* | 11.94414 |
| | Ortaokul Mezunu | 16.07792 | 6.88026 | .229 |
| | Lise Mezunu | 6.11569 | 6.70138 | .970 |
| | Yüksekokul Mezunu | 1.31429 | 10.13494 | 1.000 |

| | | | | |
|--|----------------------|----------|---------|------|
| | Üniversite Mezunu | 12.43870 | 6.71995 | .514 |
| | Yüksek Lisans Mezunu | 11.38095 | 8.72276 | .850 |

Tukey HSD tablosuna göre Sig. değerlerinin 0.05'ten küçük olan iki grup arasında farklılığın olduğu söylenmektedir. 3.23. Tablosunda ilkokul mezunu çalışanlarla lise, yüksekokul ve üniversite mezunları arasında motivasyon düzeyi farklılığın olduğu görülmektedir. Ortaokul mezunu çalışanlar için sadece lise mezunu çalışanlar motivasyon düzeyi olarak farklılık söz konusudur. Üniversite mezunları ile sadece lise mezunu çalışanları arasında motivasyon düzeyi farkı görünmekteyken özel sertifikalı mesleki eğitim almış çalışanlarıyla ilkokul mezunu çalışanlar arasında yüksek bir fark görülmektedir.

Eğitim durumu ile motivasyon düzeyinin çapraz tablo analizinde de görüldüğü gibi eğitim bir çalışanın motive olma şeklini büyük ölçüde etkilemektedir. Eğitimli personel istihdam etmenin önemi burda görülmektedir.

3.3.1.3.3. Motivasyon Düzeyinin Yaş Gruplarına Göre Farklılığı.

Araştırmanın bu kısmında deneklerin motivasyon düzeyleri ile yaş grupları çapraz tablo şeklinde gösterilip yaş gruplarına göre motivasyon düzeyleri arasında farklılığın olup olmadığı incelenmeye çalışılmaktadır. Bunun için Tek Yönlü Anova testine başvurulmuştur.

Anova testin seçilme sebebi ise T testinden farklı olarak ikiden fazla grubu olan değişken için ortalama ve farklılığın test edilmesine imkan sağlamasıdır.

Yaş gruplarına göre motivasyon düzeyinin çapraz tablo analizi şu şekildedir:

Tablo 3.23. Motivasyon Yüksekliğinin Yaş Gruplarına Göre Çapraz Tablo Analizi.

| | | Motivasyon Yüksekliği | | | | Toplam |
|--------|------------|-----------------------|----------------|-------------------|-----------------------|--------|
| | | Düşük 65-93 | Orta 94-122 | Yüksek 123-151 | Çok Yüksek 152-180 | |
| Yaş | 16-25 | 10 | 45 | 32 | 1 | 88 |
| | 26-35 | 11 | 63 | 57 | 2 | 133 |
| | 36-45 | 8 | 38 | 22 | 0 | 68 |
| | 46-55 | 8 | 30 | 22 | 2 | 62 |
| | 56 ve üstü | 0 | 2 | 6 | 0 | 8 |
| Toplam | | 37 | 178 | 139 | 5 | 359 |

Tabloda görüldüğü üzere 16-25 yaşlarında olan katılanların %11.4'ü düşük, %51.1'i orta, %36.4'ü yüksek ve %1.1'i çok yüksek derecede motivasyona sahip olarak görülmektedir. 26-35 yaşlarında olanların ise %8.3'ü düşük, %47.4'ü orta, %42.9'u yüksek ve %1.5'i çok yüksek motivasyona sahiptirler ve bu yaş grubu en çok deneyin yer aldığı gruptur. Örneklem kitlenin %18.9'unu oluşturan 36-45 yaşlarında olan deneklerin ise %11.8'i düşük, %55.9'u orta ve %32.4'ü yüksek motivasyona sahip olup çok yüksek derecede motivasyona sahip olan çalışan hiç rastlanılmamıştır. En çok denek sayısı ile 3. sırada olan 62 kişilik 46-55 yaş grubuna ait olan çalışanların %12.9'u düşük, %48.4'ü orta, %35.5'i yüksek ve sadece %3.2'si çok yüksek motivasyona sahip olarak gösterilmektedir. En az denek sayısı olan 56 ve üst yaşlarında olan çalışanlar arasında düşük ve ya çok yüksek derecede motivasyona sahip kişi yoktur. Ancak %25'i orta ve %75'i yüksek motivasyonu olan çalışanlarıdır. Toplam örneklem kitle içinde çok düşük motivasyonu olan çalışan sayısı 0'dır.

Araştırmaya katılan deneklerin yaş grubu dağılımına göre gösterdiği motivasyon yüksekliklerinin arasında istatistiksel olarak farklılığın olup olmadığı Tek Yönlü Anova testi ile test edilmiştir ve aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur. Sözü edilen motivasyon yüksekliği, deneklerin anketteki motivasyona ilişkin sorularına cevaplarının toplam değeri olan

motivasyon düzeyinin gruplaştırılmış halidir. Dolayısıyla araştırmadaki Tek Yönlü Anova testinden makul bir sonuç elde etmek için motivasyon düzeyi kullanılmaktadır.

Çalışmanın bu bölümü için hipotezler aşağıdaki şekilde förmüle edilmiştir:

H_0 = X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri aralarında onların yaş gruplarına bağlı olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H_1 = X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri aralarında onların yaş gruplarına bağlı olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 3.24. Motivasyon Düzeyinin Yaş Gruplarına Göre Ortalama Ve Standart Sapma Analizi.

| | Rakam | Ortalama | Standart Sapma | Standart Hata | Minimum Değeri | Maksimum Değeri |
|------------|-------|----------|----------------|---------------|----------------|-----------------|
| 16-25 | 88 | 115.3068 | 18.93689 | 2.01868 | 68.00 | 152.00 |
| 26-35 | 133 | 119.6015 | 17.47593 | 1.51536 | 78.00 | 165.00 |
| 36-45 | 68 | 115.1176 | 17.41378 | 2.11173 | 76.00 | 151.00 |
| 46-55 | 62 | 116.4839 | 18.59732 | 2.36186 | 80.00 | 153.00 |
| 56 ve üstü | 8 | 124.3750 | 8.83075 | 3.12214 | 108.00 | 137.00 |
| Toplam | 359 | 117.2674 | 17.94563 | .94713 | 68.00 | 165.00 |

Tablo 3.25.'de dikkat çekmesi gereken grupların örneklem sayılarıdır. Yaş gruplarının örneklem sayılarını rakam olarak gösteren ikinci sütünde görüldüğü gibi analiz için örneklem grubu %100 kullanılmıştır. Aynı zamanda her grup için ortalama standart sapma, maksimum ve minimum değerler tabloda yer almaktadır.

Uygulanan Avona testinin sağlıklı sonuçlar çıkarması için temel varsayımı olan varyansların homojen olmaları gerekmektedir. Bu durumda varyansların homojenliği tablosuna bakılmaktadır.

Tablo 3.25. Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama Varyanslarının Homojenliği Testi.

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 2.006 | 4 | 354 | .093 |

Tablo 3.26.'daki P değeri (Sig.) 0.05'ten büyük olduğu için (0.093) varyansların homojen olduğu söylenmektedir.

Tablo 3.26. Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Düzeyinin Varyans Analizi.

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 1819.315 | 4 | 454.829 | 1.419 | .227 |
| Within Groups | 113473.013 | 354 | 320.545 | | |
| Total | 115292.329 | 358 | | | |

Yukarıdaki Anova tablosunda, eğer P değeri (Sig.) 0.05'ten küçükse H_0 hipotezi reddedilmektedir. Fakat bizim araştırmamıza göre P değeri 0.05'ten büyük olduğu için (0.227) H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Bu durumda, yaş gruplarına göre motivasyon düzeylerinde farklılığın olmadığı söylenmektedir.

3.3.1.3.4. Motivasyon Düzeyinin Medeni Duruma Göre Farklılığı.

Bu bölümde araştırmaya katılan X işletmesi çalışanları açısından evli ve bekar işgörenler arasında motivasyon farkının bulunup bulunmadığı incelenmektedir. Araştırmada kullanılan ankette medeni durumla ilgili sorunun yer alma sebebi bu şeklindedir. Moğol halkı için aile kavramı çok önemlidir. Erkek ya da kadın fark etmeden eğer o birey aile sahibi ise her zaman büyük sorumluluk sahibi demektir. Bu yüzden evli insanların, mevki ve mesleği ne olursa olsun işine olan tutumu görüşsel olarak farklılık göstermektedir. Bu durum onların motive olma şekline de yansılacağı tahmin edilmektedir. Bu görüşün istatistiksel olarak ne kadar doğru olduğu araştırmanın bu kısmında incelenmektedir.

İlk olarak çalışmanın örneklem grubunun medeni duruma göre motivasyon düzeyi dağılımı çapraz tablo analizinde gösterilmektedir. Devamında evli ve bekar deneklerin motivasyon düzeyleri arasında bir farklılığın olup olmadığı Bağımsız Örneklem T-testi aracılığıyla test edilmektedir.

Tablo 3.27. Motivasyon Yüksekliğinin Eğitim Durumlarına Göre Çapraz Tablo Analizi.

| | | Motivasyon Yüksekliği | | | | Toplam |
|--------------|-------|-----------------------|----------------|-------------------|-----------------------|--------|
| | | Düşük 65-93 | Orta 94-122 | Yüksek 123-151 | Çok Yüksek 152-180 | |
| Medeni Durum | Evli | 26 | 133 | 104 | 4 | 267 |
| | | 9.7% | 49.8% | 39.0% | 1.5% | 100.0% |
| | Bekar | 11 | 45 | 35 | 1 | 92 |
| | | 12.0% | 48.9% | 38.0% | 1.1% | 100.0% |
| Toplam | | 37 | 178 | 139 | 5 | 359 |
| | | 10.3% | 49.6% | 38.7% | 1.4% | 100.0% |

Tablo 3.28.'de gösterildiği gibi evli ve bekar insanların oransal olarak motivasyon düzeyi dağılımı birbirine yakındır. Evli katılımcıların %9.7'si düşük, %49.8'i orta, %39'u yüksek ve %1.5'i çok yüksek derecede motivasyona sahip oldukları görülmekte iken, benzer şekilde bekar katılımcıların %12'si düşük, %48.9'u orta, %38'i yüksek ve %1.1'i çok yüksek derecede motivasyon sahibi oldukları gösterilmektedir. Her iki grup için çok düşük derecede motivasyona sahip çalışan söz konusu değildir.

Örneklem grubunun medeni duruma bağlı olarak motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığıyla ilişkin H_0 ve H_1 hipotezler aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

$H_0 = X$ işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri aralarında onların medeni durumlarına bağlı olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

$H_1 = X$ işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri aralarında onların medeni durumlarına bağlı olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 3.28. Medeni Duruma Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi.

Grup İstatistikleri

| | Medeni Durum | Örneklem Sayı | Ortalama | Standart Sapma | Standart Hata Ortalaması |
|-------------------|--------------|---------------|----------|----------------|--------------------------|
| Motivasyon Düzeyi | Evli | 267 | 117.4120 | 17.52063 | 1.07225 |
| | Bekar | 92 | 116.8478 | 19.21992 | 2.00381 |

Grup İstatistikleri tablosuna göre evli ve bekar katılımcıların ortalama motivasyon düzeyleri bir birine yakın görülmektedir. Bu durum evli ve bekar çalışanların motivasyon düzeyleri arasında bir farklılığın olmadığını söylemektedir. Ancak sonucu istatistiksel olarak kanıtlamak için Bağımsız Örneklem testine bakılması gerekmektedir.

Tablo 3.29. Medeni Duruma Göre Motivasyon Düzeyinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Bağımsız Değişken Testi.

| | | t-test for Equality of Means | | | | |
|-------------------|-----------------------------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| Motivasyon Düzeyi | Equal variances assumed | .260 | 357 | .795 | .56416 | 2.17231 |
| | Equal variances not assumed | .248 | 146.466 | .804 | .56416 | 2.27266 |

Tablodaki Sig. değeri 0.05'ten küçükse H_0 hipotezi reddedilir. Fakat tablo 3.30'daki Sig. değeri 0.05'ten büyük olduğu için (0.795) H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Dolayısıyla örneklem grubunu oluşturan evli ve bekar çalışanlarının motivasyon düzeyleri arasında bir farklılığın olmadığı söylenmektedir.

3.3.1.3.5. Motivasyon Düzeyinin Kıdeme Göre Farklılığı.

X işletmesi 1984 yılında kurulduğu için yaklaşık 30 yıllık faaliyeti söz konusudur. Bu yüzden işe ilk başlayan ile kıdemli çalışan arasında motivasyon farkının olup olmadığı araştırmanın bu bölümünde incelenecektir. Çalışanların kıdem süresinin kolay analize edilmesi için alınan sonuçlar 7 örneklem grubuna toplanmıştır.

Araştırmaya katılanların kıdem süresine göre motivasyon düzeyinin dağılımı çapraz tablo analizinde gösterilmektedir.

Tablo 3.30. Kıdem Süresine Bağlı Olarak Motivasyon Yüksekliğinin Çapraz Tablo Analizi.

| | | Motivasyon Yüksekliği | | | | Toplam |
|-----------------------|-------------|-----------------------|----------------|-------------------|-----------------------|--------|
| | | Düşük 65-93 | Orta 94-122 | Yüksek 123-151 | Çok Yüksek 152-180 | |
| Kıdem Süresi (YIL) | 1 yıldan az | 1 | 6 | 5 | 1 | 13 |
| | | 7.7% | 46.2% | 38.5% | 7.7% | 100.0% |
| | 1-5 | 19 | 91 | 64 | 1 | 175 |
| | | 10.9% | 52.0% | 36.6% | .6% | 100.0% |
| | 6-10 | 6 | 31 | 30 | 1 | 68 |
| | | 8.8% | 45.6% | 44.1% | 1.5% | 100.0% |
| | 11-15 | 2 | 11 | 10 | 1 | 24 |
| | | 8.3% | 45.8% | 41.7% | 4.2% | 100.0% |
| | 16-20 | 2 | 10 | 7 | 0 | 19 |
| | | 10.5% | 52.6% | 36.8% | .0% | 100.0% |
| | 21-25 | 2 | 15 | 7 | 0 | 24 |
| | | 8.3% | 62.5% | 29.2% | .0% | 100.0% |
| | 26 ve üstü | 5 | 14 | 16 | 1 | 36 |
| | | 13.9% | 38.9% | 44.4% | 2.8% | 100.0% |
| Toplam | | 37 | 178 | 139 | 5 | 359 |

| | | | | | |
|--|-------|-------|-------|------|--------|
| | 10.3% | 49.6% | 38.7% | 1.4% | 100.0% |
|--|-------|-------|-------|------|--------|

Araştırmaya katılan X işletmesi çalışanları arasında 1 yıldan az süredir çalışmakta olan 13 denek rastlanmaktadır. Bu deneklerin %7.7'si düşük, %46.2'si orta, %38.5'i yüksek ve geri kalan %7.7'si ise çok yüksek derecede motivasyona sahip olarak görülmektedir. Örneklem grubunun %48.7'sini oluşturan 1-5 yıldır çalışmakta olan deneklerin %52'si orta, %36.6'sı yüksek, %10.9'u düşük ve %0.6'sı çok yüksek motivasyon sahibi olarak görülmektedir. 6-10 yıldır çalışmakta olan deneklerin %45.6'sı ve %44.1'i en yüksek oranlara sahip olarak orta ve yüksek motivasyon sahibi çalışanlardır. 11-15, 16-20 ve 21-25 yıldır çalışmakta olan deneklerin sırasıyla %45.8'i, %52.6'sı ve %62.5'i en yüksek oranları olarak hepsi orta derecede motivasyona sahip çalışanlardan oluşmakta iken farklı olarak, 26 yıl ve fazla sürede çalışan deneklerin en çok kısmı olan %44.4'ü yüksek motivasyon sahibi çalışanlardan oluşmaktadır.

Kıdem grupları ile ilişkin olarak motivasyon düzeyinin bir farklılık gösterip göstermeyeceği istatistiksel olarak Tek Yönlü Anova analizi ile test edilmesi öngörülmektedir. Zira kıdem sorusuyla ilişkin değişkenin 2'den fazla (7) örneklem grubu bulunmaktadır. Ayrıca bu analiz için H_1 ve H_0 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir.

H_0 = X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri aralarında onların kıdem sürelerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri aralarında onların kıdem sürelerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.31. Kıdem Süresine Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizleri.

| | Örneklem Sayısı | Ortalama | Standart Sapma | Standart Hata | Minimum Değer | Maksimum Değer |
|-------------|-----------------|----------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| 1 yıldan az | 13 | 121.2308 | 21.69929 | 6.01830 | 80.00 | 152.00 |
| 1-5 | 175 | 116.2971 | 17.56835 | 1.32804 | 68.00 | 154.00 |
| 6-10 | 68 | 120.0735 | 18.54830 | 2.24931 | 76.00 | 165.00 |
| 11-15 | 24 | 119.4167 | 18.04804 | 3.68404 | 89.00 | 153.00 |
| 16-20 | 19 | 116.0526 | 15.03874 | 3.45012 | 82.00 | 135.00 |
| 21-25 | 24 | 112.2500 | 15.96804 | 3.25946 | 82.00 | 139.00 |
| 26 ve üstü | 36 | 117.8056 | 19.85781 | 3.30963 | 80.00 | 152.00 |
| Toplam | 359 | 117.2674 | 17.94563 | .94713 | 68.00 | 165.00 |

Tablo 3.32.'de analiz için örneklem grubunun tamamının kullanılmış olduğu ve aynı zamanda kıdem gruplarına ilişkin motivasyon düzeyi ortalamaları arasında farklılığın bulunduğu görülmektedir. Ancak görülen farklılığın anlamlı olup olmadığını test edilmesi için Varyansların Homojenliği testine ve Anova analizine bakılmaktadır.

Tablo 3.32. Kıdem Gruplarına Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama Varyanslarının Homojenliği Testi.

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| .720 | 6 | 352 | .633 |

Homojenlik testi tablosundaki P değeri (Sig.) 0.05'ten büyük olduğu için (0.633) örneklem grubunun kıdem gruplarına göre motivasyon düzeyi ortalama varyanslarının homojen olduğu söylenmektedir. Böylece Anova testi için ana varsayımlar sağlandığı için test sonucunun sağlıklı çıkması beklenmektedir.

Tablo 3.33. Kıdem Süresi Gruplarına Göre Motivasyon Düzeyinin Varyans Analizi.

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | 1657.920 | 6 | 276.320 | .856 | .528 |
| Within Groups | 113634.408 | 352 | 322.825 | | |
| Total | 115292.329 | 358 | | | |

Anova tablosunda gösterildiği gibi, araştırmanın koşuluna göre P değeri (Sig.) 0.05'ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Bu durumda, araştırmaya katılan X işletmesi çalışanlar için kıdem süresinin (yıl) uzun ya da kısa olması onların motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.3.1.3.6. Departmana Göre Motivasyon Düzeyinin Farklılık Göstermesi.

Araştırmanın gerçekleştiği X işletmesinin ana ve destekleyici toplam 10 departman bulunmaktadır. Ancak anket çalışması kapsamında 9 departman çalışanların katılımında bulunduğu geri dönen anketlerden gözlemlenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde örneklem grubunun çalıştığı departmanlardaki dağılım şeklini ile motivasyon yükseklikleri çapraz tablo analizinde incelenmekte ve ayrı departmanlarda çalışan deneklerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığı Kruskal Wallis yöntemi ile test edilmektedir.

Tablo 3.34. Departmanlara Göre Motivasyon Yüksekliğinin Çapraz Tablo Analizi.

| | | Motivasyon Yüksekliği | | | | Toplam |
|-----------|---|-----------------------|----------------|-------------------|-----------------------|--------|
| | | Düşük 65-93 | Orta 94-122 | Yüksek 123-151 | Çok Yüksek 152-180 | |
| Departman | Fabrika Teknik Odası | 3 | 12 | 5 | 1 | 21 |
| | | 14.3% | 57.1% | 23.8% | 4.8% | 100.0% |
| | Ekmek Fabrikası | 13 | 39 | 37 | 1 | 90 |
| | | 14.4% | 43.3% | 41.1% | 1.1% | 100.0% |
| | Pasta, Kuruyemiş ve Şekerleme Fabrikası | 10 | 54 | 41 | 2 | 107 |
| | | 9.3% | 50.5% | 38.3% | 1.9% | 100.0% |
| | Satış ve Pazarlama | 2 | 16 | 20 | 0 | 38 |
| | | 5.3% | 42.1% | 52.6% | .0% | 100.0% |
| | Oto Dağıtım | 0 | 20 | 20 | 1 | 41 |
| | | .0% | 48.8% | 48.8% | 2.4% | 100.0% |
| | Yönetim Odası | 1 | 11 | 3 | 0 | 15 |
| | | 6.7% | 73.3% | 20.0% | .0% | 100.0% |
| | Kalite Kontrol | 0 | 3 | 2 | 0 | 5 |
| | | .0% | 60.0% | 40.0% | .0% | 100.0% |
| | Güvenlik ve Hizmet | 8 | 15 | 5 | 0 | 28 |
| | | 28.6% | 53.6% | 17.9% | .0% | 100.0% |
| | Finans | 0 | 8 | 6 | 0 | 14 |
| | | .0% | 57.1% | 42.9% | .0% | 100.0% |
| Toplam | | 37 | 178 | 139 | 5 | 359 |
| | | 10.3% | 49.6% | 38.7% | 1.4% | 100.0% |

Tablo 3.35.'i özetlesek: Fabrika Teknik Odasının %57.1'i, Pasta Kuruyemiş ve Şekerleme Fabrikasının %50.5'i, Yönetim Odası çalışanlarının %73.3'ü, Kalite Kontrol çalışanlarının %60'ı ve Güvenlik ve Hizmet elemanlarının %53.6'sı orta derecede motivasyon sahibi oldukları görülmektedir. Başka bir deyişle üstte sıralanan departmanlarda çalışan

katılımcıların aynı şekilde %50'den fazlası orta derecede motivasyona sahip oldukları söylenebilmektedir. Farklı olarak, Ekmek Fabrikasında çalışan denekler %43.3 ve %41.1 oranlarında orta ve yüksek motivasyona sahip iken benzer şekilde, Oto Dağıtım çalışanlarının %48.8 ve %48.8 olarak eşit oranda orta ve yüksek derecede motivasyonu söz konusudur. Sadece bir tek departman %52.6'sı yüksek motivasyonlu çalışanlara sahiptir o da Satış ve Pazarlama departmanıdır. Örneklem grubunun içinde çok yüksek motivasyonu olan çalışanlar Fabrika Teknik Odasından 1 tane, Ekmek Fabrikasında 1 tane, Pasta Kuruyemiş ve Şekerleme Fabrikasından 2 tane ve Oto Dağıtım bölümünden de 1 tane rastlanmıştır.

Araştırmanın bu kısmındaki ana konusu olan farklı departmanda çalışan insanların motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığının ölçülmesi için ilk sırada Bağımsız Değişkenli Varyans (Anova) analizi ön görülmektedir.

Tablo 3.35. Departmanlara Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama Varyansının Homojenliği Analizi.

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 3.661 | 8 | 350 | .000 |

Varyansların Homojenliği Testi tablosundaki P değeri (Sig.) 0.05'ten büyükse varyansların homojen olduğu söylenmektedir. Fakat bizim araştırma için P değeri (Sig.) 0.05'ten küçük (0.00) olduğundan varyansların homojen olduğu söylenememektedir. Bu yüzden alternatif test yöntemi olan Kruskal Wallis testine başvurulmaktadır. Ayrıca bu analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri bu şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri aralarında onların bulunduğu departmanlara bağlı olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H_1 = X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri aralarında onların bulunduğu departmanlara bağlı olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 3.36. Departmanlara Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalaması İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi.

| | Departman | N | Mean Rank |
|-------------------|--|-----|-----------|
| Motivasyon Düzeyi | Fabrika Teknik Odası | 21 | 152.26 |
| | Ekmek Fabrikası | 90 | 169.88 |
| | Pasta Kuruyemiş ve Şekerleme Fabrikası | 107 | 189.83 |
| | Satış Pazarlama | 38 | 206.92 |
| | Oto Dağıtım | 41 | 210.73 |
| | Yönetim Odası | 15 | 157.27 |
| | Kalite Kontrol | 5 | 190.10 |
| | Güvenlik ve Hizmet | 28 | 117.55 |
| | Finans | 14 | 194.11 |
| | Toplam | 359 | |

| | Motivasyon Düzeyi |
|-------------|-------------------|
| Chi-Square | 20.639 |
| df | 8 |
| Asymp. Sig. | .008 |

Kruskal Wallis analzine göre P değeri (sig.) 0.05'ten küçükse H_0 hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla araştırmamız için Kruskal Wallis analizinin tablosundaki P değeri 0.05'ten küçük (0.008) olduğundan H_0 hipotezi reddedilip örneklem grubunun bulunduğu departmanlara göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca motivasyon düzeyi ortalaması en yüksek departman Oto Dağıtım'dır ve bu departmanda çalışanların motivasyonu diğer departmanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.3.1.3.7. Ücrete Göre Motivasyon Düzeyinin Farklılık Göstermesi.

Araştırmanın uygulandığı X işletmesinde çalışanlar Moğolistan para birimi (₮) ile ücretlendirilmektedirler. Araştırmanın örneklem grubu X işletmesinde çalışan 359 kişiden oluştuğu için örneklem grubu içinde ücret farklılığının bulunması makul bir görüştür. Bu durumdan yola çıkarak deneklerin aldığı ücretlere göre onların motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırmanın bu kısmında incelenecektir.

Araştırmaya katılanların ücretlerine göre motivasyon yüksekliğinin dağılımı çapraz tablo analizi ile aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3.37. Ücrete Göre Motivasyon Yüksekliğinin Dağılımı İle İlişkin Çapraz Tablo Analizi.

| | | Motivasyon Yüksekliği | | | | Toplam |
|--------|-------------------|-----------------------|----------------|-------------------|-----------------------|--------|
| | | Düşük 65-93 | Orta 94-122 | Yüksek 123-151 | Çok Yüksek 152-180 | |
| Ücret | 250,000 ve az | 22 | 62 | 53 | 2 | 139 |
| | | 15.8% | 44.6% | 38.1% | 1.4% | 100.0% |
| | 250,001-500,000 | 14 | 93 | 57 | 3 | 167 |
| | | 8.4% | 55.7% | 34.1% | 1.8% | 100.0% |
| | 500,001-750,000 | 1 | 20 | 22 | 0 | 43 |
| | | 2.3% | 46.5% | 51.2% | .0% | 100.0% |
| | 750,001-1,000,000 | 0 | 3 | 7 | 0 | 10 |
| | | .0% | 30.0% | 70.0% | .0% | 100.0% |
| Toplam | | 37 | 178 | 139 | 5 | 359 |
| | | 10.3% | 49.6% | 38.7% | 1.4% | 100.0% |

Tablo 3.38.'a bakıldığında en az ücret grubu olan 250,000'den az ücret alan çalışanların motivasyonu oransal olarak %15.8'i düşük, %44.6'sı orta, % 38.1'i yüksek ve %1.4'ü ise çok yüksek düzeydedir. 250,001-500,000'lık ücret alan katılımcıların %8.4'ünün motivasyonu düşük, %55.7'sinin orta, %34.1'inin yüksek ve %1.8'ininki ise çok yüksek

düzeydedir. 500,001-750,000 miktarda ücret alanlar arasında motivasyonu yüksek olanlar %51.2'yi oluştururken motivasyonu düşük ve orta düzeyde olanlar ise %2.3'ü ve %46.5'ini oluşturmaktadır. Katılımcılar arasında en yüksek ücret olan 750,001-1,000,000'u alan grubun motivasyonu %30 oranında orta ve %70 oranında yüksek olarak görülmektedir. Görüşsel olarak çapraz tablonu analizinin “ücret arttıkça motivasyon yükselmekte” olduğu söylenebilmektedir.

Ücrete göre motivasyon düzeyinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini test etmek için en uygun yöntem olarak Bağımsız Değişkenli Anova testi ön görülmektedir. Fakat Bağımsız Değişkenli Anova testinin varsayımlarının sağlanması için varyansların homojen olmaları gerekmektedir.

Tablo 3.38. Ücrete Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalama Varyanslarının Homojenliği Analizi.

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 4.090 | 3 | 355 | .007 |

Araştırmanın koşuluna göre ankete katılan çalışanların aldıkları ücrete göre onların motivasyon düzeyinin ortalama varyanslarının homojenliği ilişkin test sonucu tabloya göre; P değeri (Sig.) 0.05'ten küçük olduğu için (0.007) varyansların homojen olmadığı söylenmektedir. Bu durumda Bağımsız Değişkenli Varyans analizinin alternatifi olan Kruskal Wallis testine başvurulmaktadır. Aynı zamanda analiz ile ilişkin H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri aralarında onların ücretlerine bağlı olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

H_1 = X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri aralarında onların ücretlerine bağlı olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Tablo 3.39. Ücrete Göre Motivasyon Düzeyinin Ortalaması İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi.

| | Ücret | N | Mean Rank |
|-------------------|-------------------|-----|-----------|
| Motivasyon Düzeyi | 250,000 ve az | 139 | 169.14 |
| | 250,001-500,000 | 167 | 176.63 |
| | 500,001-750,000 | 43 | 212.74 |
| | 750,001-1,000,000 | 10 | 246.45 |
| | Total | 359 | |

| | Motivasyon Düzeyi |
|-------------|-------------------|
| Chi-Square | 10.082 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | .018 |

Kruskal Wallis analizine göre tablodaki P değeri 0.05'ten küçük (0.018) olduğu için H_0 hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla örneklem grubu için sonuç olarak, çalışanlar aldıkları ücretlerine göre farklı düzeylerde motivasyona sahiptirler denebilmektedir. Ayrıca “ortalama sıralaması” sütunünde görüldüğü gibi ücret miktarı arttıkça motivasyon düzeyi ortalaması yükselmektedir.

3.3.1.3.8. Motivasyon Düzeyi İle İlişkin Analizlere Genel Yorum.

Araştırmanın modelinde, çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen bağımsız değişkenler olarak deneklerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, kıdemi, departmanı ve aylık ücreti belirlenmektedir. Fakat analizlere göre bağımsız değişkenler arasında sadece 3 tane değişken için motivasyon düzeyinde farklılık söz konusudur. Bu değişkenler; deneklerin eğitim durumu, buldukları departman ve aldıkları ücretleridir.

3.3.1.4. Örgüt Kültürü İle İlişkin Analizler.

Araştırmanın bu kısmında anket yöntemi ile elde edilen sonuçlar kullanılarak X işletmesinin örgüt kültür tipi belirlenmeye çalışılmaktadır. Şekil 3.2.'de gösterildiği gibi Çift S modeline göre Örgüt Kültürü Tipi, Sosyalleşme ve Dayanışma boyutlarına göre belirlenmektedir. Araştırmaya katılan örneklem grubu dayanışma boyutu ile ilişkin 11, sosyalleşme boyutu ile ilişkin 11 ve ortak 1 tane olmak üzere 23 soruyu cevaplamıştır. Böylece deneklerden elde edilen cevapların puan toplamı Dayanışma ve Sosyalleşme boyutlarını ortaya çıkarmaktadır. Örneğin: bir deneğin Dayanışma boyutu ile ilgili 12 sorudan alabileceği en yüksek puan değeri 60 ve en düşüğü ise 12'dir. Ancak bu puan değerinden Dayanışma boyutunun yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için ortalama sınır puanı 36 ve 37 olarak belirlenmektedir. Başka bir deyişle, puan değeri 36'dan fazla ise boyut yüksek ve ya 37'den az ise boyut düşük olarak belirlenmektedir. Bu durum her iki boyut için geçerlidir. Belirlenen Dayanışma ve Sosyalleşme boyutlarına göre örgüt kültürü tipinin ortaya çıkması aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir.

Şekil 3.3. Dayanışma Ve Sosyalleşme Boyutlarına Göre Örgüt Kültür Tipinin Belirlenmesi.

| Dayanışma Boyutu | Sosyalleşme Boyutu | Örgüt Kültürü Tipi |
|------------------|--------------------|--------------------|
| Düşük | Düşük | Bölümlenmiş |
| Düşük | Yüksek | Şebekeleşmiş |
| Yüksek | Düşük | Kar Amacı Güden |
| Yüksek | Yüksek | Topluluksal |

Araştırma kapsamında örneklem grubunu oluşturan 359 deneğin örgüt kültürü tipi ile ilişkin sorulardan aldığı puan değerlerinden ortaya çıkan örgüt kültürü tipinin frekans dağılımı aşağıdaki şekildedir.

Tablo 3.40. Örgüt Kültürü Tipinin Frekans Dağılımı Analizi.

| | | Frekans | Oran | Geçerli Oran | Kümeleme Oranı |
|---------|-----------------|---------|-------|--------------|----------------|
| Geçerli | Bölümlenmiş | 34 | 9.5 | 9.5 | 9.5 |
| | Kar Amacı Güden | 27 | 7.5 | 7.5 | 17.0 |
| | Şebekeleşmiş | 24 | 6.7 | 6.7 | 23.7 |
| | Topluluksal | 274 | 76.3 | 76.3 | 100.0 |
| | Toplam | 359 | 100.0 | 100.0 | |

Tabloda görüldüğü gibi örnek kütleinin %76.3'lük kısmını oluşturan 274 deneğin verdiği cevabın puan değeri X işletmesinin örgüt kültürü tipinin Topluluksal olduğunu göstermektedir.

X işletmesinin örgüt kültürü tipinin Topluluksal olarak belirlenmesi, daha doğrusu örgüt kültürü tipinin belirlenmesinde, örnek kütleinin sosyo-demografik ve kurumsal özellikli olan bağımsız değişkenlerin göstereceği farklılığın incelenmesi araştırmanın bu kısmını oluşturmaktadır.

3.3.1.4.1. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi

Araştırmanın örnek kitlesini oluşturan X işletme çalışanlarının erkek ve kadın çalışanlar olarak örgüt kültürü tipini nasıl belirledikleri bu bölümde incelenecektir. Başka bir deyişle, X işletmesinin örgüt kültürü tipinin çalışanların cinsiyetine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği araştırılmaktadır.

İşletme içinde çalışanların sahip olduğu örgüt kültürü tipi cinsiyete göre nasıl farklılık göstereceği ile ilgili ilk Çapraz Tablo analizi yapılmıştır. Sonrasında Bağımsız Değişken T Testi analizi yapılmıştır.

Tablo 3.41. Örgüt Kültürü Tipinin Cinsiyete Göre Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.

| | | Örgüt Kültürü Tipi | | | | Toplam |
|----------|-------|--------------------|--------------------|--------------|-------------|--------|
| | | Bölümlenmiş | Kar Amacı Güden | Şebekeleşmiş | Topluluksal | |
| Cinsiyet | Erkek | 14 | 9 | 8 | 117 | 148 |
| | | 9.5% | 6.1% | 5.4% | 79.1% | 100.0% |
| | Kadın | 20 | 18 | 16 | 157 | 211 |
| | | 9.5% | 8.5% | 7.6% | 74.4% | 100.0% |
| Toplam | | 34 | 27 | 24 | 274 | 359 |
| | | 9.5% | 7.5% | 6.7% | 76.3% | 100.0% |

Örnek kütleli oluşturan çalışanları arasında kadınlar erkeklerden çok daha fazladır. Buna rağmen tabloda Topluluksal örgüt kültürü tipini gösteren katılımcı oransal olarak erkek ve kadın katılımcılar için benzerlik göstermektedir. Örneğin; erkek 148 çalışandan %79.1'i ve kadın 211 çalışanın %74.4'ünün görüşleri Topluluksal kültürüne yöneliktir. Açıkçası erkek yada kadın çalışan fark etmeden X işletmesinde Topluluksal örgüt kültürü tipinin daha belirgin bir şekilde görüldüğü ortadadır.

Yukarıda sözü edilen durumun istatistiksel olarak kanıtlanması için farklılık testlerine başvurulmaktadır. Bu araştırma için Bağımsız Örneklem T testi kullanılmaktadır. Çünkü bağımsız değişkenin (cinsiyet) 2 tane örneklem grubu söz konusudur. Aynı zamanda analiz ile ilişkin H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.42. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Tipinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Bağımsız Örneklem Testi Analizi.

| | | t-test for Equality of Means | | | | |
|--------------------|-----------------------------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| Örgüt Kültürü Tipi | Equal variances assumed | .675 | 357 | .500 | .07135 | .10575 |
| | Equal variances not assumed | .678 | 321.468 | .498 | .07135 | .10528 |

Bağımsız Örneklem Testi'ne göre tablodaki Sig. (2-tailed) değeri 0.05'ten küçükse H_0 reddedilir. Fakat bu analiz koşullarına göre Sig. (2-tailed) değeri 0.05'ten büyük (0.5) olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Dolayısıyla X işletmesinin örgüt kültürü erkek ya da kadın çalışanlara göre farklılık göstermemektedir.

3.3.1.4.2. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi

X işletmesinin örgüt kültürünün belirlenmesinde çalışanların eğitim durumlarının göstereceği farklılık bu bölümde incelenmektedir. Aynı zamanda sözü edilen değişkenlerin çapraz tablo analizi ve Kruskal Wallis testi analiz için kullanılmaktadır.

Tablo 3.43. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü Tipinin Dağılımı İle İlişkin Çapraz Tablo Analizi.

| | | Örgüt Kültürü Tipi | | | | Toplam |
|---------------|----------|--------------------|-----------------|--------------|-------------|--------|
| | | Bölümlenmiş | Kar Amacı Güden | Şebekeleşmiş | Topluluksal | |
| Eğitim Durumu | İlkokul | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| | Mezunu | 66.7% | .0% | 33.3% | .0% | 100.0% |
| | Ortaokul | 12 | 5 | 9 | 40 | 66 |

| | | | | | | |
|--------|----------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|
| | Mezunu | 18.2% | 7.6% | 13.6% | 60.6% | 100.0% |
| | Lise Mezunu | 8 | 8 | 3 | 123 | 142 |
| | | 5.6% | 5.6% | 2.1% | 86.6% | 100.0% |
| | Yüksek okul Mezunu | 0 | 1 | 0 | 4 | 5 |
| | | .0% | 20.0% | .0% | 80.0% | 100.0% |
| | Üniversite Mezunu | 12 | 11 | 11 | 93 | 127 |
| | | 9.4% | 8.7% | 8.7% | 73.2% | 100.0% |
| | Yüksek Lisans Mezunu | 0 | 0 | 0 | 9 | 9 |
| | | .0% | .0% | .0% | 100.0% | 100.0% |
| | Diğer | 0 | 2 | 0 | 5 | 7 |
| | | .0% | 28.6% | .0% | 71.4% | 100.0% |
| Toplam | | 34 | 27 | 24 | 274 | 359 |
| | | 9.5% | 7.5% | 6.7% | 76.3% | 100.0% |

Tabloya göre eğitim durumuna göre örgüt kültürü tipinin dağılım şekli oldukça karışık görülmektedir. Örneğin; Yüksek lisans mezunu olan katılımcılar %100'lük oranında Topluluksal kültüre sahip iken lise mezunu çalışanlar arasında Topluluksal kültüre sahip olan hiç yok ve tersine %66.7'si Bölümlenmiş ve %33.3'ü Şebekeleşmiş kültüre sahiptir. Bu durumdan farklı olarak, yüksek okul mezunu katılımcıların %80'i Topluluksal ve %20'si Kar Amacı Güden kültüre yatkın görülmektedir. Bu durumdan yola çıkarak eğitim durumlarına göre çalışanlar farklı örgüt kültürüne sahip oldukları söylenebilmektedir.

Çapraz tabloda görüldüğü üzere katılımcılar eğitim durumlarına göre farklı örgüt kültürüne sahiptirler. Bu durumun istatistiksel olarak test edilmesinde, "Eğitim Durumu" bağımsız değişkeninin örneklem grubu 2'den fazla olduğu için Tek Yönlü Anova testi ilk sırada ön görülmektedir. Fakat varyansların homojen olmadığından dolayı Kruskal Wallis testi tercih edilmektedir. Dolayısıyla yapılan analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.44. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi.

| | Eğitim Durumu | N | Mean Rank |
|--------------------|----------------------|-----|-----------|
| Örgüt Kültürü Tipi | İlkokul Mezunu | 3 | 36.17 |
| | Ortaokul Mezunu | 66 | 151.69 |
| | Lise Mezunu | 142 | 197.97 |
| | Yüksekokul Mezunu | 5 | 187.60 |
| | Üniversite Mezunu | 127 | 175.11 |
| | Yüksek Lisans Mezunu | 9 | 222.50 |
| | Diğer | 7 | 172.64 |
| | Toplam | 359 | |

| | Örgüt Kültürü Tipi |
|-------------|--------------------|
| Chi-Square | 30.309 |
| df | 6 |
| Asymp. Sig. | .000 |

Kruskal Wallis Testi'ne göre Sig. değeri 0.05'ten küçükse H_0 hipotezi reddedilmektedir. Aynı durum bizim analizimiz için de geçerlidir. Tablodaki Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için (0.00) H_1 hipotezi Kabul edilmektedir. Dolayısıyla X işletmesinin örgüt kültürü çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

3.3.1.4.3. Yaş Grubuna Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi

Araştırmanın bu kısmında örnek kütleli oluşturulan X işletmesi çalışanları arasındaki yaş farkına göre örgüt kültürünün farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Bunun için çapraz tablo analizi ve Kruskal Wallis analizi yapılmaktadır.

Tablo 3.45. Yaş Grubuna Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi İle İlişkin Çapraz Tablo Analizi.

| | | Örgüt Kültürü Tipi | | | | Toplam | |
|-----|------------|--------------------|--------------------|--------------|-------------|--------|--------|
| | | Bölümlenmiş | Kar Amacı Güden | Şebekeleşmiş | Topluluksal | | |
| Yaş | 16-25 | 7 | 11 | 4 | 66 | 88 | |
| | | 8.0% | 12.5% | 4.5% | 75.0% | 100.0% | |
| | 26-35 | 11 | 8 | 11 | 103 | 133 | |
| | | 8.3% | 6.0% | 8.3% | 77.4% | 100.0% | |
| | 36-45 | 9 | 4 | 4 | 51 | 68 | |
| | | 13.2% | 5.9% | 5.9% | 75.0% | 100.0% | |
| | 46-55 | 7 | 4 | 5 | 46 | 62 | |
| | | 11.3% | 6.5% | 8.1% | 74.2% | 100.0% | |
| | 56 ve üstü | 0 | 0 | 0 | 8 | 8 | |
| | | .0% | .0% | .0% | 100.0% | 100.0% | |
| | Toplam | | 34 | 27 | 24 | 274 | 359 |
| | | | 9.5% | 7.5% | 6.7% | 76.3% | 100.0% |

Tabloda, yaş grupları arasında belirgin farklılık görünmemek ile birlikte her yaş grubu için %70'den fazla oranında çalışanlar Topluluksal kültüre sahiptirler. Hatta 56 ve üst yaşlarında olan çalışanların %100 Topluluksal kültüre sahip oldukları görülmektedir.

İstatistiksel olarak yaş gruplarına göre örgüt kültürünün farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için Kruskal Wallis analizi kullanılmaktadır. Zira katılımcıların örgüt kültürü ile ilişkin sorulara verdiği cevapların puan değeri ortalama varyansı homojen olmadığı için

Anova testinden vazgeçilmektedir. Analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri bu şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.46. Yaş Grubuna Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi.

| | Yaş | N | Mean Rank |
|--------------------------|------------|-----|-----------|
| Örgüt Kültürü Tipi | 16-25 | 88 | 177.61 |
| | 26-35 | 133 | 182.73 |
| | 36-45 | 68 | 176.34 |
| | 46-55 | 62 | 176.08 |
| | 56 ve üstü | 8 | 222.50 |
| | Toplam | 359 | |

| | Örgüt Kültürü Tipi |
|-------------|--------------------|
| Chi-Square | 2.985 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | .560 |

Tabloda Sig. değeri 0.05'ten büyük olduğu için (0.56) H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Analizin sonucu; X işletmesinde çalışan deneklerin sahip olduğu örgüt kültürü onların yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

3.3.1.4.4. Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi.

X işletmesi çalışanların evlenmiş ya da evlenmemiş olmaları onların örgüt kültürü tiplerinde farklılık yaratması araştırmanın bu kısmında araştırılacaktır. Başka bir ifade ile, araştırmanın örnek kümesini oluşturan çalışanların, işletme içinde sahip olduğu örgüt

kültürü tipi, onların medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediği araştırmanın bu bölümünde araştırılmaya çalışılmıştır.

Analiz için değişkenlerin çapraz tablo analizi ve Bağımsız Örneklem T testi üzerinde incelenmektedir.

Tablo 3.47. Örgüt Kültürü Tipinin Medeni Duruma Göre Dağılımı İle İlişkin Çapraz Tablo Analizi.

| | | Örgüt Kültürü Tipi | | | | Toplam |
|-----------------|-------|--------------------|--------------------|--------------|-------------|--------|
| | | Bölümlenmiş | Kar Amacı Güden | Şebekeleşmiş | Topluluksal | |
| Medeni Durum | Evli | 24 | 14 | 21 | 208 | 267 |
| | | 9.0% | 5.2% | 7.9% | 77.9% | 100.0% |
| | Bekar | 10 | 13 | 3 | 66 | 92 |
| | | 10.9% | 14.1% | 3.3% | 71.7% | 100.0% |
| Toplam | | 34 | 27 | 24 | 274 | 359 |
| | | 9.5% | 7.5% | 6.7% | 76.3% | 100.0% |

Tabloda, evli çalışanların %77.9'u topluluksal kültüre sahip olup kalan kısmı diğer 3 örgüt tiplerine az oranlarda dağılmış görülmektedir. Aynı şekilde bekar çalışanların %71.7'si topluluksal kültüre sahiptir. Fakat bekar çalışanların %10.9'u Bölümlenmiş ve %14.1'i Kar Amacı Güden örgüt kültür tipine sahip görülmektedir. Bu durum bekar çalışanlar için Dayanışma boyutunun yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak çapraz tablo analizinin geneline göre evli ya da bekar çalışanların örgüt kültürü farklı değildir.

Analizin hipotez üzerinden test edilmesi için Bağımsız Örneklem T Testi iki değişken üzerine uygulanmaktadır. Çünkü bağımsız değişkenin (medeni durum) sadece 2 örneklem grubu mevcuttur. Analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri bu şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermemektedir.

$H_1 = X$ işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.48. Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi İle İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi.

| | | t-test for Equality of Means | | | | |
|---------------|-----------------------------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| Örgüt Kültürü | Equal variances assumed | 1.582 | 357 | .114 | .18812 | .11890 |
| Tipi | Equal variances not assumed | 1.480 | 141.601 | .141 | .18812 | .12710 |

Yapılan T Testi'ne göre, tablodaki Sig. (2-tailed) değeri 0.05'ten büyük olduğu için (0.114) H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Dolayısıyla X işletmesinde çalışanların medeni durumlarına göre onların örgüt kültürü tipinde bir farklılığın olmadığı söylenmektedir.

3.3.1.4.5. Kıdem Süresine Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi

Araştırmanın örnek kümesini oluşturan X işletmesi çalışanlarının işletmede çalışmış oldukları yılları onların sahip oldukları örgüt kültürü arasında bir farklılığın bulunup bulunmadığı araştırmanın bu kısmında yer almaktadır. Çalışanların kıdem süresine göre sahip oldukları örgüt kültürü tipi ile ilişkin çapraz tablo analizi ve Kruskal Wallis analizi yapılmaktadır.

Tablo 3.49. Kıdem Süresine Göre Örgüt Kültürü Tipinin Dağılımı İle İlişkin Çapraz Tablo Analizi.

| | | Örgüt Kültürü Tipi | | | | Toplam |
|--------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------|-------------|--------|
| | | Bölümlenmiş | Kar Amacı Güden | Şebekeleşmiş | Topluluksal | |
| Kıdem Süresi | 1 yıldan az | 1 | 1 | 0 | 11 | 13 |
| | | 7.7% | 7.7% | .0% | 84.6% | 100.0% |
| | 1-5 | 16 | 16 | 12 | 131 | 175 |
| | | 9.1% | 9.1% | 6.9% | 74.9% | 100.0% |
| | 6-10 | 3 | 4 | 5 | 56 | 68 |
| | | 4.4% | 5.9% | 7.4% | 82.4% | 100.0% |
| | 11-15 | 4 | 1 | 2 | 17 | 24 |
| | | 16.7% | 4.2% | 8.3% | 70.8% | 100.0% |
| | 16-20 | 3 | 0 | 0 | 16 | 19 |
| | | 15.8% | .0% | .0% | 84.2% | 100.0% |
| | 21-25 | 2 | 1 | 3 | 18 | 24 |
| | | 8.3% | 4.2% | 12.5% | 75.0% | 100.0% |
| | 26 ve üstü | 5 | 4 | 2 | 25 | 36 |
| | | 13.9% | 11.1% | 5.6% | 69.4% | 100.0% |
| Toplam | | 34 | 27 | 24 | 274 | 359 |
| | | 9.5% | 7.5% | 6.7% | 76.3% | 100.0% |

Tabloya göre X işletmesinde Topluluksal kültür oranı her kıdem süresi için yüksektir. Mesela, 1 yıldan az süredir çalışanların Topluluksal kültür oranı %84.6, 1-5 yıldır çalışanların %74.9 ve 6-10 yıldır çalışanları %82.4'tür. Fakat kıdem süresi yükseldikçe diğer örgüt kültürü tipleri de belirli oranda yükselmektedir. Örneğin, 11-15 yıldır çalışanların Topluluksal kültür oranı %70.8 iken Bölümlenmiş kültür oranı ise %16.7'dir. 16-20 yıldır çalışanların da aynı şekilde Topluluksal kültür oranı %84.2 iken Bölümlenmiş kültür oranı %15.8'dir. Farklı şekilde, 21-25 yıldır çalışanların Topluluksal kültür oranı %75 olup %12.5'lik Şebekeleşmiş kültür oranı bulunmaktadır. Kıdem süresi arttıkça örgüt

kültürü tipi farklılık göstermektedir. Ancak bunun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis Testi ile incelenmektedir.

Bu analiz için bağımsız değişken kıdem süresi olup örneklem grubu 2’den fazla olduğu için Tek Yönlü Anova testi yapılmalıdır. Fakat varyanslar homojen olmadığı için Anova testi için uygun görülmemektedir. Bu yüzden alternatif test olarak Kruskal Wallis Testi ön görülmektedir. Analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların kıdem sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların kıdem sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.50. Kıdem Süresine Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi.

| | Kıdem Süresi | N | Mean Rank |
|--------------------|--------------|-----|-----------|
| Örgüt Kültürü Tipi | 1 yildan az | 13 | 193.31 |
| | 1-5 | 175 | 177.59 |
| | 6-10 | 68 | 192.24 |
| | 11-15 | 24 | 168.65 |
| | 16-20 | 19 | 190.13 |
| | 21-25 | 24 | 179.52 |
| | 26 ve üstü | 36 | 166.36 |
| | Total | 359 | |

| | Örgüt Kültürü Tipi |
|-------------|--------------------|
| Chi-Square | 4.233 |
| df | 6 |
| Asymp. Sig. | .645 |

Analize göre, tablodaki Sig. değeri 0.05'ten büyük olduğu (0.645) için H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Dolayısıyla X işletme çalışanlarının kıdem süreleri örgüt kültüründe bir farklılık göstermemektedir.

3.3.1.4.6. Departmana Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi

Araştırmanın örnek kümesini oluşturan X işletmesi çalışanları değişik departmanlarda görev yapmaktadırlar. Çalışanların farklı departmanlarda çalışıyor olmaları onların yarattığı örgüt kültüründe farklılık olabilme ihtimali söz konusudur. Araştırmanın bu bölümünde departmanlara göre örgüt kültürü tiplerinin farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Bunun için çapraz tablo ve Tek Yönlü Anova analizi kullanılmaktadır.

Tablo 3.51. Departmanlara Göre Örgüt Kültürü Tiplerinin Dağılımı İle İlişkin Çapraz Tablo Analizi.

| | | Örgüt Kültürü Tipi | | | | Toplam |
|---------------|---|--------------------|-----------------|--------------|-------------|--------|
| | | Bölümlenmiş | Kar Amacı Güden | Şebekeleşmiş | Topluluksal | |
| Departman | Fabrika Teknik Odası | 4 | 3 | 2 | 12 | 21 |
| | | 19.0% | 14.3% | 9.5% | 57.1% | 100.0% |
| | Ekmek Fabrikası | 11 | 5 | 6 | 68 | 90 |
| | | 12.2% | 5.6% | 6.7% | 75.6% | 100.0% |
| | Pasta, Kuruyemiş ve Şekerleme Fabrikası | 4 | 15 | 4 | 84 | 107 |
| | | 3.7% | 14.0% | 3.7% | 78.5% | 100.0% |
| | Satış ve Pazarlama | 6 | 0 | 3 | 29 | 38 |
| | | 15.8% | .0% | 7.9% | 76.3% | 100.0% |
| | Oto Dağıtım | 1 | 2 | 0 | 38 | 41 |
| | | 2.4% | 4.9% | .0% | 92.7% | 100.0% |
| Yönetim Odası | 1 | 0 | 2 | 12 | 15 | |

| | | | | | | |
|--------|--------------------|-------|------|-------|-------|--------|
| | | 6.7% | .0% | 13.3% | 80.0% | 100.0% |
| | Kalite Kontrol | 0 | 0 | 1 | 4 | 5 |
| | | .0% | .0% | 20.0% | 80.0% | 100.0% |
| | Güvenlik ve Hizmet | 5 | 2 | 5 | 16 | 28 |
| | | 17.9% | 7.1% | 17.9% | 57.1% | 100.0% |
| | Finans | 2 | 0 | 1 | 11 | 14 |
| | | 14.3% | .0% | 7.1% | 78.6% | 100.0% |
| Toplam | | 34 | 27 | 24 | 274 | 359 |
| | | 9.5% | 7.5% | 6.7% | 76.3% | 100.0% |

Çapraz tablo analizinde görüldüğü gibi araştırmanın örnek kümesini X işletmesinin 9 farklı departmanda çalışan insanlar oluşturmaktadır. Bu departmanlar arasından, Ekmek Fabrikası, Pasta, Kuruyemiş ve Şekerleme Fabrikası, Satış ve Pazarlama, Oto Dağıtım, Yonetim Odası, Kalite Kontrol ve Finans departmanlarında çalışanların %75'ten fazlası Topluluksal kültüre sahip görülmektedir. Farklı olarak, Fabrika Teknik Odası ve Güvenlik Hizmet departmanında çalışanların sadece %57.1'i Topluluksal kültüre sahip olup Bölümlenmiş, Kar Amacı Güden ve Şebekeleşmiş örgüt kültürü tiplerinde %14'ten fazla oranında sahip çalışanlar bulunmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanların departmanlara göre farklı örgüt kültürüne yönelik oldukları söylenmektedir.

Analiz için bağımsız değişken "departman" 2'den fazla örneklem grubuna sahiptir. Bu yüzden analizin test edilmesi için Tek Yönlü Varyans (Anova) testi tercih edilmektedir. Ancak Anova testin uygulanması için ilk önce varyansların homojen olması gerekmektedir. Dolayısıyla, departmanlara göre örgüt kültürü tiplerinin ortalama varyansları homojen olmadığından Kruskal Wallis Testi alternative olarak kullanılmaktadır. Analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = X işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların buldukları departmana göre farklılık göstermemektedir.

$H_1 = X$ işletmesinin örgüt kültürü tipi çalışanların buldukları departmana göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.52. Departmanlara Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi.

| | Departman | N | Mean Rank |
|--------------------|--|-----|-----------|
| Örgüt Kültürü Tipi | Fabrika Teknik Odası | 21 | 144.33 |
| | Ekmek Fabrikası | 90 | 177.82 |
| | Pasta Kuruyemiş ve Şekerleme Fabrikası | 107 | 184.80 |
| | Satış ve Pazarlama | 38 | 178.37 |
| | Oto Dağıtım | 41 | 208.99 |
| | Yönetim Odası | 15 | 188.97 |
| | Kalite Kontrol | 5 | 192.70 |
| | Güvenlik ve Hizmet | 28 | 146.82 |
| | Finans | 14 | 182.57 |
| | Toplam | 359 | |

| | Örgüt Kültürü Tipi |
|-------------|--------------------|
| Chi-Square | 16.278 |
| Df | 8 |
| Asymp. Sig. | .039 |

Tablodaki Sig. değerinin 0.05'ten küçük olması H_0 hipotezinin reddilmesi anlamına gelmektedir. Bu analiz için de Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğundan (0.039) H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların sahip oldukları örgüt kültürü tipleri buldukları departmana göre farklılık göstermekte olduğu söylenmektedir.

3.3.1.4.7. Örgüt Kültürü İle İlişkin Analizlere Genel Yorum

X işletmesinin örgüt kültürü tipi, örnek kütlenin %76.3 oranında Topluluksal olarak gösterilmektedir. Fakat, çalışanların eğitim durumu ve çalıştıkları departman olarak 2 değişkene göre örgüt kültürü değişim gösterebileceği yapılan analizler sonucunda görülmektedir. Oysa diğer değişkenler X işletmesinde çalışanların sahip olduğu örgüt kültürünü değiştiremez durumdadır. Örgüt kültürü tipinin Topluluksal olması işletme çalışanları arasında Dayanışma ve Sosyalleşme boyutlarının yüksek olduğunu göstermektedir.

3.3.1.5. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişki

Araştırmanın örnek kütlesini oluşturan X işletmesi çalışanlarının motivasyon düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki bu bölümde incelenmektedir. Bu analiz araştırmamızın ana genel amacıdır. Araştırmamızın uygulanmış olduğu X işletmesi Topluluksal kültüre sahip ve çalışanları %49.6 oranında orta ve %38,7 oranında yüksek motivasyona sahip olarak araştırmanın sonucu olarak elde edilmiştir. X işletmesinin belirlenen örgüt kültürü tipi ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek istenmektedir.

X işletmesinde çalışanların örgüt kültürü algısını incelemek için kullanılan metod, Çift S modelidir. Çift S modeline göre, çalışanların örgüt kültüre algısı 2 ayrı boyuttan oluşan 4 tip kültüre bölünebilmektedir. Bu tipler daha önce bahsedilen Topluluksal, Bölümlenmiş, Şebekleşmiş ve Kar Amacı Güden örgüt kültürü tipleridir. Aynı zamanda De Beer'in "Motivasyonun 9 Boyutu" modeline göre 9 boyuttan oluşan ölçeklerin toplam puan değeri motivasyon düzeyini belirlemektedir.

Araştırmanın bu bölümünde bahsedilen metodlarla yapılan örgüt kültürü ile ilişkin analizlerin sonucu ve motivasyon düzeyi ile ilişkin yapılan analizlerin sonucu bir araya getirilerek yeni analizler gerçekleştirilmektedir. Bu analizler çapraz tablo dağılımı, korelasyon ve regresyon yöntemleriyle uygulanmaktadır.

3.3.1.5.1. Örgüt Kültürü Tipine Göre Motivasyon Düzeyinin Dağılımı

Bu bölümde örgüt kültürü tiplerine göre örnek kütleli oluşturulan X işletmesi çalışanlarının motivasyon düzeyi dağılımı incelenmektedir.

Tablo 3.53. Örgüt Kültürü Tipine Göre Motivasyon Düzeyinin Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.

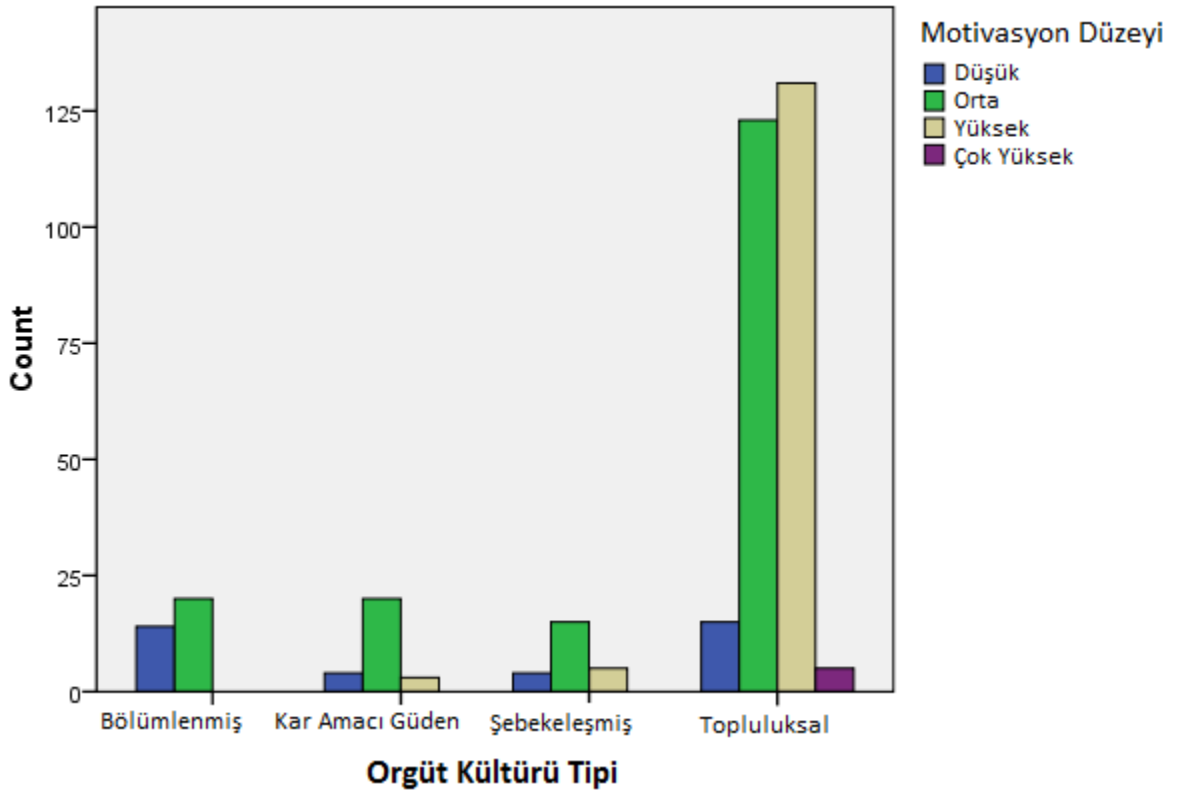
| | | Motivasyon Yüksekliği (Düzeyi) | | | | Toplam |
|--------------------------|--------------------|--------------------------------|----------------|-------------------|-----------------------|--------|
| | | Düşük 65-93 | Orta 94-122 | Yüksek 123-151 | Çok Yüksek 152-180 | |
| Örgüt Kültürü Tipi | Bölümlenmiş | 14 | 20 | 0 | 0 | 34 |
| | | 41.2% | 58.8% | .0% | .0% | 100.0% |
| | | 37.8% | 11.2% | .0% | .0% | 9.5% |
| | Kar Amacı Güden | 4 | 20 | 3 | 0 | 27 |
| | | 14.8% | 74.1% | 11.1% | .0% | 100.0% |
| | | 10.8% | 11.2% | 2.2% | .0% | 7.5% |
| | Şebekeleşmiş | 4 | 15 | 5 | 0 | 24 |
| | | 16.7% | 62.5% | 20.8% | .0% | 100.0% |
| | | 10.8% | 8.4% | 3.6% | .0% | 6.7% |
| | Topluluksal | 15 | 123 | 131 | 5 | 274 |
| | | 5.5% | 44.9% | 47.8% | 1.8% | 100.0% |
| | | 40.5% | 69.1% | 94.2% | 100.0% | 76.3% |
| Toplam | | 37 | 178 | 139 | 5 | 359 |
| | | 10.3% | 49.6% | 38.7% | 1.4% | 100.0% |
| | | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

İlk olarak tabloda kullanılan “Motivasyon Yüksekliği” unsuru, motivasyon düzeyinin yüksekliğine göre gruplara ayrılmış şeklidir. Eşit aralıklı olarak motivasyon düzeyi “çok

düşük”, “düşük”, “orta”, “yüksek” ve “çok yüksek şeklinde gruplara toplanmıştır. Bu yüzden aynı motivasyon düzeyini göstermekle birlikte farklı anlam taşımamaktadır.

Çapraz tablo analizinde görüldüğü gibi, çok yüksek motivasyona sahip çalışanların örgüt kültürü algısı %100 Topluluksal iken benzer şekilde yüksek motivasyona sahip çalışanların %94.2’sinin örgüt kültürü algısı Topluluksal’dır. Ayrıca Topluluksal kültür algısı olan deneklerin çoğunluğu (%47.8) yüksek motivasyona sahip iken diğer kültür tipleri için çoğunluk orta düzeyde motivasyona sahip görülmektedir. Bölümlenmiş kültür algısı olan denekler sadece düşük ve orta motivasyon düzeyi olan çalışanlardan oluşmaktadır.

Grafik 3.2. Örgüt Kültürü Tipine Göre Motivasyon Düzeyinin Dağılımı.



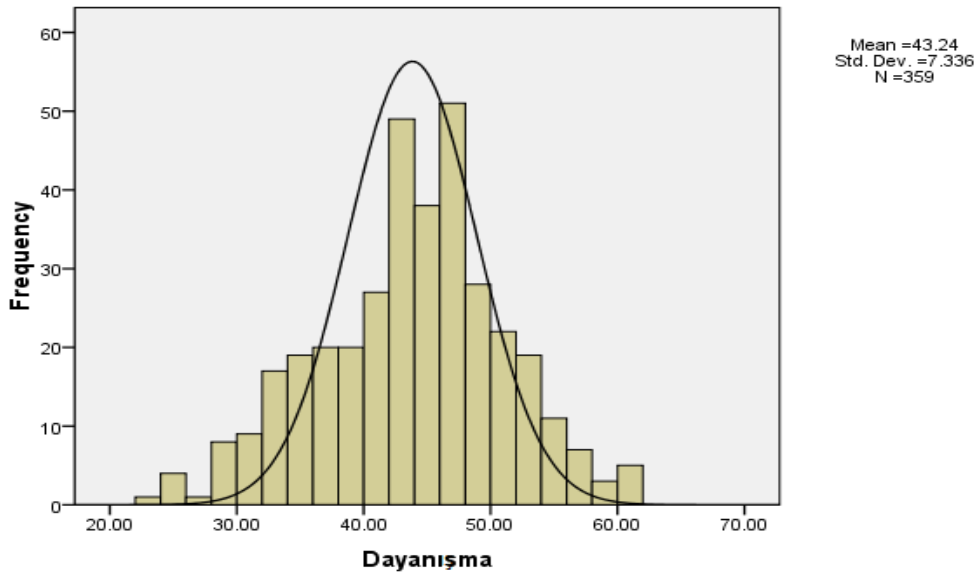
Çapraz tablo ve Sütun grafiğinden, Dayanışma ve Sosyalleşme boyutları yükseldikçe motivasyon düzeyi artmakta olduğu gözlemlenmektedir.

3.3.1.5.2. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki Korelasyon Analizi

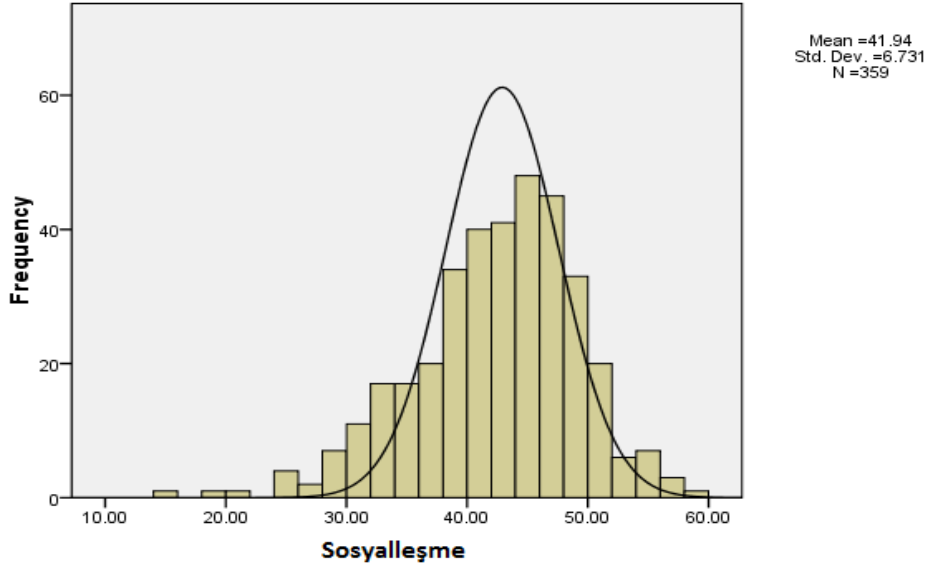
Goffee ve Jones tarafından geliştirilen Çift S (Double S) modeline göre bir işletmenin örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki “dayanışma” ve “sosyalleşme” boyutlarından belirlenmektedir. Bu yüzden çalışanların Dayanışma boyutu ile motivasyon düzeyi ve aynı zamanda Sosyalleşme boyutuyla motivasyon düzeyi arasındaki ilişki korelasyon analizi ile belirtmeye çalışılmaktadır.

Korelasyon analizi uygulanacak olan değişkenlerin normal dağılım göstermesi beklenmektedir. Dolayısıyla Dayanışma boyutu, Sosyalleşme boyutu ve motivasyon düzeyi için Normal Dağılımı testinin yapılması için Histogram Grafiği yapılmıştır.

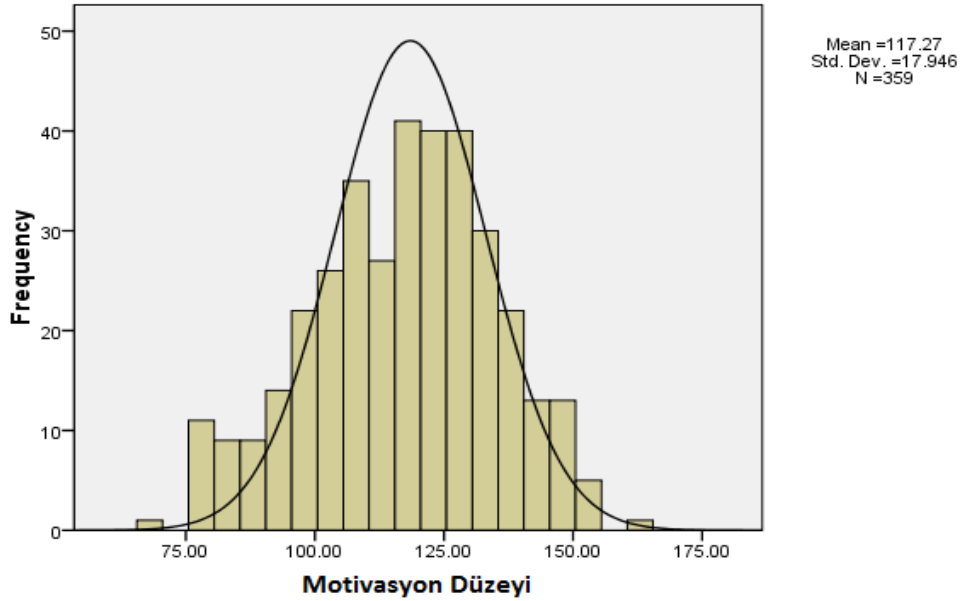
Grafik 3.3. Dayanışma Boyutunun Normal Dağılımı Analizi.



Grafik 3.4. Sosyalleşme Boyutunun Normal Dağılımı Analizi.



Grafik 3.5. Motivasyon Düzeyinin Normal Dağılımı Analizi.



Her üç Histogram grafiğine göre eğriler simetrik olduğundan değişkenlerin dağılımının normal olduğu söylenmektedir.

Değişkenler normal dağılım gösterdiği için değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Korelasyon analizi yapılma imkanı artık sağlanmıştır. Ayrıca iki sürekli değişken arasındaki ilişki inceleneceği için Pearson'un Korelasyon Katsayısı yöntemi ilk sırada tercih edilmektedir.

Tablo 3.54. Dayanışma Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasında Korelasyon Analizi.

| | | Dayanışma | Motivasyon Düzeyi |
|-------------------|---------------------|-----------|-------------------|
| Dayanışma | Pearson Correlation | 1 | .596** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| Motivasyon Düzeyi | Pearson Correlation | .596** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon tablosunda görüldüğü gibi, iki değişken arasındaki Pearson'un Korelasyon Katsayısı 0.596 çıkmıştır. Bu sonuç Dayanışma boyutu ile motivasyon düzeyi arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu ilişkinin %99'lik güvenilirlik düzeyinde anlamlı olduğu gösterilmektedir.

Tablo 3.55. Sosyalleşme Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasında Korelasyon Analizi.

| | | Sosyalleşme | Motivasyon Düzeyi |
|-------------------|---------------------|-------------|-------------------|
| Sosyalleşme | Pearson Correlation | 1 | .473** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| Motivasyon Düzeyi | Pearson Correlation | .473** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Aynı şekilde, Sosyalleşme boyutu ile motivasyon düzeyi arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. Çünkü tabloda Pearson'un Korelasyon Katsayısı 0.473'tür. Aynı zamanda iki değişken arasındaki ilişkinin %99'luk güvenilirlik düzeyinde anlamlı olduğu gösterilmektedir.

Araştırmanın örnek kümesini oluşturan X işletmesi çalışanlarının motivasyon düzeyi onların hem Dayanışma hem Sosyalleşme boyutu ile pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahiptir. Fakat Dayanışma boyutu Sosyalleşme boyutuna nazaran motivasyon düzeyi ile daha güçlü ilişkiye sahip görülmektedir. Bu durumda araştırmanın ana hipotezi test edilmiş bulunmaktadır. Araştırmanın hipotezi bu şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = X işletmesi örgüt kültürü ile çalışanlarının motivasyon düzeyi arasında pozitif bir ilişki yoktur.

H_1 = X işletmesi örgüt kültürü ile çalışanlarının motivasyon düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Motivasyon düzeyi örgüt kültürünün boyutları arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu test edildiğinden H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

3.3.1.5.3. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

Araştırmanın gerçekleştiği X işletmesinin örgüt kültürü ile çalışanların motivasyon düzeyi arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Ancak, bağımlı değişken olarak motivasyon düzeyi bağımsız değişken olarak Dayanışma ve Sosyalleşme boyutları belirtildiğinde bu değişkenler arasındaki ilişkinin denklemi regresyon yoluyla ifade edilmelidir.

Bağımsız değişkenler Dayanışma ve Sosyalleşme boyutları olarak birden fazla bulunduğundan analiz için çok değişkenli regresyon yöntemi kullanılmalıdır.

En önemlisi, regresyon analizi araştırmanın ana modelinin anlamlı olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.56. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Analizi Değişken Tablosu.

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------------------|-------------------|---------|
| 1 | Sosyalleşme, Dayanışma ^a | | . Enter |

a. All requested variables entered.

Tablodaki Variables Entered sütununda Sosyalleşme ve Dayanışma ikisi de görünmektedir. Variables Removed sütunu ise boştur. Bu durum bağımsız değişkenlerin hepsi analiz için kabul edilip dahil olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.57. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Analizi Model Özeti.

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .598 ^a | .358 | .354 | 14.42283 |

a. Predictors: (Constant), Sosyalleşme, Dayanışma

b. Dependent Variable: Motivasyon Düzeyi

Tablodaki Adjusted R Square değeri modelle ilişkili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmını açıkladığını göstermektedir. Tablodaki 0.354 değeri, motivasyon düzeyinin %35.4'lük kısmının dayanışma ve sosyalleşme boyutları tarafından açıklanmakta olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.58. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Varyans Analizi (ANOVA tablosu).

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 41237.962 | 2 | 20618.981 | 99.121 | .000 ^a |
| | Residual | 74054.367 | 356 | 208.018 | | |
| | Total | 115292.329 | 358 | | | |

a. Predictors: (Constant), Sosyalleşme, Dayanışma

b. Dependent Variable: Motivasyon Düzeyi

Anova tablosundaki Sig. değerinin 0.05'ten küçük olması (0.00) araştırmanın ana modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, modele göre motivasyon düzeyinin açıklanmasında örgüt kültürü önemli bir katkı sağlamaktadır.

Tablo 3.59. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Katsayısı Analizi.

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 51.880 | 5.024 | | 10.326 | .000 |
| | Dayanışma | 1.333 | .155 | .545 | 8.621 | .000 |
| | Sosyalleşme | .185 | .169 | .069 | 1.097 | .274 |

Tablodaki ilk sütunda gösterilen sabit katsayısı 51.88'dir. Bu durum, Dayanışma ve Sosyalleşme boyutları 0 olsa bile işletmede çalışanların 51.88'lik değeri olan motivasyonu mevcut anlamına gelmektedir. Dayanışma boyutuna ait parameter değeri 1.333'tür. Dayanışma boyutundaki bir birimlik artış motivasyon düzeyi 1.333 birim arttırmaktadır. Benzer şekilde Sosyalleşme boyutundaki bir birimlik artış motivasyon düzeyi 0.185 birim arttırmaktadır.

Elde edilen sonuçları denklem şekline dönüştürürsek aşağıdaki model ortaya çıkmaktadır:

$$\text{Motivasyon Düzeyi} = 51.88 + 1.333x(\text{Dayanışma}) + 0.185x(\text{Sosyalleşme})$$

X işletmesinde çalışanların motivasyon düzeyleri ile örgüt kültürünün sadece dayanışma yada sosyalleşme boyutunun ilişkisi İkili Regresyon analizi ile incelenebilmektedir. Bu durumda aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 3.60. Dayanışma Boyutu İle Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Analizi Model Özeti.

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .596 ^a | .356 | .354 | 14.42692 |

a. Predictors: (Constant), Dayanışma

Adjusted R Square değerimiz, Dayanışma boyutunun tek başına motivasyon düzeyinin %35.4'lük bölümünü oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 3.61. Sosyalleşme Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Analizi Model Özeti.

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .473 ^a | .224 | .221 | 15.83484 |

a. Predictors: (Constant), Sosyalleşme

Tablo 3.61.'deki .221'lik Adjusted R Square değeri ise sadece Sosyalleşme boyutunun, motivasyon düzeyinin %22.1'ini oluşturduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde incelendiğinde Dayanışma boyutunun Sosyalleşme boyutundan daha fazla motivasyona sebep olduğu görülmektedir.

Tablo 3.62. Dayanışma Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Varyans Analizi (ANOVA tablosu).

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 40987.818 | 1 | 40987.818 | 196.928 | .000 ^a |
| | Residual | 74304.510 | 357 | 208.136 | | |
| | Total | 115292.329 | 358 | | | |

a. Predictors: (Constant), Dayanışma

b. Dependent Variable: Motivasyon Düzeyi

Tablo 3.63. Sosyalleşme Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Varyans Analizi (ANOVA tablosu).

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 25777.363 | 1 | 25777.363 | 102.804 | .000 ^a |
| | Residual | 89514.966 | 357 | 250.742 | | |
| | Total | 115292.329 | 358 | | | |

a. Predictors: (Constant), Sosyalleşme

b. Dependent Variable: Motivasyon Düzeyi

Tablo 3.62. ve Tablo 3.63.'daki Anlam (Sig.) değerlerinin her ikisinin 0.05'ten küçük olması (0.00) değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 3.64. Dayanışma Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Katsayısı Analizi.

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 54.201 | 4.558 | | 11.891 | .000 |
| | Dayanışma | 1.459 | .104 | .596 | 14.033 | .000 |

a. Dependent Variable: Motivasyon Düzeyi

Tablo 3.64.'e göre sabit motivasyon katsayısı 54.201'dir ve X işletmesinin örgüt kültürünün Dayanışma boyutunun birimlik artışı, motivasyon katsayısının 1.459'luk artışına sebep olmaktadır.

Tablo 3.65. Sosyalleşme Boyutu ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerinde Regresyon Katsayısı Analizi.

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 64.397 | 5.281 | | 12.194 | .000 |
| | Sosyalleşme | 1.261 | .124 | .473 | 10.139 | .000 |

a. Dependent Variable: Motivasyon Düzeyi

Sosyalleşme boyutu ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişki göz önünde bulundurulduğunda, motivasyon düzeyinin sabit katsayısı 64.397'dir. Bu durum için Dayanışma boyutunun hesaba katılmamış olması söz konusudur. Sosyalleşme boyutunun birimlik artışı ile birlikte motivasyon düzeyi 1.261'lik artış göstermektedir.

3.4. ARAŞTIRMA SONUÇLARINA GENEL DEĞERLENDİRME

Araştırma, 565 kişilik bir işletmede üç haftalık bir süreç içerisinde gerçekleştirilmiştir. Kabul edilebilir nitelikte 359 anket geri toplanmış ve bütün analizler aynı anket sayısı ile hesaplanmıştır.

Analizler için kullanılan anketlerden elde edilen katılımcılar ile ilgili bilgilerden faydalanarak deneklerin demografik ve kurumsal özellikleri ile ilişkin çapraz tablolar oluşturulmuştur. Yapılan frekans dağılım analizleri sonucunda 359 katılımcının, %58.8'i kadın, %61.5'i 35 altı yaşlarda, %75'i lise ile üniversite mezunu, %74.4'ü evli, %48.7'si 5 yıldan az sürede aynı işletmede çalışmakta ve %46.5'i 500,000'den az ücret almakta olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan soru ölçeklerin güvenilir olduğunun test edilmesi için Cronbach Alpha analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, X işletmesinin örgüt kültürünü oluşturan Dayanışma boyutunu belirlemek için katılımcılara sorulan 12 sorunun güvenilirlik katsayısı %87.8, Sosyalleşme boyutunun belirlenmesi için sorulan 12 sorunun ise %84.3 ve toplam 23 sorunun güvenilirlik katsayısı %91.1 görüldüğü için ölçekler analizlerde tam kullanılmıştır. Katılımcıların motivasyon düzeyini ölçmek için kullanılan 37 sorunun güvenilirlik katsayısını yükseltmek için bir soru analizlerden çıkartılmıştır ve kalan 36 soru için %89.9'luk güvenilirlik katsayısı söz konusudur. Son olarak ankette yer alan toplam 59 soru için Cronbach Alpha analizi yapıldığında güvenilirlik katsayısı %93.3 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan, daha doğrusu araştırmanın örnek kümesini oluşturan 359 kişi yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim durumu, ücret ve departman özelliklerine göre ayrılarak motivasyon düzeyi ve örgüt kültürü tipleri incelenmeye çalışılmıştır.

Öncelikle, katılımcıların motivasyon düzeylerinin, onların demografik ve kurumsal özelliklerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. 359 katılımcının motivasyon düzeylerinin; yaş, cinsiyet, medeni durum ve kıdem özellikleriyle bağlı olarak farklılık göstermediği, eğitim durumu, departman ve ücret özellikleri ile farklılık gösterdiği analiz sonuçlarında görülmüştür. 359 katılımcıdan elde edilen verilere göre belirlenen X işletmesinin örgüt kültürü tipi, sadece çalışanların eğitim durumu ve departmanlarında farklılaşmaktadır.

Çalışmanın ana konusunu belirleyen X işletmesinin örgüt kültürü ile çalışanlarının motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki Çapraz Taplo analizi, Korelasyon ve Regresyon analizleriyle incelenmiştir.

Örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini araştırmak için korelasyon analizine başvurulmuştur. Çalışma için seçilen ölçek doğrultusunda, “örgüt kültürü” değişkeni her analiz için Dayanışma ve Sosyalleşme boyutlarının temsilciliğinde kullanılmıştır. Aynı şekilde korelasyon analizi, Dayanışma boyutu ile motivasyon düzeyi ve

Sosyalleşme boyutu ile motivasyon düzeyi şeklinde yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, X işletmesinin örgüt kültürü ile çalışanlarının motivasyon düzeyleri arasında pozitif ve orta seviyede kuvvetli bir ilişkinin var olduğu tanımlanmıştır. Aynı zamanda araştırmanın sonucunda, ana hipotezin sağlanması da söz konusudur.

Tanımlanan ilişkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek için regresyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon analizinde yapıldığı gibi Sosyalleşme ve Dayanışma boyutları ayrı şekilde motivasyon düzeyi ile ilişkilendirilerek analizler yapılmıştır. Fakat genel bir sonuca ulaşmak ve Sosyalleşme ile Dayanışma boyutlarının aynı anda motivasyon düzeyi ile analiz edilmesi için Çoklu Regresyon yöntemi kullanılmıştır. Sonuç olarak da, tanımlanan ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiş ve çalışmamızın ana modelinin ilişki denklemi elde edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmanın genel sonucu olarak örgüt kültürü, çalışanların motive olmalarında belirli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca tezin başlığında da gösterildiği örgüt kültürü ile motivasyon arasında bir ilişkinin var olduğu ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğu kanıtlanmıştır.

Araştırmanın uygulandığı X işletmesinin örgüt kültürü tipi sonuç olarak topluluksal kültür olarak gösterilmektedir. Bu durumda şu yorumlar yapılabilir: X işletmesi Moğolistan'da bir yerel şirkettir. Moğolistan'da ekonomik pazar büyük bir rekabet içindedir. Her şey yeni ve çok hızlı geliştiği için paranın dönüşü de hızlıdır. Bu yüzden çoğu şirket daha çok kar elde etmeyi hedeflemektedir. Dolayısıyla X işletmesinin örgüt kültürünün dayanışma boyutunun yüksek olması beklenir bir durumdur.

Moğol halkı tarihten bu yana az ama öz ve birlik bir toplum olarak bilinmektedir. Serbest ekonomik pazarı, özelleşme ve rekabet ne kadar çok gelişse de Moğol insanların bir topluluk içinde birlik olabilme özellikleri hiç kaybolmamıştır. Bu durum işletmelere de yansımaktadır. Çalışanlar işçi bakından daha çok insan olarak hemen arkadaşlık kurarlar, çabuk anlaşılır ve gruplar hemen oluşmaya başlar. Moğol halkının bu özelliği, X işletmesinin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutunun yüksek olmasını açıklamaktadır.

Sosyalleşme ve dayanışma boyutlarının yüksek olması, bu işletmenin topluluksal kültüre sahip olduğunu göstermektedir. Literatüre göre bu tip örgüt kültürleri az rastlanmakta ve uzun süre devam ettirilmesi zordur. Belki de X işletmesinin örgüt kültürünün topluluksal olması geçici bir durum olabilir. Fakat araştırma analizinin sonucuna göre, dayanışma boyutu ile sosyalleşme boyutu arttıkça çalışanların motivasyon düzeyinin artması beklenmektedir. Bu yüzden de analizlerde, X işletmesinin çalışanlarının motivasyonu genel olarak orta ve yüksek düzeyde olarak çıkmıştır.

Teorilere göre çalışan motivasyonu yüksek düzeyde olmalıdır ki verimli ve etkin çalışma sergileyebilsinler. X işletmesinin çalışanlarının %50'den fazlası, dayanışma ve sosyalleşme

boyutlarının yüksek olmalarına rağmen orta düzeyde motivasyona sahip oldukları analiz sonunda görülmektedir. Bunun sebebi, Moğolistan devletinin genel ekonomisinin düşük olması olabilir. Moğolistan halkının çoğu düşük gelire sahip ve bu yüzden günlük hayat süresine daha önem vermektedirler. Örneğin, bugünlük hayat geçimini sağlamak çoğu insanlar için bir hedef olabilir. Bu durum X işletmesi için de geçerlidir. Çünkü, yapılan analizler arasından gelir düzeyi dağılımına bakıldığında, düşük ücret gruplarını işaretleyen katılımcılar tüm katılımcıların %85'ini oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile, Moğol halkı için para gerçekten etkin bir motivasyon aracı durumundadır.

Toplumun geneli bu durumu gösterdiği için, X işletme çalışanları da düşük bir motivasyona sahip değillerdir. Sadece burada vurgulanmak istenen; fazla ücret olmadan çalışanların orta düzey motivasyona sahip olmalarının nedeni, örgüt kültürünün güçlü olmasıdır.

Moğolistan'daki yerel şirketlere öneri olarak bu yorumlar sunulabilir: Moğolistan'da ekonomi gelişmiş ülkelere kıyasla daha zayıf olduğundan işletmelerin bütün çalışanlarına belirli derecede yüksek ücret sağlamaları imkansızdır. Bu yüzden var olan motivasyonu sabit tutmak için işletmeler örgüt kültürüne önem vermelidirler. Çift S teorisine göre ve bu tez çalışmanın sonuçlarına göre, yüksek kar elde etmeye çalışmanın yanı sıra çalışanlar arasındaki sosyalleşmeyi de yükseltmeyi işletmeler başarmalıdır.

KAYNAKÇA

- ADAIR, John: **Etkili Motivasyon**, çev. Salih UYAN, İstanbul, Babıali Kültür Yayınları, 2003.
- BARLI, Önder: **Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış**, 4. Baskı, Erzurum, Aktif Yayınları, 2010.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem: **Örgütsel Davranış; İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Gül Yayınları, 1991.
- BAYSAL, Can,
Erdal TEKARSLAN: **Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul, Bayrak Matbaacılık Yayınları, 1987.
- BERMAN, Eileen L.: “Motivation Through Teamwork”, **Industrial Management**, 1999, Vol. 41, No: 5, pp. 1-15.
- CORNELISSEN, Joep P.: “Beyond Compare: Metaphor In Organization Theory”, **Academy of Management Review**, 2005, Vol. 30, No: 4, pp. 751-764.
- ÇALIŞKAN, Esra Nemli: **Uluslararası Yönetim, Stratejik Bir Yaklaşım**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2011.
- DAFT, Richard L.: **Organization Theory and Design**, St. Paul, West Publishing, 1986.
- DİNÇER, Ömer,
Yahya FİDAN: **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1996.
- DOGANI, Oğuzhan,
Tayfun AYSAL: **Yönetim ve Motivasyon**, İstanbul, Kavim Yayınları, 2009.

- EREN, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 12. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2010.
- GARİH, Üzeyir: **İş Hayatında Motivasyon**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2006.
- GEGEZ, A. Ercan: **Pazarlama Araştırmaları**, Geliştirilmiş Üçüncü Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2010.
- GOFFEE, Rob,
Gareth JONES: **Kurum Kültürü**, Çev. Kıvanç KUTMANDU, Ankara, Kapital Media Hizmetleri Yayınları, 2002.
- GROJEAN, Michael W.,
Christian J. Resick, Marcus W.
Dickson, Bent Smith: “Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics”. **Journal of Business Ethics**, 2004, Vol. 55, No: 3, pp. 223-241.
- GÜÇLÜ, Nezahat: “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı. 6, s. 147-159.
- HAGEMANN, Gisela: **Motivasyon El Kitabı**, çev. Göktuğ AKSAN, İstanbul, Rota Yayınları, 1995.
- HELLRIEGEL, Don,
John W. SLOCUM,
Richard W. WOODMAN: **Organizational Behavior**, St. Paul, West Publishing, 1986.
- HERZBERG, Frederick: “Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails The Organization”, **Organizational Dynamics**, Utah, 1974, Vol. 3, No: 2, pp. 18-29.

- HERZBERG, Frederick: “The Motivation To Work Among Finnish Supervisors”, **Personnel Psychology**, 1965, Vol. 18, No: 4, pp. 393-402.
- HIGGINS, James M.,
Craig McALLASTER: “If You Want Strategic Change, Don’t Forget to Change Your Cultural Artifacts”, **Journal of Change Management**, 2004, Vol. 4, No: 1, pp. 63-73.
- HOFSTEDE, Geert, Bram NEUIJEN,
Denise D. DAVAL,
Geert SANDERS: “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, 1990, Vol. 35, No: 2, pp. 286-316.
- HOFSTEDE, Geert: “A Case For Comparing Apples With Oranges”, **International Journal of Comparative Sociology**, 1998, Vol. 39, No:1, pp. 16-31.
- HOFSTEDE, Geert: “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, **Journal of International Business Studies**, 1983, Vol. 14, No: 2, pp. 75-89.
- KAVİ, Ersan: **İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- KAYA, Yalçın: **Motivasyon Stratejileri**, İstanbul, Gerekli Kitap Yayınları, 2011.
- KAYNAK, Tuğray: **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 1996.

- KING, Nathan: “Clarification and Evaluation of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction”, **Psychological Bulletin**, 1970, Vol. 74, No: 1, pp. 18-31. Akt., Ali Sinan SEMERCİ, **İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Bir Uygulama**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2005.
- KIRKMAN, Bradley L.,
Debra L. SHAPIRO: “The Impact Of Team Members’ Cultural Values On Productivity, Cooperation, And Empowerment In Self-Managing Work Teams”, **Journal Of Cross-Cultural Psychology**, 2001, Vol. 32, No: 5, pp. 597-617.
- KOÇEL, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Baskı:12, İstanbul, BETA Yayınları, 2010.
- KURTULUŞ, Kemal: **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2010.
- LOCKE, Edwin A.,
Gary P. LATHAM: “Goal Setting – A Motivastional Technique That Works”, **Organizational Dynamics**, 1979, Vol. 8, No: 2, pp. 68-80.
- LUSSIER, Robert N.: **Human Relations in Organizations: A Skill-Building Approach**, MA: Irwin/McGraw-Hill Publishing, Boston, 1996, s. 175. Akt. Ali Sinan SEMERCİ, **İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Bir Uygulama**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2005.
- LUTHANS, Fred: **Organizational Behavior**, 6th edition, New Jersey, McGraw-Hill Publishing, 1992.

- MCCLELLAND, David C.,
David H. BURNHAM: “Power Is The Great Motivator”, **Harvard Business Review**, 1976, Vol. 54, No: 2, pp. 100-110.
- MILLER, Jane F.: “Motivating People”, **Executive Excellence**, 2002, Vol. 19, No:12, pp. 1-15.
- MOLES, Abraham A.: **Kültürün Toplumsal Dinamiği**, çev. Nuri Bilgin, İzmir, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1983.
- MOORHEAD, Gregory,
Ricky W. GRIFFIN: **Organizational Behavior**, 3rd Edition, Boston, Houghton Mifflin Publishing, 1992.
- MORGAN, Gareth: **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, çev. Gündüz BULUT, İstanbul, BZD Yayınları, 1998.
- MULLER, Rick: “Time, Narrative and Organizational Culture: A Corporate Perspective”, **Journal of Critical Postmodern Organization Science**, 2004, Vol. 3, No: 1, pp. 1-13.
- PETTIGREW, Andrew M.: “On Studying Organizational Cultures”, **Administrative Science Quarterly**, 1979, Vol. 24, No: 4, pp. 570-581.
- PFEFFER, Jeffrey: **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çev. Sinem GÜL, İstanbul, Sabah Kitapçılık Yayınları, 1999.
- PINK, Daniel H.: **Drive; Nasıl Motive Oluruz? Nasıl Motive Ederiz?**, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri Yayınları, 2009.

- PORTER, Lyman W.,
Edward E. LAWLER: **Managerial Attitude and Performance**, Homewood, III: Richard D. Irwin Inc., 1968.
- ROBBINS, Stephen P.: **Organizational Behavior**, 11th edition, New Jersey, Pearson Education Publishing, 2005.
- ROBERTS, Roshan L.: **The Relationship Between Rewards, Recognition and Motivation at an Insurance Company in the Western Cape**, Master Degree Thesis, University of the Western Cape, 2005, p.1-131.
- SAAL, Frank E.,
Patrick A. KNIGHT: **Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice**, CA:Brooks/Cole Publishing, 1988, p. 257, Akt. Ali Sinan SEMERCİ, **İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2005.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat,
Melek TÜZ: **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Yayınları, 1998.
- SAGIE, Abraham, Dov ELIZUR,
Hirosugu YAMAUCHI: "The Structure and Strength of Achievement Motivation: A Cross-Cultural Comparison", **Journal of Organizational Behavior**, 1996, Vol. 17, No: 5, pp. 431-444.
- SCHEIN, Edgar H.: "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, 1984, Vol. 25, No: 2, pp. 3-15.

- SCHNEIDER, Benjamin,
Clayton P. ALDERFER: “Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 1973, Vol. 18, No: 4, pp. 489-505.
- SCHWARTZ, Howard,
Stanley M. DAVIS: “Matching Corporate Culture and Business Strategy”, **Organizational Dynamics**, 1981, Vol. 10, No: 1, pp. 30-48.
- SEMERCI, Ali Sinan: **İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Bir Uygulama**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2005.
- SERİNKAN, Celalettin: **Liderlik ve Motivasyon**, İstanbul, Nobel Yayınları, 2008.
- SMIRCICH, Linda: “Concept of Culture and Organizational Analysis”, **Administrative Science Quarterly**, 1983, Vol. 28, No: 3, pp. 339-358.
- STEERS, Richard M.,
Richard T. MOWDAY,
Debra L. SHAPIRO: “The Future Of Work Motivation Theory”, **Academy of Management Review**, 2004, Vol. 29, No: 3, pp. 379-387.
- SWINTON, Lyndsay: “Adams Equity Motivation Theory; Put Workplace Psychology Into Action and Increase Motivation”, **Management Articles**, 2006, (Çevrimiçi) <http://www.mftrou.com/support-files/adams-equity-motivation-theory.pdf>, 17 Mayıs 2012.

- ŞAHİN, Ali: “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl:2004, Sayı:11, s.523-548
- ŞİŞMAN, Mehmet: **Örgüt Kültürü**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.
- TRICE, Harrison M.,
Janice M. BEYER: “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, **Academy of Management Reviews**, 1984, Vol. 9, No: 4, pp. 653-669.
- TUTAR, Hasan: **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Seçkin Yayınları, 2010.
- US, Ahmet Talat: **İşletmelerde Motivasyon**, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007.
- UZUNÇARŞILI, Ülkü,
Meral TOPRAK,
Oğuz ERSUN: **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul, İTO Yayınları, 2000.
- VAN DEN BERG, Peter T.,
Celeste P.M. WILDERON: “Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures”, **Applied Psychology: An International Review**, 2004, Vol. 53, No: 4, pp. 570-582.
- VAROL, Muharrem: “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 1989, Cilt: XLIV, Sayı: 1-2, s. 195-222.
- VURAL, Z. Beril Akıncı: **Kurum Kültürü**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2003.

- WHETTEN, David A.,
Kim S. CAMERON: **Developing Management Skills**, New York, HarperCollins College Publishing, 1995.
- WHITSET, David A.,
Erik K. WINSLOW: “An Analysis of Studies Critical of the Motivator-Hygiene Theory”, **Personnel Psychology**, 1967, Vol. 20, No: 4, pp. 391-416.
- WIENER, Yoash: “Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance”, **Academy of Management Review**, 1988, Vol. 13, No: 4, pp. 534-545.
- WILKINS, Alan L.: “The Creation of Company Cultures: The Roles of Stories and Human Resources Systems”, **Human Resources Management**, 1984, Vol. 23, No: 1, pp. 41-60.
- WILSON, David C.,
Robert H. ROSENFELD: **Managing Organizations**, London, McGraw-Hill Publishing, 1990, Akt. Celalettin SERİNKAN, **Liderlik ve Motivasyon**, İstanbul, Nobel Yayınları, 2008.
- YILMAZER, Aydın: **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Ankara, Detay Yayınları, 2010.

EKLER

Ek 1. Anket Örneği (Türkçe):

Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Konulu Araştırmasına İlişkin Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyonu anabilim dalında yüksek lisans programı gören Enkhmunkh Bilegt tarafından yapılan ve Yrd.Doç.Dr. Muhteşem Baran danışmanlığında yürütölen “Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyon Üzerine Etkisi (Moğolistan’da Gıda Sektöründe Üretim Faaliyeti Gösteren Yerli Firma Üzerinde Araştırma)” konulu yüksek lisans tezinin bir parçasıdır.

Anketin amacı söz konusu işletmedeki örgüt kültürünü ve çalışan motivasyonu düzeyini inceleyip ikisi arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Ankete katılım gönüllü olmakla birlikte, elde edilen bilgiler başka hiçbir amaçla kullanılmayacak ve başka kişi ya da kuruluşa verilmeyecektir.

Ankete katıldığınız için ve bu araştırmada bulunmuş olduğunuz katkıdan dolayı teşekkür ederim.

İstanbul Üniversitesi Öğrencisi

Enkhmunkh BİLEGT

Lütfen soruları cevaplamak için görüşlerinize en yakın numarayı daire içine alınız.

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

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

| No | Sorular | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|----|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 33 | Yöneticim ikna edilebilir kişiliktir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Yöneticim sıcak kanlı bir insandır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | İşimi değiştirme düşüncesinde bulundum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Başka bir iş arayışındayım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | İş sözleşmemi uzatmayı düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lütfen soruları cevaplamak için görüşlerinize en yakın numarayı daire içine alınız.

| No | Sorular | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|----|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | Çalıştığım kuruluş iş hedefini çok iyi bilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Çalışanlar, sorunların ana noktalarını çok iyi belirliyorlar ve işle ilgili talimatlara uymaktadırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Yetersiz performans gösteren çalışana anında ve katı bir şekilde müdahale edilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Çalışanlar, başarılı olmayı gönülden arzulamaktadırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Yakalanan avantajlar, bundan faydalanılması adına, çalışanların kararlı hareket etmesini sağlamaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Stratejik hedefler paylaşılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Kurumda ödül ve ceza kavramları kesin ve net olarak uygulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| No | Sorular | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|----|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 8 | Çalışanlar kurum dışındaki rakiplerini geçme arzusu gütmektedirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Hedefleri tutturmak kurumdaki en önemli unsurlardan birisidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Başlanılan projeler sonuna kadar götürülmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği oldukça açık ve nettir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Çalışanlar birbirlerini kollamaktadırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Çalışanlar birbirlerini gerçekten sevmektedirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Çalışanlar, birbirleriyle çok iyi geçinmekte ve nadiren tartışmaktadırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelmektedirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Herkes birbirine iyilik yapmak için uğraşmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Çalışanlar birbirleriyle herhangi bir art niyet beslemeden, sırf arkadaş olmak için çaba göstermektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel konularda sırdaşlık etmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Çalışanlar birbirleriyle çıkar amaçlı yakın ilişkiler kurmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey bilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Çalışanlar, işlerini yerine getirirken esnek olmaya yöneltilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Bir işin hallolması için varolan sistem yeterli görülmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | İşten ayrılmış eski iş arkadaşlarıyla görüşlmeye devam edilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lütfen aşağıdaki kişisel bilgileriniz ile ilgili soruları cevaplamak için X işareti koyunuz.

1. Cinsiyet:

Bay () Bayan ()

2. Eğitim Durumu:

| | | |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| İlk Okul Mezunu () | Orta Okul Mezunu () | Lise Mezunu () |
| Yüksekokul Mezunu () | Üniversite Mezunu () | Y.Lisans Mezunu () |
| Doktora () | Diğer () | |

3. Yaş:

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

4. Medeni Durum:

Evli () Bekar ()

5. Kurumda çalıştığınız süre (yıl):

1'den az () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16- 20 () 21-25 () 26 ve üstü ()

6. Kurumdaki konum (Lütfen Kendiniz Belirtiniz):

.....

7. Kurumdan Elde Ettiğiniz Ücret (Tugrug):

250,000'den az () 250,000-500,000 ()

500,001-750,000 () 750,001-1,000,000 ()

1,000,001 ve üstü ()

Ek 2. Anket Örneği (Moğolca):

Байгууллагын Соёлын Ажилчдад Үзүүлэх Нөлөө

Сэдэвт Судалгааны Санал Асуулгын Хүснэгт

Сайн байна уу?

Энэ хүү анкет нь Турк Улсын Истанбулын Их Сургуулийн Нийгмийн Ухааны Институтын Менежментийн Удирдлага ангид мастерийн зэрэг хамгаалахаар суралцаж буй Билэгт овогтой Энхмөнхийн Дэд Доктор Мухтэшэм Бараны удирдлаган дор явуулагдаж буй “Байгууллагын Соёл болон Ажилчдын Мотиваци Хоёрын Хоорондын Харьцаа” сэдэвт эрдмийн ажлын чухал нэг хэсэг нь юм.

Аливаа байгууллагын соёл нь ажилчдынхаа хөдөлмөрлөх дур сонирхолд нь хэрхэн нөлөөлж байгааг тодорхойлох нь анкетийн гол зорилго юм.

Анкетийн хариулт бүхий мэдээллүүд зөвхөн дээр дурьдсан эрдмийн ажилд хэрэглэгдэх бөгөөд өөр бусад зорилгоор ашиглагдахгүй.

Та энэ хүү анкет асуултанд хариулснаар эрдмийн ажилд маань томоохон дэмжлэг үзүүлэх юм. Судалгаанд оролцсонд баярлалаа.

Истанбулын Их Сургуулийн оюутан

Билэгтийн Энхмөнх.

Нэгдүгээр хэсэг.

Та асуултуудад хариулахдаа өөрт хамгийн тохиромжтой гэсэн хариулт бүхий тоог дугуйлна уу.

| № | Асуулт | Огт санал нийлэхгүй байна | Санал нийлэхгүй байна | Мэдэхгүй | Санал нийлж байна | Бүрэн санал нийлж байна |
|----|---|---------------------------------|-----------------------------|----------|----------------------|----------------------------|
| 1 | Миний ажил надад сонирхолтой санагддаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Ажлын газарт маань надад шинэ зүйл танин мэдүүлэх сургалтууд үргэлж явагддаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Миний ажил хялбар гүйцэтгэж болохоор боломжийн хэмжээнд байдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Би бусад ажилчдаас хамаарахгүйгээр ажлаа хийдэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Би хийсэн ажлынхаа хариуцлагыг хүлээдэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Би гаргасан алдаануудаа өөрөө мэддэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Хийх ажлаа ямар аргачлалаар гүйцэлдүүлэхээ өөрөө шийдэхэд минь надад зөвшөөрөл олгогддог. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Би ямар ажил хийдгээ бусдад бахархалтайгаар хэлдэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Эрхэлж буй ажил маань ирээдүйн амжилтантай хүрэх зам юм. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Ажлын газарт маань үнэн бодит шалтгаангүйгээр ажлаас халагдах нь боломжгүй зүйл. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Байгууллагын хүрээнд шийдвэр гаргах үед миний саналыг ч бас асуудаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Хийж буй ажил маань байгууллагын хувьд үнэ цэнэтэй гэдэг нь надад мэдэгддэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Ажлын газарт маань залхуурах цаг зав гэж огт үгүй. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Ажлын газарт надад тодорхой хэмжээний эрх мэдэл байдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Миний цалин хийж буй ажилтай минь харьцуулахад хангалттай хэмжээний байдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| № | Асуулт | Огт санал нийлэхгүй байна | Санал нийлэхгүй байна | Мэдэхгүй | Санал нийлж байна | Бүрэн санал нийлж байна |
|----|---|---------------------------|-----------------------|----------|-------------------|-------------------------|
| 16 | Миний цалин, надтай адил төстэй ажил эрхэлж буй хүмүүсийнхтэй адил эсвэл илүү байдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Байгууллагын цалингийн нөхцөл нь, жишээлбэл илүү цагийн нэмэгдэл зэрэг нь боломжийн байдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Цалин нэмэлт нь хүн бүрт шударга байдлаар явагддаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Ирэх хоёр жилийн дотор би тушаал дэвших боломжтой. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Ажилчин бүр тушаал дэвших тэгш эрхтэй. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Ажилчид шударга буюу эрх тэгш байдлаар тушаал дэвшдэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Би хийсэн ажлынхаа төлөө үргэлж магтаал хүртдэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Би ажлынхаа талаар үргэлж засаж зааварласан маягийн шүүмжлэл авдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Би хийсэн ажилдаа үргэлж итгэлтэй байдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Ажлын газарт маань надад үргэлж ахицтай байгааг минь хэлдэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Надад ажлынхантайгаа ажлынхаа талаар санал бодлоо хуваалцах боломжтой байдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Би байгууллагынхаа эмнэлэгийн хангамж тусламжанд сэтгэл хангалуун байдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Ажлаас гарсан тохиолдолд сэтгэл хангалуун үлдэнэ гэдэгтээ итгэлтэй байна. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Надад авъяас чадварт минь тохирсон ажил ноогдсон. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Би байгууллагатаа өөрийн сонгосон хэсэгтээ ажилдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Удирдах ажилтан маань сэтгэл ханахдаа хялбар нэгэн. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Ямар нэгэн асуудал гарсан тохиолдолд удирдах ажилтан маань надад дэмжлэг үзүүлдэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Удирдах ажилтан маань хялбар ятгагддаг нэгэн. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| № | Асуулт | Огт санал нийлэхгүй байна | Санал нийлэхгүй байна | Мэдэхгүй | Санал нийлж байна | Бүрэн санал нийлж байна |
|----|--|---------------------------------|-----------------------------|----------|----------------------|----------------------------|
| 34 | Удирдах ажилтан маань найрсаг нөхөрсөг нэгэн. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Ажилаа солимоор үе надад гардаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Би өөр ажил хайгаад эхэлчихсэн байгаа. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Би энэ ажилдаа илүү удаан ажиллах бодолтой байгаа. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Хоёрдугаар хэсэг.

Та асуултуудад хариулахдаа өөрт хамгийн тохиромжтой гэсэн хариулт бүхий тоог дугуйлна уу.

| № | Асуулт | Огт санал нийлэхгүй байна | Санал нийлэхгүй байна | Мэдэхгүй | Санал нийлж байна | Бүрэн санал нийлж байна |
|---|---|---------------------------------|-----------------------------|----------|-------------------------|-------------------------------|
| 1 | Байгууллага маань ажлын зорилгоо сайн мэддэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Ажилчид маань үүссэн асуудлын гол шалтгааныг сайн тодорхойлж чаддаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Ажлын гүйцэтгэл нь хангалтгүй байгаа ажилчдад шуурхай арга хэмжээ авагддаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Ажилчид амжилтанд хүрхийг сэтгэлээсээ эрмэлздэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Олдож буй боломжуудыг ашиглахын тулд ажилчид ажилдаа хянуур ханддаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Байгууллагын хүрээн дэхь бодлогын чанартай зорилтууд мэдээлэл болж бүх ажилчдад хүрдэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Байгууллагын хүрээнд шагнал болон шийтгэл нь тод бөгөөд тодорхой байдлаар өгөгддөг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ажилчид бусад байгууллагуудын өрсөлдөгчдөө даван түрүүлэхийг эрмэлздэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Зорилгоо биелүүлэх нь байгууллагын хамгийн чухал хүчин зүйлүүдийн нэг юм. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| № | Асуулт | Огт санал нийлэхгүй байна | Санал нийлэхгүй байна | Мэдэхгүй | Санал нийлж байна | Бүрэн санал нийлж байна |
|----|---|---------------------------------|-----------------------------|----------|-------------------------|-------------------------------|
| 10 | Эхлүүлсэн төсөлүүд дуустлаа хэрэгждэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Хэний үүрэг хэзээ эхэлж хаана дуусч байна? Хүн бүхэнд тодорхой бас нээлттэй байдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Ажилчид бүгд бие биенээ дэмжиж байдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Ажилчид бие биедээ тааламжтай ханддаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Ажилчид хоорондоо тун ховорхон хэрэлдэж маргалддаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Ажилчид ажлын бус цагаар ч гэсэн хамтдаа цагийг өнгөрүүлдэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Байгууллагын хамт олон бүгд бие биедээ туслаж дэмжихийн төлөө байдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Ажилчид бие биедээ ямар нэг далд муу санаа агуулалгүй найзалж нөхөрлөхийг хичээдэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Ажилчид хоорондоо хувийн амьдралаа ч хуваалцдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Ажилчид ашиг харж бие биетээгэй харьцдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Ажилчид нэг нэгнийхээ гэр бүлийг сайн таньж мэддэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Ажилчид үүргээ гүйцэтгэхдээ чөлөөт сэтгэлгээтэй байхыг эрмэлздэг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Байгууллагын үйл ажиллагааны ерөнхий систем нь ямар ч ажлыг гүйцэлдүүлэхэд хангалттай байдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Ажилчид ажиллаж байсан хуучин ажилчидтай байнга холбоотой байдаг. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Гуравдугаар хэсэг.

Та дараагийн асуултуудад хариулахдаа Х хэрээс тэмдгийг тавина уу.

1. Хүйс:

Эрэгтэй ()

Эмэгтэй ()

2. Боловсролын Төвшин:

| | | |
|---------------|-----------------------|-------------------------|
| Бага анги () | Дунд анги () | Ахлах анги (12 жил) () |
| Коллеж () | Их, дээд сургууль () | Мастер () |
| Доктор () | Бусад () | |

3. Нас:

16-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ба
дээш ()

4. Гэр бүлийн байдал:

Гэрлэсэн () Ганц бие ()

5. Одоогийн байгууллагадаа ажилласан хугацаа /жилээр/:

1-ээс доош () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16- 20 () 21-25 ()
26 ба дээш ()

6. Тус байгууллага дахь таны эрхэлдэг ажил үүрэг:

.....

7. Таны цалин /төгрөг/:

250,000- аас доош () 250,000-500,000 ()
500,001-750,000 () 750,001-1,000,000 ()
1,000,001 ба дээш ()

Анкетийг бүрэг гүйцэт бөглөж бидэнд тусалсан танд баярлалаа.