

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERSONEL MOTİVASYONU
ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA: TÜRKİYE VE AFGANİSTAN ÖRNEĞİ

Mohammad Aref ROOZİ

Danışman

Doç. Dr. Semra TETİK

MANİSA-2021

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürü İle Personel Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Türkiye ve Afganistan Örneği” ismi ile yer alan çalışmamın, araştırmalarım üzerinden toplumsal ahlakı ve değerlere zıt bir duruma yol açmaksızın kaleme alındığını ve faydalandığım çalışmaların bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2021

Mohammad Aref Roozi

İmza

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERSONEL MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: TÜRKİYE VE AFGANİSTAN ÖRNEĞİ

Örgüt kültürü, çalışanlara örgüt içinde neleri yapıp neleri yapamayacakları, örgüt açısından hangi değerlerin önemli olduğu, liderlik politikaları, müşteri ilişkileri, iletişim tarzları gibi alanlarda bir yol haritası sunmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü, çalışanlara doğru tutum ve davranışlarda bulunmaya yönelik rehberlik etmektedir. Örgüt kültürü, çalışanlar açısından dayanışma, aidiyet ve bütünleşmeye yol açmaktadır. Biz duygusunu geliştirir. Bu boyutuyla güçlü bir örgüt kültürünün yaratılması örgütsel bağlılığı, iş memnuniyetini ve personel motivasyonunu arttırabilir.

Personel motivasyonu ise gerek örgütün gerekse çalışanların beklentilerine cevap veren bir çalışma oluşturarak, bireyin istenilen davranışa geçmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. Örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından çalışanların motivasyonlarının sürekli canlı tutulması gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin güçlü bir örgüt kültürü oluşturmalarının personel motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı, Türkiye ve Afganistan'daki kamu kurumlarında örgüt kültürü ile personel motivasyonu arasındaki ilişkiyi karşılaştırmalı olarak incelemek ve çalışanların örgütlerine ait örgüt kültürü algılarının, motivasyonlarını etkileyip etkilemediğini analiz etmektir.

Sonuç olarak örgüt kültürünün motivasyon düzeyi üzerinde etkili olduğu anlaşılmıştır. Öte yandan örgüt kültürü ve motivasyon düzeyi açısından ülkeler arasında önemli bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Anhtar Kalemeler: Örgüt Kültürü, Motivasyon, Örgütsel Davranış, Örgüt Kültürü Modelleri, Motivasyon Modelleri.

ABSTRACT

A COMPARATIVE STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND PERSONEL MOTIVATION: EXAMPLE OF TURKEY AND AFGHANISTAN

Organizational culture is concern with what employees can and cannot do whitin the organization. It provides a roadmap in areas which values are important to the organization such as leadership policies, customer relations, and communication styles. In this condition, organizational culture guides employees towards the right attitude and behavior. Organizational culture leads to solidarity, belonging and integration for the employees. It developes the sense of word we within the organizations. Creating a strong organizational culture with its dimension increases organizational commitment, job satisfaction and employee motivation.

Personnel motivation is the process of encouraging the individual to the desired behavior by creating a training that responds to the expectations of both the organization and the employees. The motivation of the employees should be kept alive in terms of the effectiveness and efficiency of the organizations. In this context, creating a strong organizational culture of the managers will positively affect the personnel motivation.

The purpose of this thesis is to study the relationship between organization culture and employee motivation comparatively in public administration of Turkey and Afghanistan as well as the organizational culture perceptions of employees weather affect their motivation or not.

As a result, it has been understood that organizational culture has an effect on the level of motivation. On the other hand, it has been stated that there is no significant difference between countries in terms of organizational culture and motivation level.

Keywords: Organization Culture, Motivation, Organizational Behaviour, Organization Culture Models, Motivation Models.

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı hazırlamamda desteği olan herkese teşekkür ederim. Başta tez çalışmamın her aşamasında bana yol gösteren, akademik birikimiyle gerekli düzeltmeleri ve katkıları yapan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Semra TETİK hocama çok teşekkür ederim. Yüksek lisans süreci kapsamında öğrenim ve öğretim için bu zorlu, yorucu zaman dilimi içerisinde her yönden yardım, olgun tavır ve tecrübeleriyle samimi ve içten desteğini eksik etmeyen, kendisini tanımaktan büyük onur duyduğum Sayın Prof. Dr. Mustafa TEPECİ'ye, çalışmalarım süresince maddi ve manevi desteğini her zaman hissettiğim kıymetli kardeşim Mohammad Tahir ROOZİ'ye, öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi destekleriyle hep yanımda olan aileme gönülden teşekkürlerimi sunarım.

Mohammad Aref ROOZİ

Manisa, 2021

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
SİMGELER VE KISITLAMALAR.....	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
EKLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI.....	3
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI.....	5
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI.....	7
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE ÖNEMİ.....	8
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI.....	10
1.5.1. Değerler.....	10
1.5.2. İnançlar.....	11
1.5.3. Kurumsal Sosyal Süreç ve Normlar.....	11
1.5.4. Kahramanlar.....	12
1.5.5. Dil.....	12
1.5.6. Hikayeler ve Mitler.....	12
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TÜRLERİ.....	13
1.6.1. Maddi ve Manevi Kültür.....	14
1.6.2. Genel ve Alt Kültür.....	14
1.6.3. Gerçek ve İdeal Kültür.....	15
1.6.4. Karşı Kültür.....	15
1.6.5. Güçlü ve Zayıf Kültür.....	16
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜMODELLERİ.....	17
1.7.1. Hofstede Modeli.....	17

1.7.2. Parsons Modeli.....	20
1.7.3. Deal ve Kennedy Modeli.....	21
1.7.4. Johnson ve Scholes Modeli.....	22
1.7.5. Handy Modeli.....	23
1.7.6. Schein Modeli.....	25
1.7.7. Danışman ve Özgen Modeli.....	26
1.7.8. Denison Modeli.....	28
1.7.9. Cameron ve Quinn Modeli.....	29
1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	31
1.8.1. Çalışanların Etkisi.....	31
1.8.2. İşin Doğası.....	31
1.8.3. Yönetim Tarzı.....	32
1.8.4. Motivasyon.....	32
1.8.5. İletişim.....	32
1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ DEĞİŞTİRME.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	36
2.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	37
2.3. MOTİVASYON TÜRLERİ.....	38
2.3.1. İçsel Motivasyon.....	39
2.3.2. Dışsal Motivasyon.....	40
2.4. MOTİVASYON ARAÇLARI.....	41
2.4.1. Ekonomik Araçlar.....	41
2.4.1.1. Ücret Artışı.....	41
2.4.1.2. Primli Ücret.....	42
2.4.1.3. Kâr Paylaşımı.....	42
2.4.1.4. Ekonomik Ödüller.....	43
2.4.2. Psiko-sosyal Araçlar.....	44
2.4.2.1. Özgür Çalışma Olanakları.....	44
2.4.2.2. Değer ve Statü.....	44

2.4.2.3. Özel Yaşama Saygı.....	45
2.4.2.4. Takdir ve İşletmenin Başarısından Sorumlu Tutma.....	45
2.4.2.5. Çevreye Uyum.....	45
2.4.2.6. Öneri Sistemi.....	46
2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	46
2.4.3.1. Hedef Belirleme.....	46
2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denklığı.....	47
2.4.3.3. Örgütsel Destek.....	48
2.4.3.4. Yükselme Olanakları.....	48
2.4.3.5. Açık Pazarlık Yönetimi.....	49
2.5. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	49
2.5.1. Kapsam Teorileri.....	49
2.5.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi.....	50
2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	51
2.5.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi.....	52
2.5.1.4. David McClelland'in Başarı İhtiyacı Teorisi.....	53
2.5.1.5. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	54
2.5.2. Süreç Teorileri.....	56
2.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	56
2.5.2.2. Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi.....	57
2.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	59
2.5.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi.....	59
2.5.2.5. Lowler ve Porter'in Ümit Teorisi.....	61
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERSONEL MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PERSONEL MOTİVASYONU İLİŞKİSİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	65
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	65
3.3. ARAŞTIRMANIN SÜRESİ VE SINIRLILIKLARI.....	66
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNETİMİ.....	67

3.4.1. Evren ve Örneklem.....	67
3.4.2. Veri Toplama Tekniği.....	68
3.5. ANALİZ VE BULGULAR.....	70
3.5.1. Güvenirlilik Analizi.....	71
3.5.2. Demografik Özellikler.....	72
3.5.2.1. Türk Katılımcıların Demografik Özellikleri	72
3.5.2.2. Afganistanlı Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	74
3.5.3. Normallik Sonuçları.....	76
3.5.4. Betimleyici İstatistik Analizi.....	76
3.5.5. Korelasyon Analizi Bulguları.....	78
3.5.6. Regresyon Analizi Bulguları.....	79
3.5.7. Örgüt Kültürü ve Motivasyon Ölçek Puanlarının t-Test Sonuçları.....	80
3.5.8. Hipotez Sonuçları.....	82
TARTIŞMA.....	84
SONUÇ.....	85
ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA.....	89

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AGIL	Adoptation, Goal Attainment, Integration, Legitimacy
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
DBY	Değerlilik, Beklenti, Yararlık
ÖK	Örgüt Kültürü
ÖD	Örgütsel Davranış
SS	Standart Sapma
SPSS	Statistical Package for The Social Sciences
HKPA	Hiyerarşi, Klan, Pazar, Adhokrasi
ERG	Existance, Relatedness, Growth
GDMU	Güven, Dikkat, Memnuniyet, Uygunluk
Çev.	Çeviri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Örgüt Kültürü Güvenirlik Analizi Sonucu.....	71
Tablo 3.2: Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 3.3: Türk Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	72
Tablo 3.4: Afganistanlı Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	74
Tablo 3.5: Normallik Sonuçları.....	76
Tablo 3.6: Örgüt Kültürünün Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri.....	77
Tablo 3.7: Motivasyon Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri.....	77
Tablo 3.8: Örgüt Kültürü, Motivasyon Ölçek Puanlarının İlişkisi.....	78
Tablo 3.9: Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi.....	79
Tablo 3.10: Örgüt Kültürü Ölçek Puanlarının Ükelere Göre Karşılaştırılması.....	81
Tablo 3.11: Motivasyon Ölçek Puanlarının Ükelere Göre Karşılaştırılması.....	82
Tablo 3.12: Hepotez Testi Tablosu.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	9
Şekil 1.2: Örgüt Kültürü Sınıflandırılması.....	13
Şekil 1.3: Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Modeli.....	18
Şekil 1.4: Parsons Örgüt Kültürü Modeli.....	20
Şekil 1.5: Örgüt Kültürünün Ağı.....	22
Şekil 1.6: Kültürün Üç Seviyesi.....	25
Şekil 1.7: Cameron ve Quinn'in Modeli.....	29
Şekil 2.1: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi.....	50

EKLER LİSTESİ

EK-1. Örgüt Kültürü Anket Formu (Türkçe).....	103
EK-2. Motivasyon Anket Formu (Türkçe).....	105
EK-3. Örgüt Kültürü Anket Formu (Farsçaya Uyarılmış Versiyonu).....	107
EK-4. Motivasyon Anket Formu (Farsçaya Uyarılmış Versiyonu).....	110
EK-5. Ölçek Kullanım İzni.....	112
EK-6. Araştırma İzni.....	113



GİRİŞ

Geçtiğimiz on yıllarda, örgüt kültürü kavramı örgüt sistemlerini anlamının bir yolu olarak kapsamlı bir biçimde kabul görülmüştür. Griffin ve Moorhead (2007: 456)'e göre kültür bir örgütün iç ortamının önemli bir parçasıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin neyi temsil ettiğini, işleri nasıl yaptığını ve neleri önemli gördüğünü anlamasına yardımcı olan değerler, inançlar, davranışlar, gelenekler ve tutumlar kümesidir. Hofstede (1997: 47) örgüt kültürünün, bir örgütün üyelerini diğerinden ayıran kolektif zihinsel programlama olduğunu ileri sürmüştür.

Kültür bir grup içinde işlerin yapılma şekli olduğundan, insanların neyin önemli olduğunu öğrenmesini ve anlamasını sağlayarak, daha sonra cezalandırmaya ve ödüllendirmeye yol açan eylemleri tanımlayarak öncelikleri ve beklentileri belirler. Ayrıca, Brown (1998: 221), kültür ve motivasyon faktörleri arasında örgütün performansı için gerekli olan bir bağlantı olduğunu belirtmiştir. Örgüt kültürünün performans, büyüme ve başarı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Nişancı (2012: 1284)'ya göre, organize bir topluluğun ürünü olan örgütsel kültür, bireylere kurum içinde ne yapmaları gerektiği ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberlik eder. Örgütteki sorunların nasıl kontrol edilip çözüleceğine ilişkin genel davranış kalıpları ve kuralları sağlayarak, çalışanları kendilerini gerçekleştirme fırsatı vererek motive eder. Örgütteki kişilerin tanımlanmasını kolaylaştırır ve kararların daha hızlı ve daha etkili uygulanmasını sağlar. Örgüt içi karmaşıklığı azaltır ve koordinasyonu kolaylaştırır.

Motivasyon, bir çalışanın işle ilgili faaliyetlere olan ilgisi ve buna yönelik çabalarıdır. Ayrıca, bireyin harekete geçmeye karar vermesine neden olan iç çabadır (Broussard ve Garrison, 2004: 684). Örgütlerin daha etkin ve verimli olabilmesi için son zamanlarda birçok çalışmaya konu olan örgüt kültürü ve motivasyon değişkenleri bu çalışmada araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada ele alınan motivasyon ve örgüt kültürü değişkenlerini ele alan çalışmaların sayısındaki artış ve bu çalışmaların sonuçlarının öneminin gün geçtikçe artacağı görülmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, örgüt kültürünün çalışanların motivasyonuna etkisinin karşılaştırmalı bir şekilde Türkiye ve Afganistan'daki kamu kurumlarında araştırılmasıdır. Araştırmanın kuramsal çerçevesi:

a. Örgüt kültürü ile personel motivasyonu arasındaki ilişkiyi ülkelere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak.

b. Örgüt kültürü değişkeniyle motivasyon değişkeni arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek.

c. Örgüt kültürü ve çalışan motivasyonu arasında bir ilişki mevcutsa bu ilişkinin ne yönde olduğunu ortaya çıkarmak olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü değişkeni ele alınmıştır. Bu değişkenin tanımı, kavramı, özellikleri, yararları, boyutları, unsurları, önemi ve modelleri incelenmiştir. Başlangıç kısmında örgüt kültürü kavramı üzerinde durularak konunun daha net anlaşılabilmesi amaçlanmıştır. Daha sonraki kısımlarda örgüt kültürü kavramı çeşitli boyutlarıyla detaylı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde motivasyon değişkeninin tanımı, önemi, türleri, araçları ve teorileri incelenmiştir. Daha sonraki kısımda örgüt kültürü ve motivasyon değişkeni üzerinde literatürde yapılan araştırmalar incelenmiş, bu değişkenlerle ilgili ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Son bölümde ise araştırmadan elde edilen bulgulara göre sonuç ve öneriler sunulmuştur. Sonuç bölümünde bağımsız örgüt kültürü ve bağımlı motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkiler açıklanarak yöneticilere katkı sunulmaya çalışılmıştır. Öneriler kısmında kamu sektöründe hizmet sunan çalışanların artan özel sektörler ve küreselleşme fenomeni karşısında, gittikçe sundukları hizmetleriyle birbirine benzer hale gelen kurumların bu çalışmanın konusu olan değişkenlerin yardımıyla kamudaki çalışanların rekabette farklılaşma yaratabilmesi için katkı sunulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Araştırmanın ana konusu "örgüt kültürü ile motivasyon arasındaki ilişki" olduğundan dolayı, değişkenlerin bir tanesi olan örgüt kültürü teorik olarak ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt kültürü kavramının tanımı, özellikleri, fonksiyonları ve bilim adamları tarafından öne sürülen modelleri bu bölümde yer almaktadır.

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI

Örgüt kültürü, 1980’li yıllarla beraber önem kazanmış ve üzerinde çalışılmaya başlanmış bir araştırma konusudur. Mintzberg (1989: 221) örgüt kültürünü “*her örgütün, yaptığı şeyleri nasıl yaptığını anlatan bir kültürü vardır. Burada önemli olan şey ise daha özel bir kültür, bir örgütü diğerlerinden ayırmaya yarayan, zengince geliştirilmiş ve derine yerleştirilmiş olan değerler ve inançlar sistemi*” olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürünü anlayabilmek için öncelikle kültür kavramının tanımlanması gerekmektedir.

Genel olarak kültür, bir toplumsal grubun yaşam biçimi denilebilir (Williams, 1993: 10). Taylor (1871) kültür kavramını “*bir toplumun üyelerinin sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve diğer gelenek ve alışkanlıklardan oluşan karmaşık bir bütün*” olarak tanımlamıştır (Can, Aşan ve Ayan, 2006: 413). Shein (1990)’e göre kültür, bir grubun karşı karşıya kaldığı sorunları ve kendi içindeki uyum sorunlarını ortadan kaldırırken, belirli bir zaman içerisinde bu grubun oluşturduğu, keşfettiği, geliştirdiği ve öğrendiği temel varsayımların bir motifidir. Daft (1997) ise kültürü, “*yaygınlıkla benimsenen, üyeler için örgütsel yaşamı anlamlı kılan ve onların davranışlarını yönlendiren inançlar, tutumlar ve değerler topluluğu*” olarak tanımlamıştır.

Örgütün başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri örgüt kültürüdür. Günümüzde, örgütlerin hayatta kalmasını sağlayan temel faktör güçlü örgüt kültürüdür. Bir örgütteki kültür, bir bireyin kişilik rolünü oynar. Kültür gizlidir, ancak kavramları oluşturma ve hareketleri yönlendirme gücüne sahiptir. Örgüt kültürü, örgütleri yönlendiren bir dizi inanç, fikir, uygulama ve değer olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, her örgütün veya kurumun kişiliğini sembolize eder ve örgütleri birbirinden farklı kılar (Smircich, 1983: 345).

Kültür için pek çok tanım yapılmıştır. Bazıları kültürün, uygulamalar, törenler ve ayinler gibi örgütlerin bazı eserlerinin birikimi olduğunu savunurken, diğerleri inançlar, değerler ve varsayımlar olduğunu iddia etmektedir. Örgüt kültürü bir

kuruluşun yapısı olarak rekabet avantajı elde etmek ve paydaş ilgisini artırmak için kullanılabilir. Bir örgütün kültürü örgütsel etkinliği artırmak için kullanılabilir (Smircich, 1983: 358). Bunun nedeni, örgüt kültürünün, üyelerin karar vermelerini, kuruluşun çevresini yorumlama ve yönetme şeklini, bu bilgilerle ne yaptıklarını ve nasıl davrandıklarını kontrol etmeleridir (Cook ve Yanow, 1993: 373). Locke (2009: 392) ise örgüt kültürünü “davranış normları oluşturmak amacıyla örgütün yapısı, süreçleri ve denetim sistemlerine ilişkin paylaşılan ortak inançlar ve değerler sistemi” şeklinde tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütteki ilişkilere, çalışma süreçlerine, karar verme ve problem çözme süreçlerine yön veren temel konudur. Bu nedenle kültür, örgütün ortamındaki performansı, etkinliği ve rekabetçi konumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Antropologlar, toplumların tarihi boyunca geliştirdikleri gelenek ve törenlere atıfta bulunmak için kültürü uygulamıştır. Öte yandan, örgüt araştırmacıları ve yöneticileri tarafından, örgütlerin insanları idare etme yoluyla geliştirdikleri iklimi ve uygulamaları belirtmek veya bir örgütün tanımlanmış değerlerine atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Antropolojik açıdan örgüt kültürü bütüncül, bütünlük ve örgütseldir. Yönetim araştırmacıları, bu görüşlerin aksine, kültürü genelde örgütlerde önemli bir madde olarak tanımlamışlar. Yönetim araştırmacılarına göre kültür, örgütlerin sahip olduğu önemli bir değişken ve özelliktir (Şişman, 2007: 24). Denison’un (1990) belirttiği gibi, bazı yönetim bilimleri araştırmacıları kültürü daha etkin organizasyonlar için mevcut stratejik plana uyacak bir araç olarak tanımlamaktadır.

Bir örgütte var olan temel değerler, inançlar ve varsayımlar ve bu paylaşılan değerlerden kaynaklanan davranış kalıplarının örgütün varsayımları ile değerleri ve davranışları arasındaki bağlantıyı gösteren temsillere örgüt kültürü denilir (Denison, 1990: 196). Deshpande ve Webster’e (1989: 5) göre örgüt kültürü, bireylerin örgüt işleyişini anlamalarını kolaylaştıran ve yine bireye örgüt içindeki davranışlarına ilişkin normlar oluşturan ortak değerler ve inançlar bütünüdür. Örgüt kültürü, bireylerin davranışlarına yön veren norm ve değerler olarak ifade edilebilir (Luthans, 2011: 72). Bakan vd. (2004: 20) ise literatürdeki tanımları inceleyerek şu tanımlı geliştirmişlerdir: Örgüt kültürü, örgüt içindeki kişiler ve gruplar arasındaki bağları, ortam ile ilişkileri, etkinlikleri, diğer adıyla örgütsel yapıyı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların bütünüdür.

Örgüt kültürü çalışanlar arasındaki bağı güçlü kılan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar, değerler ve normlar toplamıdır. Örgüt kültürü örgütsel yaşamı düzenleyen bir araç olarak örgütün geleceğini tayin eder. Ayrıca örgüt kültürü değişimin gerçekleşmesinde önemli bir unsurdur. Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, yöneticilerin örgütün hafızasında toplanmış bilgileri, değerleri, gelenekleri ve normları göz önüne alarak kültürel yönlendirmeyi sağlamalıdır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 228). Dolayısıyla örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılar ve soyut, içsel, örgütün hafızasına işlenmiş informal bir bilinç olarak ifade edilebilir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 51).

Örgüt kültürü toplumdan bağımsız düşünülmemelidir. Örgütler farklı kültürlerden gelen bireylerden oluşur ve her birey örgüte kendi kültürünü de getirerek farklı kültürlerin etkileşimiyle ortak değerler, inanç, tutum ve normlar bütünü ortaya çıkmaktadır (Köse ve Ünal, 2003: 11). Örgüt kültürüne tüm üyeler az çok dahildir. Yeni üyelerin örgütte kabul edilebilmesi için örgütteki mevcut kültürü öğrenmesi ve en azından kabul etmesi gerekmektedir (Kasmaei ve Jafari, 2013: 55).

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda, örgüt kültürünün, personelin davranışlarını şekillendiren, örgütün toplumla bütünleşmesini sağlayan ve çevreyle ilişkisini etkileyen bir işleve sahip olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü, örgütün kimliğini, kalitesini, benimsediği değerleri yansıtır ve çevrede tanınmasını sağlar. Dolayısıyla, kültür, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgütler ve bireylerle ilişki biçimlerini yansıtır. Bu yönü ile kültür, örgütün toplum nezdindeki imajını, değerini ve başarısını etkileyen en önemli araçlardan biri olduğu söylenebilir (Eren, 1998: 86-87).

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Örgüt kültürünü, üyelerin bir örgüte karşı ortak bir çıkarım sistemi olarak düşünüldüğünde, bu sistem örgütün değer verdiği ana fonksiyonlardan (bileşenlerden) oluşur. O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) örgütsel kültürü, inovasyon ve risk alma, detaylara dikkat, sonuç oryantasyonu, insan oryantasyonu, takım oryantasyonu, atılganlığı ve istikrarı tanımlayan yedi temel fonksiyon sunmuştur. Örgüt kültürünün fonksiyonları hakkında farklı fikir ve düşünceler olmasına rağmen üzerinde fikir birliği sağlanan fonksiyonlar şu şekilde özetlenebilir (Aygün, 2020:13; Alkhoja,

2019:6; Bakan vd., 2004:28; Kılıç, 2007:7; Nemli, 1999:82; Robbins ve Judge, 2006:374; Yıldız, 2004:39).

- Bireysel yenilik; Bir örgüt içinde bireylerin sahip olduğu sorumluluk, hareket özgürlüğü ve bağımsızlık düzeyi.
- Risk almak; İnsanları inisiyatif almaya, riskli görevleri üstlenmeye ve hırslı olmaya teşvik eder.
- Oryantasyon (veya liderlik); Örgütün beklenen amaç ve işlevleri gerçekleştirme derecesini belirtir.
- Bütünleşme ve birlik; Örgüt içindeki birimlerin koordineli bir şekilde hareket etme derecesini yükseltmek.
- Yönetim ilişkileri (destek); Yöneticilerin astlarıyla iletişim kurma, onlara yardım etme veya onları destekleme derecesi.
- Kimlik; Bireylerin uzmanlaştığı belirli bir grup veya disiplinden ziyade, tüm örgütte özdeşleşme ve ondan kimlik kazanma derecesi.
- Ödül sistemi; Ödül tahsisi yönteminin (yani maaş artışları ve terfi), çalışan performans göstergelerine dayalı olması.
- İletişim örüntüsü; Örgütsel iletişimin kuruluşun üst düzey komut hiyerarşisiyle ne ölçüde ilişkili olduğu.
- Çatışma toleransı; İnsanları açık eleştiriyi kabul etmeye teşvik eden çelişkili seviyeler oluşturulması.
- Detaylara dikkat; Beklendiği gibi, çalışanlar sorunları analiz edebilir ve işleri dikkatli bir şekilde yapabilir.
- Eksenel sonuç; Yönetimin, bu sonuca ulaşmak için kullanılması gereken yöntemlere ve süreçlere değil, sonuçlara veya ne ölçüde dikkat ettiği.
- Çalışanlara dikkat edilmesi; Yönetimin çalışanların kararlara katılma derecesi ve yönetimin karar verme sürecinin bireyler üzerindeki etkilerine ne ölçüde dikkat ettiği.
- Takım oryantasyonu; Yönetimin olayları ekip tarafından(bireyler tarafından değil)etkili bir şekilde düzenleme derecesi.
- Cesaret; İnsanların saldırganlık, dönüşüm veya cesurluk ruhuna sahip olma derecesi.

Bu fonksiyonlar açısından örgütsel kültüre dikkat edildiğinde, üyelerin duygularının türünü, ortak çıkarımlarını, verimli işleri yapma tarzını ve davranışlarının

türünü gösteren tam bir örgüt resmi elde edilebilir. Genel olarak örgüt kültürel bir olgudur ve her örgütün kendine özgü kültürü vardır. Kültür örgüt metaforu olarak göz önüne alındığında, gelenek ve göreneklerin, hikayelerin, efsanelerin, eserlerin ve örgütsel sembollerin rolü ve önemi artar. Yönetici ise örgütün sembolü olarak kabul edilir (Salari vd., 2013: 45). Bireyler için kişilik veya bir dizi sabit ve istikrarlı özellik tanımlandığı gibi örgütler için de bu özelliklerin geçerli olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü, bir örgütün kimliğidir. Yani, insanlar gibi örgütler yenilikçi, muhafazakâr çekingen vb. olabilir (Kasmaei ve Jafari, 2013: 56).

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI

Örgütlerde belirli süreçler sonunda çeşitli etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmış olan örgüt kültürünün çok çeşitli yararlarından söz etmek mümkündür. İlk olarak, bir örgütün kültürünü anlamak için örgüt içinde çalışanlar ve çalışmak isteyenler için yararlı olabilir. Bir örgütte çalışmak isteyip istemedikleri hakkında daha iyi fikirleri olabilir. İkincisi, bir örgütün kültürünü anlamak yeni çalışanların çalışmalarına yardımcı olabilir. Üçüncüsü, örgüt kültürünü anlamak, liderlerin örgütteki olası sorun kaynaklarını belirlemelerine yardımcı olabilir. Örgüt kültürünün yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Polat, 2004: 33):

- Örgüt kültürü inovasyon, iyi ürün kalitesi ve yenilikçi düşünme için çalışanları motive etmektedir.
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme ve müşteri hizmetlerine olağanüstü kolaylık sağlamak açısından önemli rol oynamaktadır.
- Örgüt kültürü, küresel rekabetle yüzleşmeye, teknoloji ve çevrenin değişen modellerine yardımcı olmaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütün her üyesine, örgütsel davranış yoluyla örgütün paydaşlarına nasıl davranacağını öğretir.
- Güçlü bir örgüt kültürü, birörgütün verimli noktasıdır. Örneğin çalışanlarda yüksek moral, rekabetçi bir örgüt ortamı oluşturmaktadır.
- Çalışanların örgüt sadakati vardır ve müşterilere eşsiz hizmetler verir.
- Örgüt kültürü, yöneticilerin kendilerini eğitmesi ve geliştirmesi anlamında pozitif yararlar ve katkılar sağlamaktadır.

- Örgüt kültürünün, örgüt yapısında işgörenlerin yaşamış olduğu bir takım sıkıntıların ortadan kaldırılması noktasında veya sözü geçen sakıncaların çalışanlarca örgüt kültürünün yerli bir parçası şeklinde algılanması ve kabullenilmesinde kayda değer etkisi vardır.
- Örgüt içi ilişkiler ve iletişim açısından örgüt kültürünün temel bir katkısı bulunmaktadır. Güçlü ve dayanaklı bir örgüt kültürü biz duygusunun gelişmesini sağlayarak örgüte olan aidiyet duygusunu artırmaktadır.

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE ÖNEMİ

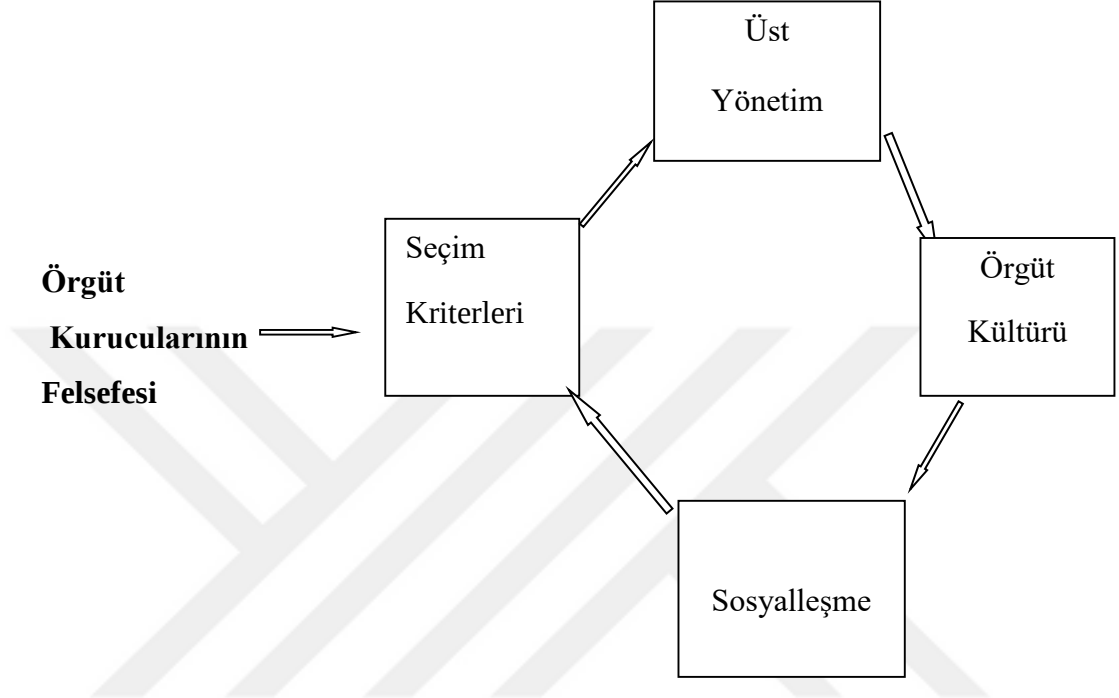
Kültür genellikle örgüt elemanlarının değerleri, varsayımları ve inançları, takım üyelerinin deneyimleri ve liderler ile yeni katılanlarca örgüte kazandırılan güven olarak üç kaynaktan meydana gelmektedir (Polat, 2004: 30). Örgüt kültürünün oluşmasında ise kurucuların yüksek derecede katkısı bulunmaktadır. Kurucular geleneksel tarzlarla ve felsefelerle sınırlı olmadıklarından dolayı sahip oldukları değerler örgüt kültürü bağlamında oldukça önem taşımaktadır. Örgüt kültürünün oluşmasında belirleyici olan bir diğer faktör de değerler, normlar ve inançlardır. Örgüt içindeki çalışanlar standartlarını ve değerlerini de beraberlerinde örgüte kazandırır ve neticede birden fazla alt kültür meydana gelir. Bu değerler genel olarak bir araya getirilerek örgüte özgü bir kültür oluşturur. Daha sonra bu kültür örgüte katılan yeni çalışanlarla paylaşılır ve örgüt kültürü oluşur. Bununla birlikte örgüt kültürünün meydana gelmesinde önemli rol oynayan bir diğer önemli unsur da örgüt liderlerinin denetim uygulamalarıdır (Büte, 2010: 14).

Şekil 1'de de görüldüğü gibi örgüt kültürü şu aşamalardan geçerek oluşmaktadır (Güçlü, 2003: 149):

- Örgütün kurucularının fikirlerinde bir düşünceye ve hedefe dayanan evrim düşüncesi oluşur ve örgütün birinci düşünsel varlığı burada ortaya çıkar.
- Örgütün kurucuları aynı fikre ve hedefe sahip yeni üyeler bularak çekirdek bir grup oluşturur.
- Kurucu bu çekirdek grup gerekli olan kanuni izinler, patentler, araç ve gereçler, levazımlar, insan kaynağı, yapı ve para gibi faktörleri bir araya getirerek bu fikri belirtir.

- Sonraki aşamada örgüte girenler beraberlerinde getirdikleri tutum, yetenek, inanç ve değerler örgütün zaman içinde ortak bir tarihi geçmiş oluşturmaya katkıda bulunur.

Şekil 1.1: Örgüt Kültürünün Oluşumu



Kaynak: Akıncı, 1998.

Örgüt kültürü bir örgütün amacının ve stratejisinin gerçekleşmesinde, yaratıcılığını ve faaliyetinin değişiminde büyük bir etkisi vardır. Bununla birlikte örgüt kültürü personele neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu örgütte nasıl davranmaları gerektiğini göstererek içerisindeki davranışsal tutarlılığı sağlamaktadır. Bilim adamları tarafından örgüt kültürünün neden önemli olduğu aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Akıncı, 1998: 50-53).

- Örgüt kültürü, birleşmede, denetimde, verimlilikte ve örgütsel yeniliği algılamada önemli bir unsur olarak görülmektedir.
- Politik, ekonomik, ideolojik ve sosyolojik unsurların toplumsal kuram üzerinde etkili olmaktadır.
- Örgütü inceleme ve açıklamada kültürel ve görüş sistemleri gibi farklı başlangıçların oluşması sonucunda kullanılmaya başlanmaktadır.

- Personellerin örgütsel ve iş yaşamındaki istek ve imkânlarının değişmesiyle maaşın tek başına yeterli olmayacağı anlaşılmaktadır.
- Rasyonalizm, pozitivizm ve deneycilik gibi geleneksel akımlar üzerinde süren münazaralar çerçevesinde örgüt kuramı ile ilgili eski düşünceler tatmin edici olmamaktadır.

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgütsel kültür iki ana katmandan oluşur. İlk katman değerler ve inançlardır. Kıyafet, davranış, tören, mit ve efsane gibi somut sembollerden oluşur. Bir başka örgütsel kültür katmanı, bir örgütün kültürünün temel katmanı veya temeli, bireylerin ve örgütsel grupların temel değerleri, varsayımları, inançları ve entelektüel süreçleridir. Bu katman aslında örgütün gerçek kültürünü oluşturmaktadır. Bir örgütün kültürünü oluşturan unsurlar: Değerler, inançlar, kurumsal sosyal süreç ve normlar, kahramanlar, dil, hikâyeler ve mitler'dir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır (Güçlü, 2003: 150).

1.5.1. Değerler

Örgüt kültürü değerleri genellikle toplumun değerlerinin ve örgütün bulunduğu çevrenin bir yansımasıdır. Aslında, eğilimler ve fikirler genellikle sorunlara geçerli çözümler olarak kabul edilir. Değerler ahlaki ve etik kodlarla yakından bağlantılıdır. Değerler, çalışanlara neyin doğru neyin yanlış olduğunu anlamalarına temel oluşturur. Öte yandan inançlar, insanların ne düşündüğünü ve doğru olup olmadığını ifade eder. Tutumlar inanç ve değerleri duygularla birleştirir. Aslında değerler örgütte neyin önemli olduğunu hissettiğimizin bir yansımasıdır. Örgütler neyin önemli olduğunu yansıtan temel değerlere sahip olabilirler. Bu değerler örgütteki tüm üyeler için davranış ilkeleri olabilmektedir. Temel değerler örgütlerin web sitesinde belirtilebilir. Örneğin, bir örgütün temel değerleri yaratıcılık, mizah, bütünlük, özveri, karşılıklı saygı, nezaket vb. olabilir (Güçlü, 2003: 151).

1.5.2. İnançlar

İnsanların, farklı inançları vardır Allah'a inanmak gibi. Bazı inançlar, günlük yaşamın en ince noktalarına, bazıları ise birey, örgüt veya toplum için büyük önem taşıyan konulara ilişkindir. Genel olarak, uzun vadeli karar verme inançlarına ve örgütsel inançlara operasyonel (stratejik) inançlar (ortak karar vericilerin inançları) denilmektedir (Şişman, 1994: 65).

Bu iki tür inancı birleştirmek, örgütün amaçlarını araştırmadaki kültürel uyuma ve başarısına katkıda bulunur. Aksi takdirde, aralarındaki sinerji birbirlerini etkisiz hale getirecek ve örgütün amaçlarına uygun hareket etmesini engelleyecektir. Rehber inançlar, günlük inançların hangi yönde hareket edeceğini belirler. Aslında, yol gösterici inançlar her görevin nasıl yapılması gerektiğini belirten günlük inançlar, işlerin esasen günlük olarak yapıldığı yöntemdir. Temel ilkeler gibi rehberlik inançları nadiren değişirken, günlük inançlar günlük davranış ve koşullara göre değişebilmektedir (Bütüner, 2011: 6).

1.5.3. Kurumsal Sosyal Süreç ve Normlar

Örgüt kültürü oluşturma ve geliştirmede önemli olan bir diğer faktör, örgütün sosyal sürecidir. Bu süreçte insanlar örgütteki yerlerini bulurlar. Bir kurumda nasıl eğitileceğini, örgütün standartlarını nasıl kavrayacağını ve uygun davranışları öğreneceğini öğrenmektedir. Örgütlerdeki sosyal süreç hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimidir. Ara sıra örgütteki çalışanlar zaman geçtikçe normlar geliştirebilirler, bu normlar ise, uygun davranışları tanımak ve onlara alışmaktır. Bir örgütün sosyal sürecinin başarısı, örgütün kültürünün doğasını etkiler ve örgüt de bir nevi egemen normlar oluşturacaktır. Normlar bir örgütteki tipik ve kabul edilen davranışları yansıtır. Örgütün değerlerini ve inançlarını da yansıtabilirler. Normlar, belirli görevlerin genellikle nasıl yerine getirilmesi gerektiğini, çalışma ortamının özelliklerini, insanların örgütte iletişim kurdukları tipik yolları ve örgütteki tipik liderlik stillerini yansıtabilirler. Örneğin, bir örgütün çalışma ortamı rahat, keyifli ve güzel olarak tanımlanabilir (Bütüner, 2011: 23).

1.5.4. Kahramanlar

Kahramanlar, bir örgütün geçmişini ve geçmiş kurumların, yöneticilerin başarılarını örnekleyen bir etken olup, amacı çalışanları motive etmek ve bu metodolojiyi takip etmektir. Amacı, personelle bağ oluşturmak ve örgüt üyeleri ile gurur duyma hissi olduğu söylenebilir. Kahramanlar örgütleri özelleştiren ve yeni katılanlar için örnek olarak hizmet etme işleri gören bireylerdir. Kahramanlar geçmişte, işletmede en çok karlı hizmetleri yapmış ve bu hizmetlerinden dolayı devleşmiş, işletmeyi başarıya ulaştırmış bireylerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal nitelikleri taşıdığı düşünülen kişiler olup örgütlerde bir değil belki çok fazla kişiler olabilirler. Kahramanlar ise geçmişte olan ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkün olmaktadır (Köse vd. 2001: 230).

1.5.5. Dil

Temel olarak, her ülkenin kendine özgü dili olduğu gibi her örgütün kendi dili vardır. Bu dil, aynı örgüt içinde çalışan insanları anlamlandırmaktadır. Birçok örgüt, dili örgüt içindeki kültürün üyesini belirtmek için kullanır. Üyeler bu özel dili öğrenerek örgüt içinde kültürü ve korunan kültürü desteklediklerini kabul ettiklerini göstermektedir. Organizasyondaki bu özel dilde, kendi argo, deyimler, mizah, metaforlar, sloganlar ve sözel semboller yer almaktadır (Köse vd., 2001: 224-226).

1.5.6. Hikâyeler ve Mitler

Hikâyeler ve mitler, örgütün geçmiş ve şimdiki konumu arasında bir köprü görevi görür. Diğer bir deyişle, bunlar, örgütteki insanlar tarafından abartılan örgütün geçmişiyile ilgili anlatılan hikayeler sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcısıdır (Ertaş, 2019: 238).

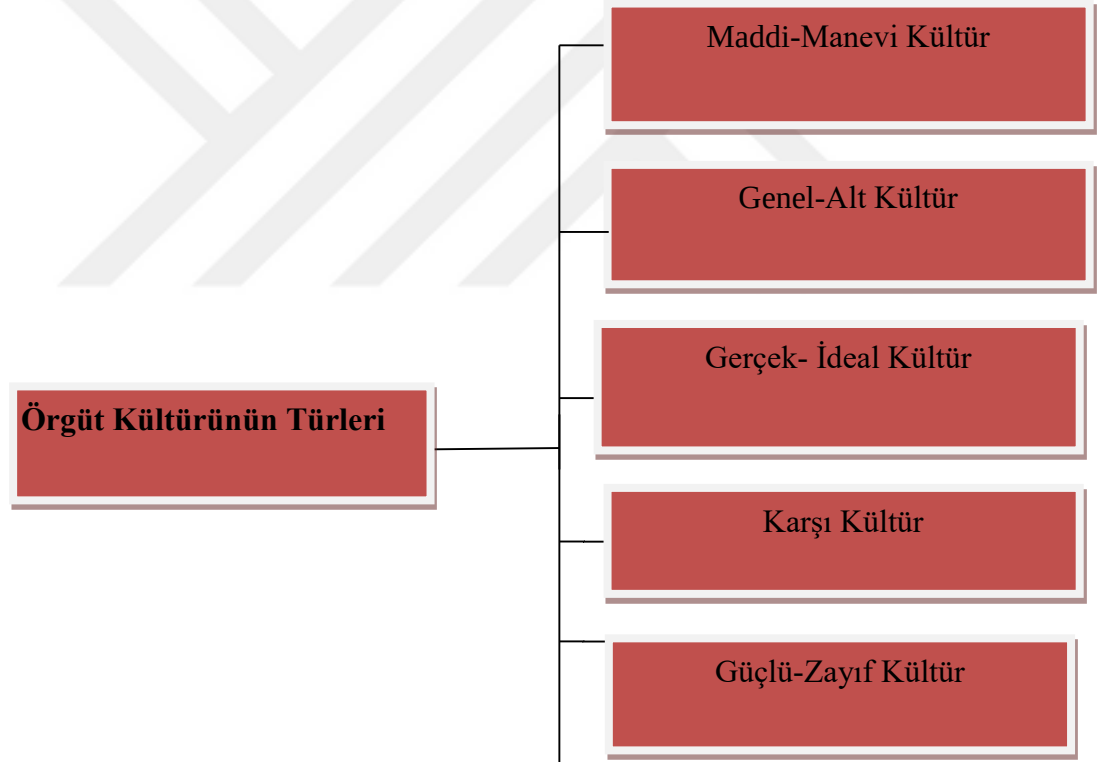
Bir örgütte meşhur ferdler, örgütün değerleri ile ilgili önemli olgular, manalı mesajlara dönüştürüldüğünde mitler meydana çıkar. *“McDonald’s’ın önünde arabasından inen McDonald’s yöneticisinin yerdeki çöpleri toplaması tüm işletmeler için mit niteliği kazanmıştır”* (Erdem, 1996: 41).

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TÜRLERİ

Örgüt kültürü, örgütün ortamına dair çalışmalar tarafından biçimlendirilen bir kültür türüdür. Kültür, sözlü kuralları ve örgütün duygulu yanını sembolize etmektedir. Bir örgütteki her çalışan kültüre girer fakat kültür fark edilmeden işler. Örgütler kültürel kıymetleri ve standartlara karşı bir strateji veya plan sürdürdüklerinde kültürün gücü ile karşılaşmaktadır (Okay, 2005: 22).

Örgüt kültürünün sınıflara göre ayrılması genel olarak kültürün yaygınlık aşamasına göre genel kültür ve alt kültür, kültürel unsurların birleşimlerine göre maddi kültür ve manevi kültür ile zayıf kültür ve güçlü kültür olarak gruplara ayrılmaktadır (Şişman, 2007: 122). Bu araştırma kapsamındaki örgüt kültürü türü de Şekil 1.2’de gösterilmektedir.

Şekil 1.2: Örgüt Kültürü Sınıflandırılması



Kaynak: Şişman, 2007: 127

1.6.1. Maddi ve Manevi Kültür

Maddi Kültür; Kültürün alt yapı temel değerlerinden oluşmaktadır; toplumda yaşayanların gereksinimlerini yerine getiren nesnelerdir. Maddi kültür elle yapılan fiziki değerlerdir. Bu değerler çevredeki insanların genel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanılmaktadır. Maddi kültür çok kulanılır, hemen eskir, karşılığına yeni olanları getirmektedir. “*Bu değerler, kullanılan yöntemler, üretilmiş teknoloji, güzel sanatlar ve bilimlerdir*”. Maddi değerlerin yanı sıra kültürün manevi değerleri de bulunmaktadır (Aktan ve Tutar, 2007: 8).

Örgütte maddi değerler ise, örgütteki girdileri, temel eşyasını, sermayesini, insan gücü kaynaklarını, üretim faktörlerini beyan eden gerçek değerlerdir. Örgütteki üretim etkinliklerini genel bir şekilde maddi değerler organize etmektedir. Bir örgütte bulunan mal üretme yöntemleri, araçları, malları kullanma tarzları, örgütsel yapısı, iletişim ve etkileşim araçları maddi kültürüdür (Aktan ve Tutar, 2007: 8).

Manevi Kültür; Manevi kültür, insanların gelişmesine ve tam potansiyellerine ulaşmasına yardımcı olmakla ilgilenen kültür tipidir. Benzer şekilde, maneviyatla ilgilenen örgütlerin iş/yaşam çatışmalarının yarattığı sorunları doğrudan ele alma olasılığı daha yüksektir (Sargut, 1994: 71).

Örgütler manevi kültürlerini anlamlı bir amaç etrafında inşa ederler. Kâr önemli olsa da, kuruluşun temel değerleri değildir. Manevi kültürde insanlar önemli ve değerli olduğuna inandıkları bir amaçtan ilham almak isterler. Manevi örgütlerde karşılıklı güven, dürüstlük ve açıklıkla karakterizedir ve yöneticiler hataları kabul etmekten korkmazlar. Manevi kültürlerin benimsediği uygulamalar arasında esnek çalışma programları, grup ve organizasyon bazlı ödüller, ücret ve statü farklılıklarının daraltılması, bireysel işçi haklarının garantileri, çalışanların yetkilendirilmesi ve iş güvenliği yer almaktadır (Sargut, 1994: 72).

1.6.2 Genel ve Alt Kültür

Genel kültür, bir cemiyet ya da memleketin, her toplumsal grubunda, her coğrafi alanında geçerli olan, kabullenilen ve yaşanan hâkim elemanlardan ibarettir. Diğer bir ifadeyle, genel kültür, çevredeki tüm tutum düzlemlerinde mevcut olan kültürdür. Bir toplumun ya da memleketin hâkim güvenleri, değerleri, inançları, hareket tarzları ve yaptırımların çeşitleri genel kültürü oluşturan parçalardır.

Herhangi bir topluluğun genel kültürü, yüksek bir sistem olarak, fazla sayıda alt sistemlerden ortaya çıkmıştır. Alt kültürler bir takım hâkim değerleri kapsar ancak,

kendilerine has yaşam tarzı ve değerleri vardır. Örgütü oluşturan insanlar farklı alanlardan ve değişik kültürlerden bir araya toplanabilirler. Bir araya gelen insanlar hem geldikleri alanın ya da milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde yaşamakta oldukları toplumun kültürünü benimserler. Örgütlerin kendine özgü işleyiş ve yönetim tarzları bulunduğu nedeni ile örgütler de genel kültürün bir alt kültürüdür denilebilir (Köse vd. 2001: 223).

1.6.3. Gerçek ve İdeal Kültür

Gerçek kültür; Sosyal hayatımızda görülen kültürdür. Toplumsal yaşamımızda kültür üzerinde hareket etmekteyiz. Bu kültür, insanların sosyal yaşamlarında benimsedikleri kültürdür fakat hepsi asla gerçek değildir, çünkü bir kısmı pratik olmadan kalır. İslamda ne kadar ilerlemişsek, işte bu bizim gerçek kültürümüzdür. Müslüman olarak, başka bir din ile ilgili haberleri (Hristiyanlık vb.) sosyal hayatımızda tam olarak takip etmiyoruz. Dinin takip ettiğimiz kısmı gerçek kültürümüzdür (Ackermann, 2003: 41).

İdeal kültür; İnsanlara desen veya emsal olarak sunulan kültüre ideal kültür denir. Toplumun amacı budur. İdeal kültür hiçbir zaman tam olarak elde edilemez, çünkü bir kısmı uygulama dışında kalır. Bu kültür, ders kitaplarında, liderlerin konuşmaları gibi yerlerde de açıklanmaktadır. İdeal kültürün sosyal hayatta uygulanan kısmına gerçek kültür denir. İslam bizim idealimizdir. Gerçek Müslümanlar olduğumuzu iddia ediyoruz ve bu iddia bizim ideal kültürümüzdür, ancak uygulamada ne kadar müslüman olduğumuz bizim gerçek kültürümüzü yansıtır. Hem gerçek hem de ideal kültürler birbirleriyle ilişkilidir ve birbirlerinden farklıdır (Ackermann, 2003: 41).

1.6.4. Karşı Kültür

Toplulukta, sosyol, ekonomik ve siyasi manada kurulmuş bulunan ve aile, okul ve diğer örgütler, bilhassa kitle iletişim araçları vasıtasıyla aktarılan genel kültürü kabul etmek istemeyenlerin, farklı alanlarda oluşturmaya çalıştıkları kültür, karşı kültür olarak adlandırılmaktadır (Köse vd., 2001: 224).

Bir karşı kültür, değerleri, normları ve davranışları yaygın kültürün değerleri ile çatışan bir kültürdür. Bir karşı kültür bir tür alt kültürdür ancak, tüm alt kültürler karşı

kültür değildir. Sosyologlar, baskın bir kültüre karşı düşman kültürleri tanımlamak için karşı kültür kavramını kullanırlar. Bir karşı kültürün klasik bir örneği, 1960'larda ve 70'lerde Amerika'da hippie hareketiyle örneklenen gençlik karşı kültürüdür; bu karşı kültürün üyeleri daha fazla cinsel özgürlük, ırk ayrımcılığı ve kadınlar için daha fazla hak savunuyorlardı. Bugün, hükümet karşıtı milis gruplarının üyeleri karşı kültürü örnekliyor, çünkü bu tür gruplar ana akım kültürden çok daha zayıf hükümetleri destekliyor. Karşı kültürler bazen baskın kültürün aktif ve hatta şiddetli direnişini karşılamaktadır (sosyology chegg.com).

1.6.5. Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgüt kültürü zayıf veya güçlü olabilir. Martin (2005: 382), *“güçlü bir örgütün, kuruluşun temel değerlerinin güçlü bir şekilde tutulduğunu ve yaygın olarak paylaşıldığını”* vurgulamaktadır. Bu, örgüt üyeleri paylaşılan değerleri kabul ettiğinde, örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını göstermektedir. Bu nedenle güçlü bir örgüt kültürü, inanç ve değerlerin bir örgüt içinde nispeten tutarlı bir şekilde paylaşıldığı örgütleri ifade eder. Güçlü örgütsel kültürün örgütsel üyelerin davranışları üzerinde büyük etkisi vardır. Başka bir deyişle, güçlü bir kültür, davranışı yönlendirmek için güçlü bir araçtır. Ayrıca güçlü örgüt kültürünün bir örgütün aşağıdaki nedenlere dayanarak yüksek performans elde etmesini sağlayabileceği söylenebilir (Robbins ve Judge, 2016: 514).

- Güçlü bir örgüt kültürü, hedef uyumunu kolaylaştırır.
- Güçlü bir örgüt kültürü, yüksek düzeyde çalışan motivasyonu sağlar.
- Güçlü bir örgüt kültürü geçmişten daha iyi öğrenebilir.

Güçlü bir örgütsel kültürün yukarıdaki faydaları ile ilgili olarak Martin (2005: 382) *“güçlü bir kültürün belirli bir sonucunun daha düşük bir işgücü devri olması gerektiğini”* belirtmektedir. Bu, örgüt üyeleri örgütün neyi temsil ettiği konusunda hemfikir olduklarında nihai sonuçların tutarlılık, sadakat ve örgütsel bağlılık olduğu gerçeğinden kaynaklanmaktadır (Cantimur, 1996: 6). Öte yandan, zayıf bir kültür, güçlü bir kültürün zıttı demektir; diğer bir deyişle, örgüt üyeleri ortak inançlara, değerlere ve normlara sahip değildir (O'Reilly vd., 1991: 516).

Zayıf bir kültürdeki örgüt üyeleri, örgütün temel değerlerini ve hedeflerini bağdaştırmakta zorlanmaktadır (Wilson, 1992). Sonuç olarak, bu tür bir örgüt içindeki bileşenler veya farklı bölümler, örgütün temel hedeflerini ele almak zorunda olmayan farklı inançları desteklemektedir. Zayıf kültürlerin çalışanları üzerinde olumsuz bir etkisivardır, bunlar doğrudan kazancı arttırır. Temelde, örgütün kültürünün temel gücü, ne kadar zayıf veya güçlü olduğuna göre belirlenir (Cantimur, 1996: 7).

1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Literatürde örgütlerin kültürlerini farklı açılardan açıklayan birçok örgüt kültürü modeli mevcuttur. Hepsi örgüt uygulamalarını açıklar ve örgütsel değerler, uygulamalar ve lider türleri konusunda örgüt kültürü hakkında bilgi verir.

Örgüt kültürü modelleri arasından daha genel şekilde kullanılan ve büyük kapsamlı çalışmaları neticesinde oluşturulan modellerden bu bölümde söz edilmiştir. Bu modeller ise; Hofstede Modeli, Parsons Modeli, Deal ve Kennedy Modeli, Johnson ve Scholes Modeli, Handy Modeli, Schien Modeli, Denison Modeli, Danışman ve Özgen Modeli, Cameronn ve Quin Modeli yer almaktadır.

1.7.1. Hofstede Modeli

Yirmi yılı aşkın süredir ulusal kültürler üzerinde çalıştıktan sonra Geert Hofstede, 'Kültürün sonuçları konusundaki deneyimi şudur: İşle ilgili değerlerde uluslararası farklılıklar. Bu bağlamda, ulusal kültürün özellikleri örgüt kültürünü etkilemektedir. Hofstede (1991) kırk ulusal kültürü şekillendiren farklı değerleri tanımlamak için dört temel boyut öne sürmüştür (Magnusson, Wilson, Zdravkovic, Xin Zhou ve Westjohn, 2008). Ulusal kültürel farklılıkların yalnızca bilinçsiz değerlerden kaynaklanabileceğini ortaya koymuştur. İlk dört boyuta, 90'lı yıllarda ve 2010'lu yıllarda Minkov ile yaptığı ortak çalışmada iki tane daha eklenmiştir. Model şu şekildedir (Şekil 1.3).

Şekil 1.3.Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Modeli



Güç mesafesi
Belirsizlikten kaçınma
Bireycilik
Kadınlık / erkeklik
Zaman perspektifi

Kaynak: Hofstede ve Minkov, 2010.

1-) Güç Mesafesi; İktidardan çok uzak olan insanlar ve örgütler hiyerarşileri ve eşitsizlikleri kabul eder. Aksine çok az farkla güç, sosyal yapının üyeleri arasında paylaşılır. Örgütlerdeki daha az güçlü üyelerin aile gibi, gücün eşit olarak dağıtılmasını kabul etme ve bekleme derecesi, Avusturya, Danimarka, İsveç gibi İskandinav ülkelerinde daha düşüktür. Bu nedenle, daha fazla eşitlik ve zenginlik ile gücün düzgün dağılımı sağlanabilir.

2-) Bireycilik-Kolektivizm; Bireysel bir toplumda, insanlar arasındaki ilişkiler özgürdür. Bir bireyin destek ve bakımı sadece kendisine, ailesine ve akrabalarına yansır. Bunun tam tersi kolektivizm, insan gruplarının güçlü bir şekilde birleştiği ve bireyler doğumdan önce bile entegre olurlar ve grup yaşamları boyunca onlara sadakat ile destek sağlamaya devam ederler. Bireysellik, bireylerin kendi çıkalarını herşeyin üstünde tutmaları durumu olarak tanımlanabilir (Hofstede, 2001: 79-83). Bireysellik, bireylerin bireyler arasındaki gruplara entegre olma derecesi olup, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu toplumlarda görülmektedir. Herkesin yakın ailesini ABD veya Avrupa gibi görmesi beklenir. Guatemala, Panama, Kosta Rika, Ekvador gibi Güney Amerika ülkelerinin merkezi güçlü ilişkileri olan ve geniş ailelere sahip güçlü bir kolektivizme sahiptirler. Amerikalılar, ebeveynlerinden daha iyi bir

yaşam kalitesi ve daha yüksek bir yaşam standardı umuyorlar. Avrupa, kişisel başarıları ve bireysel hakları tercih ediyor. Almanlar, birbirlerinden kendi ihtiyaçlarını karşılanmasını bekliyor. Grup çalışması önemlidir, ancak herkesin de kendi görüşü vardır. Hofstede ve ark. (2010: 498) çalışmasında, 76 ülke için Bireycilik Endeksi puanları verilmiştir; Bireycilik gelişmiş ve Batı ülkelerinde, kolektivizm ise daha az gelişmiş ve Doğu ülkelerinde hüküm sürmektedir; Japonya bu boyutta orta konumdadır.

3-) Belirsizlikten kaçınma; Toplumun belirsizlik ve belirsizlik toleransı ile ilgilidir. Katı yasalar ve kurallar, güvenlik ve güvenlik önlemleri ile bu tür durumların olasılığını en aza indirme imkânı bulunmaktadır. Almanya komşu ülkesi Danimarka gibi ülkelere kıyasla makul bir yüksek belirsizlikten kaçınma vardır. Almanlar belirsizliğe toleranslı değildir. Her şeyi dikkatlice planlayarak belirsizlikten kaçınmaya çalışırlar. Belirsizliğin yüksek olduğu kültür, personelin karşı karşıya kaldığı risk derecesidir. Ruhaniyette, belirsizlikten kaçmanın önemli aşamalarını içeren kültürler, zorunlulukları ve yapılandırılmış olayları destekler ve başka bir şeyin kişiye tehdit oluşturduğunun farkına varır. Aynı şekilde, işçiler mevcut örgütleri ile daha uzun süre kalmaya isteklidir (Sargut, 2010: 185).

4-) Erkeklik ve tam tersi Kadınlık; bir dizi çözümün üretildiği herhangi bir toplum için bir başka temel konu olan cinsiyet arasındaki rollerin hedefini ifade etmektedir. Hofstede'nin (1998) araştırması Japonya, Almanya, İngiltere gibi ülkelerin güçlü erkeksi özellik gösteren erkeksi bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir. Erkeksi özellikler, atılganlık, materyalizm/maddi başarı, benmerkezcilik, güç ve bireysel başarıları içerir. Uzun vadeli oryantasyon, toplumları gelecekteki ödüllere yönelik pragmatik erdemlere teşvik eder. Kısa dönemli toplumlar, ulusal gurur, geleneğe saygı ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi gibi geçmiş ve şimdiki erdemleri teşvik eder. Japonya ve Çin uzun vadede diğer ülkelerden öğrenmeye çalıştıklarını ve başarı/başarısızlığın çaba eksikliğine atfedildiğini gösteren yüksek puanlara sahiptir (Sargut, 2010: 186).

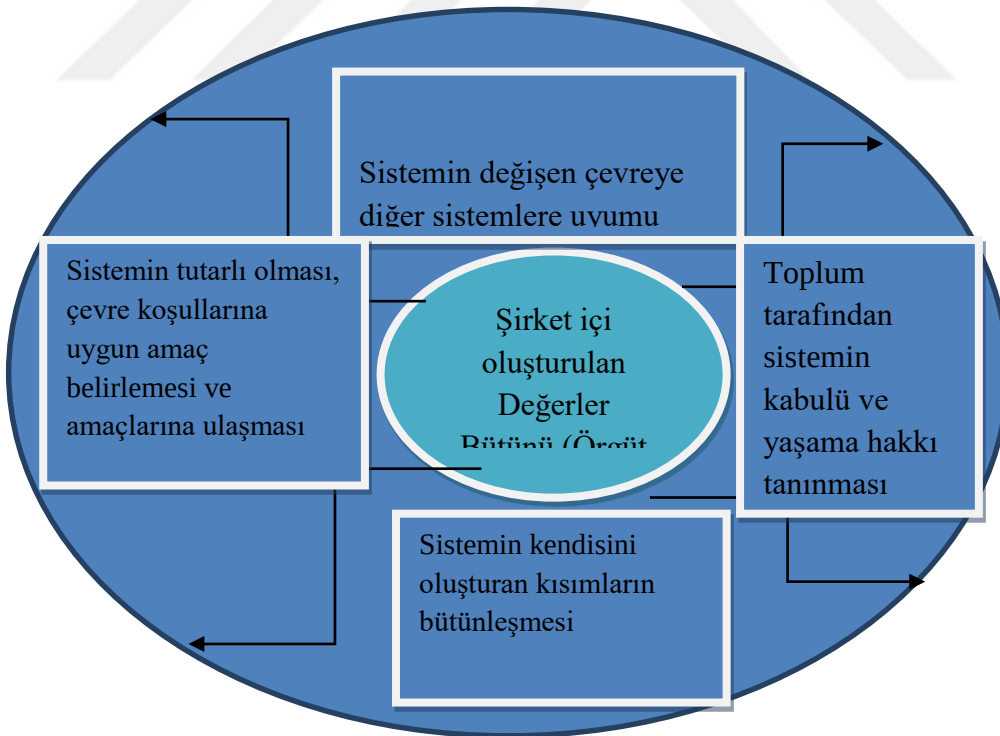
1.7.2. Parsons Modeli

Sosyolog Talcott Parsons tarafından oluşturulan bir modeldir. Parsons örgüt kültürünün incelenmesi ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur (Yolcu, 2016: 4507). Bu modelin 4 fonksiyonu vardır. Bunlar (Eren, 1998: 92):

- Uyum (Adaptation)
- Amaca Ulaşma (Goal Attainment)
- Bütünleşme (Integration),
- Yasallık (Ligitimacy)

Parsons tüm toplumsal sistemde bu fonksiyonların bulunmasının gerekli olduğunu iddia etmektedir. Bu sistemin bulunduğu çevrede uyum göstermesini, amaçlarına ulaşabilmesini, alt parça veya sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu meydana getiren bireyler tarafından hukuki ya da meşru olarak varlığına inanmasını gerektirir (Eren, 1998: 92).

Şekil 1.4: Parsons Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Eren, 1998: 93

Tüm sistemlerin bir diğerine ilişkili olduğu bir üst sistem ve alt kısımlar olduğunu savunmaktadır. Toplumsal açıdan uyum ve çalışmayı gerçekleştirmek

için sistem alt kısımlarda bütünleşmeli üst kısımlarla topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. İşlerin yürütülmesinde kültürel değerlerin önemli payı bulunduğu için kültürel değerler büyük bir rol oynamaktadır (Yolcu, 2016: 4508).

1.7.3. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy (2000) bu model kapsamında çevre ve kültür ilişkisini analiz etmişlerdir. Araştırmacılar örgütleri geri bildirim ve risk açısından incelemişlerdir ve bunun sonucunda oluşabilecek seçeneklere göre örgüt kültürünü dört faktör olarak belirlemişlerdir. Bu dört faktör ise; sert adam maço kültürü, sıkı çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine bahse gir kültürü ve süreç kültürüdür (Greener, 2010: 41).

Sert adam, çalışanların genellikle yüksek risk aldıkları ve eylemleri hakkında hızlı geri bildirim aldıkları bir maço kültürüdür. İçinde çalışmak oldukça zor olsa da, bu tür bir kültürdeki ödüller yüksek olabilir. Sert kültürleri olan organizasyonların bir örneği riskli parasal eylemleri nedeniyle borsa komisyoncuları olabilir (Yolcu, 2016: 4510).

Sıkı çalışma; sıkı çalışma kültürü, yüksek kaliteli müşteri hizmetleri ve çalışanları için elinden gelenin en iyisini yapan, az risk alan ancak hızlı geri bildirim alan satış organizasyonlarını temsil eder. Bu tür bir kültürde faaliyet gösteren çalışanların çoğu zaman çok aktif ve olumlu olmaları gerekmektedir (Yolcu, 2016: 4510).

Örgüt kültürünün bahsi; şirketinizle ilgili bir örgüt kültüründe büyük kararlar alınır, ancak sonuçlar ve kararların doğru ya da yanlış olup olmadığı çok uzun bir süre sonra bilinir. Bu tip organizasyonlar sonuçları bir kaç yıl sonra gelebildiği için geliştirme ve inşaat işleri gibi örgütleri içerebilir (Greener, 2010: 42).

Süreç kültürü; risk almayan organizasyonları yansıtır, çok az geri bildirim vardır ve çalışanlar, nihai sonuçtan ziyade işin nasıl yapıldığından daha fazla endişe duyarlar (Deal ve Kennedy, 2000: 14). Kamu hizmetindeki kuruluşlar, yüksek bürokrasi ve bürokrasi bulunan bu tür bir kültürü benimser.

Trompenaars'a benzer şekilde (Deal ve Kennedy, 2000) hiçbir örgütün herhangi bir kültür türüne özel olarak karşılık gelmediğini ve bu nedenle dördünün bir kombinasyonunun mevcut olabileceğini iddia etmektedir. Buna ek olarak, güçlü kültürle sahip örgütlerin, dört türün de temel olumlu özelliklerini 'ustaca harmanlamasını' ve en iyi performansı garanti edecek şekilde biçimlendirmelerini varsaymaktadır.

1.7.4. Johnson ve Scholes Modeli

Johnson, Scholes ve Whittington (2009: 186) örgütlerin kültürünü tanımlamak için kullanılabilecek çeşitli temelleri tanımlayan bir kültürel ağ sunmaktadır.

Şekil1.5: Örgüt Kültürünün Ağı



Kaynak: Johnson Scholes ve Whittington 2009: 186.

Paradigma; paradigma örgütsel işlerin amacını, misyonunu ve değerlerini temsil etmektedir (Johnson vd., 2009: 186).

Kontrol Sistemleri; örgütte neler olduğunu kontrol etmek için ayarlanmış prosedürlerdir. Örgütte, “rol kültürü” olan örgütlerin büyük miktarda düzenlemeleri

olacaktır ve “güç kültürü” bulunan örgütlerde bireysellik daha fazla öne çıkacaktır (Johnson vd., 2009: 186).

Örgüt Yapıları; hiyerarşiler ve işin örgütten nasıl geçtiği ile ilgilendir ve muhtemelen güç yapılarını yansıtır. "Güç Yapıları" bir kuruluştaki benimsenen güç, karar vermekten sorumlu kişiler ve örgütte gücün ne kadar yaygın olduğuyla ilgilendir (Johnson vd., 2009: 186).

Semboller; bir organizasyonda kullanılan logolar ve tasarımlar ile ilgilidir. Ancak, bunlar tepe yöneticiler açısından tabela işaretli park yerleri gibi durum sembollerini kapsayabilir (Johnson vd. 2009: 187).

Ritüeller ve Rutinler; yönetim toplantıları ve yönetim kurulu raporları gibi otomatik tekrarlayan rutinlere atıfta bulunun (genellikle bunlar sadece rutin bir mesele haline gelebilir) ve daha sonra “bilinçli” olarak kullanılabilecek basit karar kurallarını getirir (Johnson vd., 2009: 187).

Hikâyeler; çalışanlar ve eylemler hakkında yapılan hikâyelerdir. Bunlar bir kuruluştaki nelerin takdire değer olduğunu ortaya koyabilir. Diğer taraftan, bir kuruluştaki insanlar geçmişin karizmatik liderlerini ve bireycileri standart davranış modeli olarak algılayabilirler (Johnson vd., 2009: 187).

1.7.5. Handy Modeli

Charles Handy'nin kültürü değerlendirme biçimi, araştırmacılar Handy'nin örgütsel yapıyı kültüre bağlamak için kullanmaya yöneltmiştir. Handy, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve kişi kültürü olmak üzere dört tür kültür tanımlamıştır (Greener, 2010: 44).

Güç Kültürü; Handy'ye göre, güç kültürü bir ağ olarak sembolize edilebilir ve merkezden örgütün geri kalanına bir ağ gibi yayılmış kontrolü ifade etmektedir. Güç kültürleri genel olarak mülk, ticaret ve finans şirketleri gibi küçük girişimci kuruluşlarda bulunmaktadır. Kuruluşlar bir güç kültürü benimsediğinde, kurallar ve bürokrasiler en aza indirgenir. Bu tür organizasyonlar aynı zamanda politiktir, kararlar

bürokratik veya rasyonel temelden ziyade esasen ikna üzerine alınır (Greener, 2010: 45).

Rol Kültürü; Rol kültürü bürokratik örgütlerle ilişkilidir ve güvenlik ve öngörülebilirlik sunulan yüksek düzeyde yapılandırılmış bir örgütü ifade etmektedir. Handy (2007), bu kültür mantık ve rasyonalite ile çalıştığı için bu tür bir örgütün yapısını bir 'Yunan tapınağı' olarak tanımlamaktadır. Rol kültürünün hakim olduğu örgütler, güçlerini basamaklarına, rollerine ve uzmanlık alanlarına yerleştirir. Sütunlar genellikle finans departmanını ve satın alma departmanını kapsar ve bunlar arasındaki etkileşim düzenli olarak temel etki yöntemleri olan kurallar ve prosedürler tarafından kontrol edilir (Greener, 2010: 45).

Handy (2007: 186)'e göre, bu tür örgütler hiyerarşik bürokrasiler oluşturur ve güç, kişinin uzmanlığına ve profesyonelliğinden ziyade bireyin bulunduğu konumdan türetilir. Ayrıca, rol kültürüne sahip olan örgütler değişim ihtiyacını algılamada yavaştır ve ihtiyaç fark edilirse, değişikliğin uygulanması uzun zaman alır.

Görev Kültürü; İş odaklı olup bireylerin takım olarak çalıştıkları ve gücün yalnızca uzmanlıktan ve gerektiğinde elde edildiği örgütlerde mevcuttur. Handy (2007), güç ve etkinin büyük bölümünün ağır boşluklarında yer aldığı bir ağ olarak bu tip bir örgütü temsil ettiğini açıklamaktadır. Görev kültürü, işin yürütülmesine tam bir vurgu yapar ve bundan dolayı bu tür bir kültür, uygun kaynakları, doğru çalışanları örgüte uygun bir düzeyde birleştirmeye ve bunu uygulamaya izin vermeye çalışır (Greener, 2010: 46). Bu tür kültür en çok tercih edildir, yöneticilerin ve çalışanların en çok hoşlandığı tiptir.

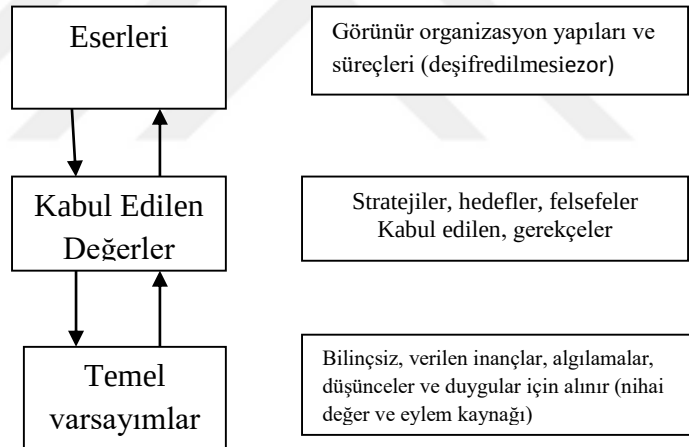
Kişi Kültürü; oldukça sıra dışıdır ve bireylerin içinde çalıştıkları örgütten daha üstün olduğuna inandıkları örgütleri yansıtmaktadır. Anlaşma sağlanan bir grup çalışan, amaç ve hedefleri izler. Denetim sistemleri ve yönetim hiyerarşileri bu kültürlerde karşılıklı olur ve onay dışında gerçekleştirilemez. Etki karşılıklıdır ve güç tabanı genellikle uzmandır, yani bireyler iyi oldukları şeyleri gerçekleştirirler ve uygun konulara dikkat ederler (Greener, 2010: 46). Handy (2007), böyle bir kültür iklimindeki bireylerin yönetilmesinin güç olduğunu ve bunlara tahammül gösterebilecek çok az uzmanın olduğunu söylemektedir. Bunun yanı sıra, uzmanlıklarından dolayı alternatif istihbaratların bulunması genellikle kolaydır.

Handy (2007), yukarıdaki kültür türlerinin her birinin iyi olabileceğini savunur, ancak kimi zaman çalışanlar kültür konusunda genellikle esnek değildir, yani bir organizasyonda iyi bir çalışanın başka bir kuruluştaki da başarılı olabileceği efsanesine inanırlar. Buna ek olarak, Handy (2007) bir kültür türünde başarılı olan bir çalışanın başka bir kültürde her zaman başarılı olamayacağına inanmaktadır. Üstelik, dört kültürün tümünü yönetmek, içinde ayırım yapmak ve birleşmek organizasyonun yönetimine bağlıdır.

1.7.6. Schein Modeli

Schein (1992: 15) kültürün değişmesi en güç örgütsel unsur olduğunu ve bütünüyle açıklanamayacağını savunmaktadır. Schein'in örgütlenme modeli Şekil'1.6'da örgüt kültürünün üç bilişsel seviyesini görülmektedir. Bu düzeyler örgüt kültürünün esasını oluşturan bir tanımını sunmaktadır.

Şekil 1.6: Kültürün Üç Seviyesi



Kaynak: Schein, 1992.

Birinci düzey; Bir örgütün eserleri veya fiziksel özellikleri ile ilgilidir. Bunların arasında olanaklar, ofisler, mobilyalar, ödüller ve krediler, kıyafet kuralları ve çalışanların kendileri ve diğer paydaşlar arasındaki görünür etkileşimler sayılabilir (Karahana, 2018: 30-31).

İkinci düzey; Kabul edilen değerler veya örgütün paydaşlarının görünür kültürü ile ilgilidir. Bu düzey, misyonu, stratejileri, hedefleri, felsefeleri ve örgütün genelinde işleyen inançları içermektedir (Karahana, 2018: 30-31).

Üçüncü en üst seviye; Örgütün örtük hipoteziyle ilgilidir. Bunlar, görülemeyen ve örgüt içinde dile getirilemeyen kültür unsurlarıdır. Bu unsurlar, çalışanların bilinçli olarak farkında olmadığı, ancak köklü olan ve işlerin neden belirli bir şekilde gerçekleştiğini anlamak için bir açıklama sağlayabilen söylenmeyen kuralları içermektedir (Karahana, 2018: 30-31).

De Jonge ve Dormann (2006)'e göre, çalışanlarla anketler ve mülakatlar bu nitelikleri ortaya koymak için yeterli değildir ve bir psikolog-hasta arasındaki bir ilişkiye benzer tekrarlayan klinik seanslar gibi daha derinlemesine araçlar gerekebilir. Ayrıca, bu düzey, örgütsel davranışçılarının sıklıkla göz ardı ettiği örgütsel kültürün temel dinamik ögesidir.

1.7.7. Danışmanve Özgen Modeli

Örgüt kültürü farklı bakış açılarına göre çeşitli boyutlarda üzerinde çalışmalar yapılmıştır. *“Yapılan bu boyutlandırmalar Danışman ve Özgen (2003) tarafından yeniden ele alınmış, bazı boyutların aynı anlama geldiği değerlendirilmiş ve birleştirilerek ulusal kültüre uyarlanmıştır”*. Danışman ve Özgen (2003: 106-107) tarafından yapılmış olan boyutlandırma dokuz boyutlu olup çalışmanın uygulanmasında kullanılmıştır.

Kuralcılık Eğilimi; Kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimli davranışlar gözlemlenir. Kurallara uymaya önem göstermeyi ifade etmektedir.

Hiyerarşi Eğilimi; İtaat, güç, otorite ya da eşitlik ve katılımcılık eğilimidir. Bu boyutta hiyerarşi, otorite, emir-komuta ilişkileri, rol ve pozisyonların belirginliği, işlevliği ya da iş ortamında katılımcılık ve eşitlik söz konusudur. Statü ve otorite bu eğilimde ciddi önemlidir.

Klan Eğilimi; Aile ve ilişkiler eğilimi de denebilir. İş ortamını aile ortamı gibi görme ve kişiler arası ilişkileri önemseme vardır. Örgüt üyelerinin özel sorunları ile ilgilenme gibi davranışlar sergilenir.

Destekleyici Eğilim; Kişi eğilimi ya da iş eğilimi şeklinde de ifade edilebilir. İş ortamında çalışanların inisiyatif kullanmalarına ve bireysel haklarının korunmasına önem verilir. Görevlerin tam yapılması ve çalışanların özverili olması beklenir.

Gelişme Eğilimi; Esneklik, gelişme, uyum ya da istikrar ve durağanlık söz konusudur. Bunlar arasındaki eğilimlerin önemsenme derecesini ifade etmektedir.

Açıklık Eğilimi; Anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda sorunların açıklıkla tartışılabilmesini, kararların rahatlıkla tartışılarak açıklıkla verilirken desteklenme veya engellenme derecesini ifade etmektedir.

Profesyonellik Eğilimi; Rasyonelliğin, başarı ve yetkinliğin önemsenmesi şeklinde ifade edilir. Performansa dayalı istihdam ve terfi ile açık rol tanımlarının önemsenmesi derecesini önemlidir.

Takım Eğilimi; Çalışmalarda ortaklaşa davranışçılık ya da bireyciliği benimseme eğilimini yansıtır. Takım ruhu içerisinde birliktelik oluşturabilme ve işbirliği önemlidir.

Sonuç Eğilimi; Süreç eğilimi de denebilir. Sonuçların ya da işin yapılış şeklini ifade eden süreçlerin önemsenme derecesini ifade eder. İşin yapılış şeklinden çok sonuca odaklanılır.

1.7.8. Denison Modeli

Yılmaz ve Ergun (2008: 292) şunları söylemektedir: Denison'ın modelinin merkezindeki Schein'i (1984) takip etmek, örgütsel kültürün en derin düzeylerini

temsil eden temel inançlar ve varsayımlardır. Bu temel varsayımlar (1) değerler ve gözlemlenebilir eserler gibi semboller, kahramanlar, ritüeller, vb. gibi daha fazla yüzey seviyesi kültürel bileşenlerin türetildiği ve (2) davranış ve eylem baharının temelini oluşturur. Denison'un modelinde, nispeten daha 'yüzey seviyesi' değerlerine dayalı olarak kurumların karşılaştırmaları ve bunların tezahür uygulamaları yapılır. Bu değerler hem varsayımlardan daha erişilebilir, hem de eserlerden daha güvenilir kabul edilir. Denison'un örgütsel kültür modeli, literatürde örgütsel performansı etkilediği gösterilen dört kültürel özelliğe katılım, tutarlılık, uyarlanabilirlik ve misyonu temel almaktadır. Denison'un örgüt kültürünün dört özelliği aşağıdaki gibidir (Alataş, 2018: 41).

1-) Katılım; Etkili örgütler, çalışanlarını güçlendirir, örgütlerini ekipler etrafında kurar ve her düzeyde insan yeteneğini geliştirir. Yöneticiler ve çalışanlar çalışmalarına kendilerini adanmışlardır ve kuruluşun bir parçası olduklarını düşünürler. Her seviyedeki insanlar, çalışmalarını etkileyecek kararlara en azından bir miktar girdisi olduğunu ve çalışmalarının doğrudan kurumun hedefleriyle bağlantılı olduğunu düşünmektedir.

2-) Tutarlılık; Kuruluşlar da etkili olma eğilimindedir çünkü oldukça tutarlı, iyi koordine edilmiş ve iyi entegre edilmiş "güçlü" kültürlere sahiptirler. Davranış bir dizi temel değere dayanır ve liderler ve takipçiler farklı bakış açıları olsa bile anlaşmaya varabilirler. Bu tür bir tutarlılık, ortak bir zihniyet ve yüksek derecede uygunluktan kaynaklanan güçlü bir istikrar ve iç entegrasyon kaynağıdır.

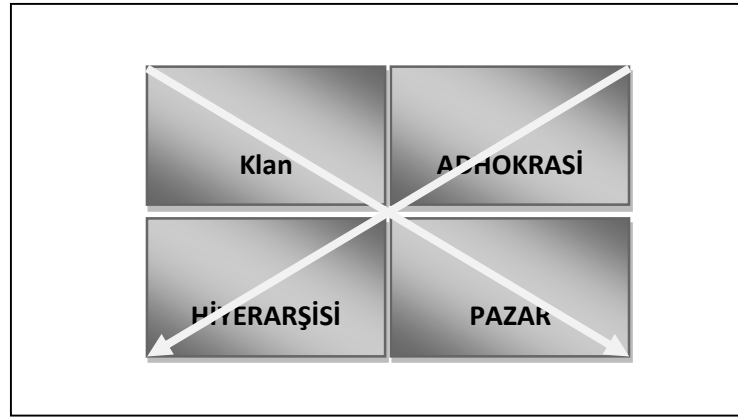
3-) Adaptasyon; İronik olarak, iyi entegre olmuş organizasyonlar genellikle değiştirilmesi en zor olan kuruluşlardır. Dahili entegrasyon ve harici adaptasyon çoğu zaman çelişkili olabilir. Uyarlanabilir organizasyonlar müşterileri tarafından yönlendirilir, risk alır ve hatalarından ders alır ve değişim yaratma becerisine ve deneyimine sahiptir. Sistemi sürekli olarak değiştirerek kurumların müşterileri için değer sağlayacak kolektif yeteneklerini geliştiriyorlar.

4-) Misyon; Başarılı kuruluşlar, örgütsel hedefleri ve stratejik hedefleri tanımlayan ve örgütün gelecekte nasıl görüneceğine dair bir vizyon ifade eden açık bir amaç ve yön duygusu taşırlar. Bir örgütün temel misyonu değiştiğinde, örgütün kültürünün diğer yönlerinde de değişiklikler meydana gelebilmektedir.

1.7.9. Cameron ve Quinn Modeli

Rekabetçi Değerler Modeli (HKPA), orijinal versiyonunda (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 363-377) ve en yaygın adaptasyonu (Cameron ve Quinn, 1999), örgütsel yenilik kültürü üzerine deneysel araştırmalarda en çok kullanılan modellerden biridir. Bu model, örgütsel kültürü tanımlamak için basit bir teşhis sunar, gerektiğinde dış güçlerle yüzleşmek için örgütsel değişim başlatılabilir (Cameron ve Quinn, 1999). Campbell'in örgütsel etkinliğin göstergesini derleyen 1970'lerin çalışmalarına dayanarak Quinn ve Rohrbaugh (1983) bir adım daha ileri gitmektedir. İstatistiksel analiz sayesinde, iki büyük boyut ve dört çeyrek daire tespit edilmiştir. En son versiyonda Cameron Quinn, Degraff ve Thakor (2006) iki ayrı ikincil boyut eklemişlerdir. Şekil 1.7'de son versiyonu verilmektedir.

Şekil 1.7. Cameron ve Quinn'in Modeli



Kaynak: Cameron, Quinn, Degraff ve Thakor, 2006.

1-) Hiyerarşi; İktidar gösterilerine klasik yaklaşım. Sonuçlara yönlendirme ve maksimum verimlilik. Politikalara, prosedürlere ve normlara çevrilen roller ve pozisyonlara dayanan katı organizasyon. Kültürel tekdüzelik ve yöneticiyi lider olarak yöneten Weberin bürokrasisine sıkı ve yakındır (Cameron ve Quinn, 2011: 40).

2-) Klan; Esneklik, özerklik, işbirliği ve katılım üzerine odaklıdır. Kişilerarası uyum, bağlılık, paylaşılan değerler, ortak hedefler, sadakat ve duygusal bağların üstünlüğü. İnsani ve mesleki gelişimi önemser. Lider, bir akıl hocasıdır (Cameron ve Quinn, 2011: 41).

3-) Pazar; Kontrol, ancak değer alışverişine odaklanmıştır. İç ve dış ilişkiler pazar açısından ağırlıklıdır. Örgütsel temsilciler arasında yüksek rekabet vardır. İstikrar ve karlılık hedeflenir. Sonuç odaklıdır ve sağlamlaştırmak başarılmalıdır. Lider, menajerdir (Cameron ve Quinn, 2011: 41).

4-) Adhokrasi; Maksimum esneklik, çeviklik, dinamizm, adaptasyonun değişmesini sağlayan bir bağımlılıktır. Prototip oluşturma metodolojileri ve yeni kaynaklarla uğraşan ve yeni kaynaklarla çalışan güçlendirilmiş ekipleri kapsamaktadır. Yaratıcılık, yenilik ve risk toleransı veren Lidervizyon sahibi veya girişimcidir (Cameron ve Quinn, 2011: 43).

Kültür türünü belirlemek için basit ama açıklayıcı altı kategori anketini yani örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı (HKPA) kullanmaktadır. Bu altı kategoriye dayanarak, örgüte farklı bir analitik derinlik sağlayan bu dört kültür türü 100 puanla ölçeklenmiştir. HKPA, dünya çapında 10.000'den fazla örgüt tarafından kullanılmaktadır. Her kültür, bazı yönlerden, yönetim türü, çalışma ortamı, roller, kültürel değişimler, stratejik ödüllendirme sistemi, normlar, sosyalleşme, liderlik vb. gibi bir kuruluşun çeşitli yönlerinin birbirine bağlı ve uyumlu olduğu anlamına gelen kültürel uyumlarıyla, ana nitelikleri tanınabilir ve daha sonra kuruluşun inovasyonuna faydalı alternatif kültürel konfigürasyon bulunabilir (Cameron ve Quinn, 1999; Cameron, Quinn, Degraff ve Thakor, 2006; Büschgens, Bausch ve Ball, 2013). Bu topolojilerde Google, adhokrasi McDonalds hiyerarşik General Electrics market ve Nokia klan'dır (Cameron, Quinn, Degraff ve Thakor, 2006).

1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kültür, bir örgütün inançlarını, ideolojilerini, politikalarını, uygulamalarını temsil etmektedir. Çalışanlara bir yön duygusu verir ve aynı zamanda birbirleriyle

davranış biçimlerini de kontrol eder. Çalışma kültürü tüm çalışanları ortak bir paydada birleştirmektedir. Örgüt kültürünü etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır.

1.8.1. Çalışanların Etkisi

Kültürü etkileyen birincil ve en önemli faktör, örgütte çalışan bireydir. Çalışanlar kendi yöntemleriyle işyeri kültürüne katkıda bulunurlar. Çalışanların tutumları, anlayışları, ilgi alanları, algıları ve hatta düşünce süreçleri örgüt kültürünü etkilemektedir.

Örnek olarak, ordudan veya savunma geçmişinden bireyleri işe alan örgütler, tüm çalışanların belirlenen normlara ve politikalara bağlı kaldığı katı bir kültürü benimseme eğilimindedir. Çalışanlar bu kültüre uyum sağlamalıdır. Mekânın kültürünü oluşturan, çalışanların zihniyetidir. Gençlerin çoğunluğuna sahip örgütler işyerinde sağlıklı rekabeti özendirir ve çalışanlar diğer çalışanlardan daha iyi performans göstermeye devam edebilirler (Donia, Merila ve Constanin, 2008: 561).

1.8.2. İşin Doğası

İşin doğası da örgütün kültürünü etkiler. Stok broker endüstrileri, finansal hizmetler, bankacılık endüstrisi, talep ve arz, piyasa değeri, hisse başına kazanç vb. gibi dış faktörlere bağlıdır. Pazar çöktüğünde, bu endüstrilerin çalışanları sonlandırmak ve nihayetinde yerin kültürünü etkilemekten başka seçeneği yoktur. Piyasadaki istikrarsızlık huzursuzluğa, gerginliğe yol açar ve bireyleri ciddi şekilde motive eder. Koşullar hiç kimse tarafından kontrol edilemediğinde yönetim de çaresiz hissediyor. Bireyler kariyerleri ve bu tür organizasyonlardaki büyüme konusunda emin değillerdir (Donia vd., 2008: 561).

1.8.3. Yönetim Tarzı

Yönetim ve çalışanları yönetme tarzı örgütün kültürünü etkiler. Yönetimin, çalışanların kendi kararlarını vermelerine ve strateji oluşturmaya katılmalarına izin

verdiği bazı örgütler vardır. Böyle bir kültürde, çalışanlar yönetimlerine bağlanır ve örgütle uzun vadeli bir ilişki kurmayı sabırsızlıkla beklerler. Yönetim, çalışanların sadece para için çalıştığı ve başka hiçbir şey yapmadığı bir kültürden uzak durmak için çalışanlara saygı göstermelidir. Çalışanlar örgütü sadece para kazanma kaynağı olarak görmekte ve kısa sürede bir değişiklik aramaktadırlar (Sağır, 2011: 119).

1.8.4. Motivasyon

Motivasyon, toplumun ve bireylerin ihtiyaçlarını sağlayacak bir iş ortamı oluşturarak, etkilenmesi ve isteklenebilmesi sürecidir. Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonunu pozitif yönde etkilediği tartışmaya kapalı bir gerçektir. Çalışanların sadece ekonomik mükâfatlandırma sonucunda etkin ve verimli çalışmayacakları, örgütte çalışan bireyin sosyal gereksinimlerinin de karşılanması gerektiği bilinmektedir. Motivasyon açısından verimli olan, bireylerin uygun durumda kendileri için etkileyici ve değerli işleri yapmalarınıdır (Sağır, 2011: 118).

1.8.5. İletişim

Örgütün stratejileri doğrultusunda mekanizmasını sağlamak amacıyla gerek örgütü oluşturan farklı kısımlar ya da gruplar, gerekse örgüt ile dış ortamı arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine uygun zemin sağlayan sosyal bir yöntem olarak tanımlanabilir. Örgütteki iletişim sistemi, örgütün temel yapısından etkilendiği gibi iletişim sistemi de örgütün yapısını etkilemektedir. Örgütün temel yapısı, çoktan seçilmiş resmi kaide ve ayarlamalara göre çalışan bir biçimsel iletişim sisteminin oluşmasını sağlamaktadır. Bu sistem dahilinde çalışanlar kendi arzularına göre değil planlanan ve öngörülen şekilde hareket etmek ve iletişim kurmak durumundadır (Sağır, 2011: 118).

Örgütte beş çeşit iletişim sürecinden bahsedilebilir (Ghinea, 2015: 65):

1. Üstlerden astlara doğru iletişim yani yukarıdan aşağıya.
2. Altlardan üstlere doğru iletişim yani aşağıdan yukarıya.

3. Aynı bölüm ve aynı düzeylerdeki kişiler arasında iletişim.
4. Aynı konumda mevcut bölümler veya alt sistemler arasında iletişim.
5. Hiyerarşik düzende kişilerle doğrudan bağlantısı olmayan ve hiyerarşinin farklı düzeylerinde farklı bölümlerdeki bireyler arasında iletişim.

Örgütsel kültür ile iletişim arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü, iletişim vasıtasıyla örgütsel kültürün temel unsurları olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih ve gelenekler, başka bir ifadeyle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir. Örgüt kültürü, çalışanın örgüt içinde davranışını ve iletişimini etkilemesi ve biçimlendirmesi açısından oldukça önemlidir. İletişim, örgütte çalışanlar arasındaki etkileşimi sağlaması bakımından da örgütteki koordinasyon sürecine katkı sağlamaktadır (Ghinea, 2015: 65).

1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ DEĞİŞTİRME

Kültürel değişim sürecinin karmaşık olduğunu düşündüren örgüt kültürünü değiştirmek veya yönetmek üzerine farklı teorik görüşler vardır. O'Reilly (1989), gerekli tutum ve davranışları seçerek, onları teşvik eden ya da engelleyen normları belirleyerek ve ardından istenen eylemi oluşturmak için harekete geçerek örgüt kültürünü değiştirmenin ya da yönetmenin mümkün olduğuna inanmaktadır. Bununla ilgili olarak, Arnold (2005: 579) *“kültür, mevcut kültür uygun olmadığında veya hatta kuruluşun rekabetçi ihtiyaçlarına zarar verdiğinde yönetilebilecek veya değiştirilebilecek bir şey olarak görülebileceğini”* belirtmektedir. Bu nedenle, örgütler bilinçli kültür değişimini üstlenirler çünkü bunun yapılması zorunludur (Harrison, 1992). Öte yandan, Martin (2005: 395) *“bir örgütün kültürünü değiştirmenin çok zor olduğunu, ancak kültürlerin değiştirilebileceğini”* belirtmektedir. Bu nedenle, örgütsel kültürü değiştirmenin mümkün olmasına rağmen, bir örgütün temel kültürel yönelimini değiştirmenin aşağıdaki sakıncaları olduğunu vurgulamaktadır (Harrison, 1992: 21).

- Değerlerde ve yönetim tarzında ve organizasyon sistemlerinde, yapılarda ve ödül sistemlerinde derin değişiklikler getirmek zordur.

- Uzun zaman alır, üç ila beş yıl veya daha fazla.
- Örgüt içinde kargaşa ve stres yaratır.
- Çaba, örgütün başlangıçta performansında bir düşüşe neden olmasıyla sonuçlanır, bu da liderliğin sonuç vermeden önce çabayı bırakmasına neden olur.
- Schein (1990), örgütsel kültürü değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunulmadan önce mevcut örgüt kültürünü teşhis etme yoluyla nasıl sürdürüldüğünü anlamının şart olduğunu açıklamaktadır.

Brown (1998: 189-192) örgütsel kültür değişimini yönetme sürecinde aşağıdaki adımlar ile izlenebileceğini söylemektedir:

Aşama 1: Mevcut kültürün analizi - bir norm boşluğu oluşturulması.

Aşama 2: İstenilen kültür sistemlerini deneyimlemek, giriş ve katılım.

Aşama 3: Mevcut kültür sistemleri kurulumunu değiştirmek.

Aşama 4: İstenilen kültürün sürdürülmesi, devamlı değerlendirme ve yenileme.

Martin (2005: 395)'e göre örgütsel kültür değişimi ancak aşağıdaki koşulların çoğu veya tümü mevcut olduğunda gerçekleşebilmektedir.

- Dramatik bir kriz. Bu, mevcut durumu zayıflayan ve mevcut kültürün önemini sorgulamaya çağıran bir durumdur.
- Liderlik tarzını değiştirmek. Alternatif bir anahtar değerler kümesi sağlayabilen yeni üst liderlik, krize daha iyi cevap verebilir olarak algılanabilir.
- Genç ve küçük örgüt. Örgüt ne kadar küçük olursa kültürü o kadar az yerleşik olacaktır ve örgüt küçük olduğunda yönetimin yeni değerlerini bildirmesi daha kolay olmaktadır.

- Zayıf kültür. Bir kültür ne kadar yaygın tutulursa ve o kadar fazla üye değerleri ile aynı fikirde olursa, değişmesi o kadar zor olacaktır. Bu nedenle, zayıf kültürler, güçlü kültürlerden daha fazla değişime açıktır. Temelde, örgütün kültürünü değiştirmek mümkündür, ancak böyle bir süreci başlatmak için yapılan girişimlerde kültürün karmaşıklığı göz önünde bulundurulmalıdır.



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramı yer almaktadır. Yerli ve yabancı bilim adamları tarafından motivasyon kavramına ilişkin yaptıkları çalışmalar,

tanımlamalar, kuramlar ve tipleri bu bölümde açıklanmaya çalışılmıştır. Örnek olarak, motivasyon kavramının tanımı, önemi, motivasyon türleri, araçları ve teorilerinden söz edilmiştir. Aynı zamanda, motivasyon kavramını anlayarak araştırma için kavramın öneminin ortaya konulması amaçlanmıştır.

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Kressler (2003)'egöre, motivasyon kelimesi, aslında "*hareket etmek*" anlamına gelen Latince sözcüğünden türetilmiştir. Motivasyon kavramı, birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu nedenle, insanları belirli bir zamanda motive edilmesini belirleyen özel bir teori bulunmamaktadır. Çalışanın motivasyonu 1789'da da önemli bir konuydu. Samuel Slater, çalışanların işlerini iyi yapmaları için iyi bir çalışma koşulu yaratma konusunda endişe duyan öncülerdendir (Lazear ve Gibbs, 2009: 129).

Maslow (1954) insanların ihtiyaç ve isteklerinin farklı zamanlarda farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Armstrong ve Baron (2005: 11) görüşüne göre motivasyon bir işi yapmanın nedenidir ve motivasyon teorisi insanları belli şekillerde davranmaya teşvik eden faktörlerle ilgilenmektedir. Öte yandan, Torrington, Hall, Taylor ve Atkinson (2009: 276), motivasyon kavramını dış faktörlerden ziyade içten hareketlenerek beklentilerin ötesine geçme arzusu olarak tanımlamaktadır. Motivasyonun düzeyi insanların işlerine istekli olmaları motivasyonel ihtiyaçlarının ne derece tatmin olacağını düşündüklerine bağlıdır. Öte yandan, örgüte bir işlevin iyi sonuçlara ulaşmasını engelleneceği düşünürlerse bireyler demotive olacaktır. Tevrüz'ün (1997: 68) görüşüne göre, motivasyon, bireysel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik çaba gösterme kabiliyeti ile koşullanmış olan örgütsel hedefe yüksek düzeyde çaba gösterme isteğidir.

Ayrıca, motivasyonun en önemli yönü psikolojik yönüdür. Madsen (1974: 13) motivasyon modern psikolojide önemli bir kavramdır diyerek motivasyonu tanımlamıştır. Motivasyon bilgisi olmadan, insan davranışlarını anlamak, açıklamak ya da öngöründe bulunmak mümkün değildir. Bu nedenle, motivasyon davranış amacını ve yönünü belirleyen psikolojik süreç olarak tanımlanır ve karşılanmayan bir ihtiyaç ve sırasıyla gerçekleştirme arzusu elde etmek için bilerek davranma eğilimidir (Kreitner, 2004: 3).

Motivasyon hem en basit hem de en karmaşık yönetim işlerinden biridir. Basit olmasının nedeni ise, insanlar temel olarak motive olurlar ya da kendilerini ödüllendireceklerini hissettirecek şekilde davranmaya çalışırlar. Bu nedenle, birini motive etmek kolay olmalı, ne istediğini öğrenip onu yönlendirmelidir (Dessler, 1980: 55).

Yukarıdaki tanımlara göre motivasyonun çeşitli tanımlara sahip olduğunu çıkarabiliriz. Bu tanımlar;

- Motivasyon, karşılığında insanları yönlendiren ama görülmeyen bir güçtür.
- Motivasyon sabit bir özellik değildir çevresel ve sosyal unsurlara göre değişebilir.
- Motive olmuş iş gücüne sahip olmak, örgütün dış ortamdaki tehditlerden korunmasına yardımcı olmak demektir.

2.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Motivasyon, performans geliştirmenin anahtarıdır. Bir atı suya götürebileceğinizi ama onu içmeye zorlayamayacağınızı söyleyen eski bir söz vardır, sadece susadığı zaman içer. İnsanlar yapmak istediklerini veya yapmayı motive ettikleri şeyi yapabilirler. Atölye katında ya da 'fildişi kulesinde' başarılı olup olmadığı, kendileri ya da dış uyaranlarla motive edilmeli ya da ona yönlendirilmelidir (Raj, 2017: 164). Motivasyon, öğrenilebilecek ve öğrenilmesi gereken bir beceridir. Bu, herhangi bir örgütün hayatta kalması ve başarılı olması için gereklidir. Örgütler başarıyı performans, yetenek ve motivasyonun bir fonksiyonu olarak kabul etmektedirler (Ünsar vd., 2010: 250).

Aşağıda iş performansı ile motivasyon ve yetenek ilişkisinin açıklanması yapılmıştır (Kinicki ve Kreitner, 2005: 44).

- İş performansı = (yetenek) (motivasyon)
- Yetenek, eğitim, deneyim ve eğitime bağlı gelişim yavaş ve uzun bir süreçtir. Ancak, motivasyon hızla geliştirilebilir. Pek çok seçeneklerden dolayı yeni olmayan bir yönetici bile nereden başlayacağını bilmiyor olabilir.

Bir rehber olarak, geniş yedi motivasyon stratejileri aşağıda verilmektedir (Luthans, 2011):

- Olumlu güçlendirme / yüksek beklentiler
- Etkili disiplin ve ceza
- İnsanlara adil davranmak
- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak
- İşle ilgili hedefleri belirlemek
- Yeniden yapılanma işleri
- İş performansına dayanan ödüller

Bunlar temel stratejilerdir, nihai tarifdeki karışım yoluyla işyeri durumundan duruma değişecektir. Temel olarak, bireylerin gerçek durumları ile istenen bazı durumlar arasında bir açıklık vardır ve yönetici bu açığı azaltmaya çalışır. Motivasyon, aslında, bu açığı azaltmak ve manipüle etmek için bir yoldur. Başkalarını, motive edici tarafından özellikle belirtilen hedeflere doğru belirli bir şekilde teşvik edilmektedir. Doğal olarak, bu hedefler aynı zamanda motivasyon sistemi olarak örgütün örgütsel politikasına da uygun olmalıdır. Motivasyon sistemi duruma ve örgüte uyarlanmalıdır (Robbins ve Judge, 2005: 203).

2.3. MOTİVASYON TÜRLERİ

İki tür motivasyon vardır: içsel motivasyon ve dışsal motivasyon (Deci, 1971:55). Çalışanlar ne zaman çalışmanın ilginç olduğunu görüyorlarsa motive olabilirler. Çalışanlar, çabalarının en iyi sonucu olarak ödeme ve parayı gördüklerinde dışsal olarak motive olmayı tercih ederler (Deci, 1971: 109-110). Bu nedenle, içsel ve dışsal motivasyonun rolü göz ardı edilemez. Her ikisi de önemlidir. Motivasyon türünün belirlenmesi çalışanlara bağlıdır. Bazıları içsel olarak motive edilirken bazıları dışsal olarak motive edilir. Ancak, ikisi de aşağıdaki farklı faktörlere dayanmaktadır (Nicholson, 2003: 60):

- Çalışanların davranışları, yetenekleri, inançları, tutumları ve istekleri gibi kişisel özellikleri.
- İşlerinin niteliği ve iş özelliği.

- Prosedürler, izleme sistemi, tazminat sistemi ve insan kaynakları yönetim sistemi gibi örgütün niteliği.

2.3.1. İçsel Motivasyon

Jones ve George (2004: 405), içsel motivasyonun, kendisini belirli bir şekilde davranmasını sağlayan kişinin içindeki görünmez güç olduğunu iddia etmektedir. İçselmotivasyon, kişi ve görev arasındaki ilişki tarafından içsel olarak oluşturulur. Bu nedenle, anlamlı bir iş yapmak içsel motivasyon ile ilişkilidir. *“İçsel motivasyon olgusu ilk olarak, hayvanın davranışlarının deneysel çalışmalarından ortaya çıkmıştır; buradaki birçok organizma, takviye ya da ödül yokluğunda bile keşfedici, eğlenceli ve merak uyandıran davranışlarda bulunduğunu ortaya çıkarmıştır”* (Jones ve George, 2000: 519). Ancak, insan yaşamında içsel motivasyon, kendisini belirli bir şekilde davranmaya iten ya da maddi ödülleri olmadan arzu ettiği bir şeyi yapmaya meyillendiren kişinin içindeki bir istektir.

İçsel motivasyon, özellikle çalışanlardan ekstra çaba gerektiren hedeflerle toplam kalite yönetimi kavramının ortaya konmasından sonra daha da önem kazanmaktadır. Örgüt ileri seviyede bir çalışmaya ihtiyaç duyuyorsa, çalışanların ihtiyaçları farklı zamanlarda farklılık gösterdiğinden, çalışanların ihtiyaçlarını ve isteklerini inceleyerek nasıl motive edileceğini bilmelidir (Aslan ve Doğan, 2020: 293). Deci (1971: 367), yetenekli çalışanları örgütlerde tutmak için iki düşünce tipi bulunduğunu öne sürmektedir: İlk olarak, çalışanların çabalarını sözlerle takdir ederek resmi şekilde veya sertifika veya yazılı notlar yoluyla teşekkür edilmelidir. İkinci düşünce ise ekstra ödüller (para) sağlayarak bildirilmelidir.

Deci'nin (1971) görüşüne göre, görevlerin ilginç olduğunu görünce insanlar içsel olarak motive olacaklar. Bu nedenle, bir grup insan üzerinde bir çalışma yürütürken içsel motivasyona “özgür seçim” adını vermişlerdir. Bu çalışmanın amacı, insanların maddi sonuçları olmadan görevi devam ettirmeye ne kadar ilgi gösterdiklerini ölçmektir. Görev iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, katılımcıların sınırlı bir süre için bir görev yapmaları ve maddi ödüller kazanmaları istenmiştir. Görev süresi bittiğinde, odadan çıkıp istediklerini yapmakta özgür olacaklardı. İkinci bölümde, katılımcılar deney odasına devam etmekte veya ayrılmakta serbesttiler ancak maddi sonuçlara yol açmaz. Bu nedenle, iki grup arasındaki fark, katılımcılardan bazıları görevi devam ettirmekten ve fazla zaman

harcamaktan zevk almışlardır. Çünkü, maddi sonuçlardan ziyade göreve olan ilgiyi görmüşlerdir.

Bununla birlikte, bazı araştırmacılar içsel ve dışsal motivasyon arasında etkili ilişkiler olduğunu savunmaktadır. Deci (1971), bazen dışsal motivasyonun içsel motivasyonu artırabileceğini varsaymaktadır. Bu argümanı destekleyen Burney (2000: 93), örgüt çalışanlarına iyi çalışma koşulu, fayda ve iş güvenliği gibi tüm gerekli hijyen faktörlerini sağladığında içsel motivasyonun gelişebileceğini öne sürmektedir.

2.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, insanları ödüller kazanmak ve cezalardan kaçınmak için belirli bir şekilde davranmaya teşvik eden tüm maddi ve görünür materyallerden oluşan örneğin, para, ödeme, sosyal haklar ve promosyonları kapsayan unsurlardır. Ek olarak, dışsal motivasyon, çalışanları uzun süre boyunca işte tutmak ve elde etmek için örgütlerde önemli bir unsur olarak görülmektedir (Jones ve George, 2004: 521).

Bilişsel değerlendirme teorisine göre, çalışanlar bir görevi yerine getirirken esasen motive olurlar. Bazen çalışanın performans seviyesi, dışsal motivasyon görevin performansı ile ilgili olduğu durumlarda bir görevi yaparken azalmaktadır. Bu nedenle, çalışanları para ve sosyal haklarla motive etmek, kişinin bir görevi yerine getirmek için düşük çaba göstermesine neden olur. Bu teoriden, bazı durumlarda dışsal motivasyonun içsel motivasyonları azalttığı sonucuna varılabilir (Lazear ve Gibbs, 2009: 162).

Lazear ve Gibbs (2009)'ın onayladığı gibi, dışsal motivasyon çalışanları motive etmek için basit bir yoldur. “*Uygulamada Kişisel Ekonomik 2009*” adlı kitabında, çalışanları aşağıdaki gibi dışsal motivasyonla motive etmenin iki yolu olduğunu açıklamaktadır:

- Tazminat sistemi iyi tasarlanmışsa, çalışanların motivasyonu yüksek olacaktır.
- Yüksek düzeyde çaba harcayan çalışanların ödüllendirilmesi, kişisel ve örgütsel hedefleri yerine getirebilir.

2.4. MOTİVASYON ARAÇLARI

Örgüt içinde çalışanları motive edebilmek için çeşitli araçlar bulunmaktadır. Bu araçlardan en önemli motive edici araçlar ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve

yönetmel motive ediciler olarak üç başlık altında toplanmaktadır. Bu araçlar da kendi içinde özelliklerine göre ayrılmaktadır.

2.4.1. Ekonomik Araçlar

2.4.1.1. Ücret Artışı

Ücret artışı en etkili motivasyon araçlarından biridir. Ücret çalışanların gerçekten hak ettiği bir düzeyde olmalı ve adil bir ücretlendirme yöntemi uygulanmalıdır. Zamanlaması ve hakkaniyet ölçütü doğru belirlenemeyen ücret, kısa sürede olumlu sonuca yol açarken, uzun sürede ciddi sorunları beraberinde getirebilir. Çünkü ücret, devamlı olarak bir motive unsuru olarak kullanılamayacağı için bir süre sonra teşvik edici özelliğini yitirebilir (Selen, 2009: 29).

Ücret, çalışanın örgüte giriş sebebi olduğu gibi aynı anda onun örgüte devamlı bağlanmasını sağlayan en güçlünedendir. Ücretlerin adil olması başvuru sayısını yükseltir ve örgütün personel alımında daha seçici olabilme imkanını verecek ve çalışanların oryantasyon görecekları ve örgütte bağlı kılma açısından büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda, ücretlerin yüksek olması, örgütün personellerine değer verdiğini yansıtmaktadır (Bennett, 1997: 149).

Farklı yer ve durumlarda çalışanlar üzerinde yapılan ve çalışanların işlerinden beklentilerini belirlemeyi amaçlayan araştırmalarda, her zaman birinci sırada olmasa da “daha iyi maaş” beklentisi birinci unsur olarak öne çıkmıştır. Aslında ücret, çalışana motive edici birincil faktör olmasa da, paranın motivasyonu artırıcı bir faktör olarak kullanılmaması da çalışan verimliliğini büyük ölçüde düşürecektir (De Cenzo ve Robbins, 2016: 134). Çünkü maaş sadece işgücünün ve başarının değil, aynı zamanda işteki performansın da karşılığıdır. Maaşın az olması, iş memnuniyetini düşürdüğü gibi, eşitlik hissini de düşürmektedir (Başaran, 1998: 133).

Örgütlerdeki maaş yükselişi, çalışanların çok yüksek ücretler için diğer örgütlere geçmesini engelleyerek, işgücü devrini düşürmektedir. Maaşlar pazardaki ücretlerin üzerindeyse, çalışanlar bu ücreti bir hediye olarak görürler ve neticede daha çok performans gösterebilirler (Selen, 2009: 34).

Maaş ve motivasyon arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırmacıların çalışmaları göstermiştir ki ücretlerin miktarı çalışanları motive eden faktörlerin başında gelmektedir (Selen, 2009: 34).

2.4.1.2. Primli Ücret

Örgütlerde ücretle çalışan işgücünün elde ettikleri sabit maaşın haricinde, emek düzeyini yükselterek daha fazla ve daha verimli çalışmaya teşvik etmek için örgüt tarafından ödenen ek ücret prim olarak adlandırılır (Maitland, 1997: 47).

Genel olarak primli ücret sistemi, tespit edilen dezavantajlı yönleri en aza indirildiğinde işgörenlerin motivasyonunu olumlu bir şekilde etkilemektedir. Örgütler primli ücret sistemini oluştururken iş ölçümlerini titiz bir şekilde yaptırımları ve artış miktarlarının örgüt maliyetine sağladığı olumlu etkilere göre işçi açısından da anlamlı olacak miktarlarda prim sistemini belirlemeleri gerekmektedir. Aksi durumda primli ücret sistemi motivasyon etkisini azaltabilir (Pfeffer, 1995:198).

Şahıslara, gruplara ve örgütlere göre farklı uygulamaları olan prim sisteminde, işlevlerine veya çalıştıkları saatlerin karşılığında standart bir ücret alırlar ve gerçekleştirilen iş başarımına göre onlara ekstra prim verilir. Bu tarz bir sistemin temel çıkarı çalışanlara daha çok çaba sarf etmeye yöneltmesidir. Böylece elde edecekleri ücret miktarı artabilecektir (Maitland, 1997: 47).

Ayrıca çalışma ve nihai sonucu oluşan bütün yararlar yalnız üst yönetime ya da hissedarlara giderse, işgörenler bu durumu adaletsiz algılamaya başlar, çalışma isteklerini kaybederler ve işlerini ihmal ederler. Bu nedenle asgari performansın üzerindeki bir başarıyı değerlendirmede örgütler arasında farklı teşvik edici ücret sistemleri kullanılmaktadır (Akyıldız, 2001: 384).

2.4.1.3. Kâr Paylaşımı

Kâr paylaşımı, personelleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için kullanılan gayet yaygın bir yöntemdir. Örgütlerin yıl sonunda kazandığı kârların bir kısmının bu kârın elde etmesinde katkısı bulunan personellere verilmesi sistemin özünü oluşturur. Kâr paylaşımı, işgörenlerin ve yöneticilerin başarılarındaki artan ve yükselen verimlilikleri sebebiyle örgütün kârına katılmalarıdır (Barney ve Griffin, 1992: 167).

Kâr katılımında esas dayanak, çıktının gerçekleşmesinde işgücü faktörünün de düşük kazanç faktörü kadar değer taşımasıdır. Çalışanlara yalnız maaş vermek yerine özendirici bir unsur olarak kâr paylaşımları gayet eski ve en çok kullanılan bir yöntemdir (Daft, 1997: 122).

Kâr paylaşımı, çalışanların motivasyonunda verimlilik sağlamak ile birlikte kârın kime, ne zaman ve ne biçimde verileceği hususunda bir takım zorluk ve sakıncalar bulunmaktadır. İşgücünün bir kısmında verilip, bir kısmında verilmemesi, etkiye payı çok olmayan personellere de verilmesi gibi durumlarda personellerin bir kısmının motivasyon seviyeleri olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir (Newstrom ve Davis, 1993: 48).

2.4.1.4. Ekonomik Ödüller

İyi bir uygulama sistemine sahip olan bir kurum performans derecesinin artmasına neden olan en belirgin unsurlardan biri insan güçlerinin bireysel olarak veya toplu olarak ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme temel olarak iki amaç üzerinde yapılmaktadır. Bunlardan birincisi; örgütler için maddi veya manevi olarak önem taşıyan servislerin değerlendirilmesi yani bu servislerin karşılığının verilmesidir. İkincisi ise, bu tutum vasıtası ile çalışanların motive olmasıdır. Ödül; etkili veya başarılı bir iş ve hizmete bedel bunu gerçekleştiren birey veya kümeler verilen değerli bağışları içermektedir (Selen, 2009: 57).

Bu çeşit ödüllendirmeler, diğer teşvik edici araçları gibi kısa vadeli bir etkileyciliği için, tedbirli ve adil bir biçimde dağıtılmadığı ve kişiselleştirilmedikleri durumlarda yararsız, üstelik bilakis zararlı bir unsur haline dönebilmektedir. Bugün birçok örgütlerin farklı şekillerde kullanmakta olduğu finansal ödüllendirmenin çalışanları motive etme açısından işlevi inkar edilmez. Ancak, aynı anda zaruri özendirici unsurlarına çok fazla önem vermek ve umut bağlamak da akılcı değildir. Bu sebepten dolayı, ödüllendirme planlamasında finansal teşvik etme unsurlarına çalışanların gereksinimlerini göz önünde bulundurulmasıdır (Newstrom ve Davis, 1993: 48).

2.4.2. Psiko - Sosyal Araçlar

2.4.2.1. Özgür Çalışma Olanakları

Özgür çalışma ve önceliklik kullanma ihtiyacı personellerin çoğunluğunda, benlik sevgisini doyurmak ya da büyüyüp yükselme gücünü arttırmak amacıyla üstünde durdukları bir konudur. Kişi, bağımsız olarak ilerlediği takdirde, kendisini

grubun bir üyesi, bazı işler yapma vazifesinde ve çalışanlar arasında kıymeti olan bir çalışan olarak kendini genel anlamda kavramaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 87).

Çalışma hayatında özgürlük isteği kişinin fitratından gelen bir istektir. Üstler tarafından zor şartlar altında çalışmak çalışanların benimsemedikleri bir koşuldur. Her işte yapıtlarına müdahale etmesinden, emir buyurulmasından ve görünmekten uzaklaşırlar. Topluluk denetim anlayışını benimseyen sabit ve katı işlemlerin olduğu örgütlerde işgörenler bu nedenle fazla etkili olamazlar ve ilk boşlukta kendileri için yeni bir iş ayarlamaya çalışırlar (Preffer, 1995: 87).

2.4.2.2. Değer ve Statü

Çalışma hayatında herkes tarafından bilinen bir örgüt bünyesinde çalışmak çalışana toplumda bir statü sağlamaktadır. Birey örgütüyle bütünleştiği taktirde, işletmenin başarısıyla gurur duymakta ve memnun olmaktadır. Başkalarının çalıştığı örgütte ilgili övücü kelimeler söylenmesi ona gurur ve işşerefi aşlamaktadır (İncir, 1984: 47).

Çalışanları daha yüksek bir statü veya atama sağlayarak motive edilmesi gerekir. Çünkü, çalışanlar daha yüksek atamaları tercih ediyor ve gurur duyuyorlar. Her çalışan örgüt içinde özel bir değeri olmasını ister. *“Değer verilme, makul önlemler içinde ve sağlam bir şekilde kullanıldığında, çalışanları üretime motive etmede oldukça etkili bir motive etme aracıdır”* (İncir, 1984: 46).

Çalışanların iş yaptıkları çevrede elde etmeyi arzuladıkları statü ve başkalarının değer verilme gereksinimi, toplum içinde prestij elde etme nedeniyle birleşmekte ve sonuçta başkalarının parmakla gösterilmek, gurur duyulmak, saygı görmek, beğeni kazanmak isteği ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 286).

2.4.2.3. Özel Yaşama Saygı

Çalışanların işyeri haricinde merak ettiği çeşitli konular vardır. Örneğin; sosyal faaliyetler, aile ilişkileri, sorumluluk hisleri özel istekler ve keyif için yapılan çabalar, sağlık durumu, din ve bunun gibi konular kişinin özel yaşamını oluşturur. Çalışanların verimli tarzda iş gördürebilmek için onun çalışma dışı bireysel problemlerinin memnun edici bir neticeye bağlanması mecburi olmaktadır. Yöneticiler çalışanların

problemlerini tolerans ile karşılamalı, çözüm bulma konusunda ellerinden geleni yapmalıdırlar (Selen, 2009: 46).

Üstler astların iş dışı problemlerini çözümlenmesinde makul bir ölçüde yardımda bulunmak ve bunu bir motive etme unsuru olarak kullanmakla birlikte; astların kişisel yaşamlarını düzenleyerek tüm çabalarını örgütte toplamaya kalkışmamalıdırlar. Astların şahsiyetlerine önem vermek gerekir ve bunu tatmin etmenin en önemli yönlerinden biri, onların sezgi ve görüşlerinden faydalanmaktır. Bugünkü problemlere ve gelecekle ilgili karar ve taslaklar hazırlanmasında, astlara verilen söz hakkı onlara özel güven verecektir. Bunun için, çalışanın kişisel hayat ve kârları ile örgütün kârlarını bir tutması olanağı artırılacaktır (Eren, 1993: 152).

2.4.2.4. Takdir ve İşletmenin Başarisından Sorumlu Tutma

Akrabalar ve özel olarak aile huzurunda takdir edilme, bir kişinin görevinin ve performansının ehemmiyetini başkalarının yanında açıklama, bireylerin toplumsal statüsünü iyi ölçüde etkileyecektir. Çalışanlar, başarıyla bitirdikleri, yüksek performans sergiledikleri bir çalışma yaptıklarında ya da sonunda örgüt gayelerine yüksek ölçüde faaliyet gösteren bir katkıda bulunduklarında, üstler tarafından herhangi bir sertifika ya da bir ödül ile takdir edilirlerse kurumda bağlılık dereceleri her zamankinin üstünde çıkmaya başlayabilir (Robertson, 1996).

2.4.2.5. Çevreye Uyum

İçe dönük, özaleminde yaşamayı arzu edenler uzun vadede ne örgütte, ne de kendilerine faydalı olamazlar. Çalışan, yeni girdiği çevrenin ihtiyaçlarına, gelenek ve göreneklerine, kurallarına hızlı bir şekilde uyum sağlamalı ve yabancılık hissinden kurtulmalıdır. Şüphesiz ki, her takım yeni gelen bireye karşı daima gönüllü davranmaz, belli bir zaman onu yabancı olarak görür ve kimi zaman da baskı uygular. Burada yöneticiye önemli bir rol düşmektedir (Bolton, 2009: 99).

Örgüt içinde çalışan personellerin çalıştığı ortamın fiziksel koşullarının güzel bir şekilde düzenlenmesi, çalışanları örgüte bağlayan önemli faktörler içindedir. Örgüt içindeki ışıklandırma, ısıtma, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel şartların yanısıra sosyo psikolojik şartlar, çalışanın etkili bir performans sergilemesi üzerinde çok etkilidir. Yeni bir işe başlayan çalışanın işine ve örgütte çalışan diğer kişilere de koşulsuz uyum sağlaması zorunludur. Başka türlü görevinde başarılı olma imkanı çok

azdır. Yeni iş arkadaşlarının bir takım olduğu düşünülürse, çalışanın bu takıma dahil olmaya çabalaması gerekir. Takım üyelerini tanımalı ve kendisini de onlara en iyi şekilde tanıtmalıdır (Aşıkoğlu, 1996: 198).

2.4.2.6. Öneri Sistemi

Örgütteki çalışanın, göreve ilişkin fikir ve önerilerini serbestçe paylaşabilmesini sağlayan öneri sistemi, işgörenlerle yöneticiler arasındaki karşılıklı konuşmanın gelişmesine yardımcı olan bir teşvik etme aracıdır. Çalışanların örgütü ilgilendiren bütün konulara katılımını sağlamanın ve dinamizmi arttırmanın en iyi yöntemlerinden biri, onlara düşüncelerini sormak ve alınan kararlarla ilgili danışmaktır. Örgüt işgörenlerden gelen olumlu karar ve öneriler sadece firmanın değil, aynı zamanda çalışanın da faydasına olacaktır (Sabancıoğlu ve Tüz, 1998: 129).

Bu sistemde çalışanlar, örgüt hakkındaki düşüncelerini, kendi bireysel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konulardaki fikirlerini, iş ile ilgili tekliflerini yönetim kademelerine sunabilme olasılığına sahip olmaktadır. Verilen teklif ve fikirler, ciddi bir şekilde değerlendirilip uygulanmaya konulduğunda da, çalışanların örgütsel bağlılığı artmakta ve aidiyet duyguları gelişmektedir (Werther ve Davis, 1996: 264).

2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

2.4.3.1. Hedef Belirleme

Hedef belirleme sisteminde, örgütün herhangi bir bölümü için belirlenmiş hedeflerin uygulanabilmesi için o bölümde çalışan her personele düşen hedefler belirlenmektedir. Bu doğrultuda bölüm yöneticileri ile çalışanlar bir araya gelerek, kendi üzerlerine düşen hedefler için neler yapmaları gerektiği üzerinde çalışmaktadırlar (Başaran, 1998: 167).

İşle ilgili hedeflerin belirlenmesi, çalışanların hedeflerini elde edebilmek için sergileyecekleri gayret ve hareketlere açıklık getirerek kararsızlıkların ortadan kaldırdığı ödüllerin amaçlara ulaşma derecesine göre bireyselleştirilmesini olanaklı kılarak beklentileri açıklığa kavuşturduğu ve sürekli olarak teşvik fırsatı sunduğu için, çalışanların motivasyon seviyelerini arttırarak performanslarına olumlu etkide bulunmaktadır (Mulvey ve Ribbens, 1999: 651).

2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliđi

Çalışanın katılımı, kaynağın paylaşımı ve sorumluluk artırma yoluyla çalışanın motivasyonu ve iş memnuniyeti artırılabilir. Çalışanın katılımı, bireylere değer sağlayarak çalışanlar üzerinde etkisi olan önemli yönetimsel kararlar alma fırsatı sunarak iş tatminini ve performansı artırabilir. Artan iş sorumluluğu, iki faktörlü modelde önerildiği gibi birçok faktörle ilişkili olabilir çünkü tanıma ve kişilerarası ilişkiler, bireylerin kimliği üzerinde etkilere sahiptir (Efil, 1996: 238).

Yetki devri, işgörenlerin prestijini ve tanınmalarını tatmin edecek önemli motivasyon unsurlarındandır. Personel, kendisine örgüt tarafından değer verilmekte olduğunu anladığında, başarılı olmak için çok fazla motive olabilecektir. Yetki, örgütü bir arada tutan bir yapıştırıcıdır. *“Örgütlenme açısından yetki, yöneticinin bir işin yapılması karşısında örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmak veya astın o işi yapmasını istemek hakkıdır. Bir örgütte yöneticinin yetkisi şu davranışları içerir”* (Hicks, 1979: 238).

1. Öziktidarı ile karar vermek.
2. Astların yapacakları işleri belirlemek.
3. Altlardan uygun bir başarı göstermelerini beklemek ve arzu etmek.

Yetki aktarılabilir. Örgütlerde yetki devri bir üst yöneticinin kendi işini yapması hususunda altlarına yetki verme durumudur. Yetki devrinin olması sadece yöneticilerin değil, çalışanların da iş yapma hakkına sahip olmalarını sağlamaktadır.

Yükümlülük ise bir işi yapma mecburiyetidir. İşletmelerde yükümlülük, biriyin örgüt işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma vazifesidir. Her bireyin bir takım yükümlülükleri bulunmaktadır; zira her çalışanın yapısal bir işi veya işlevleri bulunur. Yetki devri, bir çalışanı görevleri özveriyle dürüstçe yerine getirmeye motive eder. Yetki devredildiğinde, ast amirinin kendisine inandığını ve güven duyduğunu bilmektedir (Hicks, 1979: 286).

2.4.3.3. Örgütsel Destek

İş koşullarını çalışanlar açısından daha rahat ve uygun hale getirmek, yöneticilerin astlarına kuruma katkıları oranında destek olmaları, İKY

uygulamalarının insana değer verdiğini kanıtlaması örgüt içerisinde verilebilecek desteklerdir (McGregor ve Catcher, 1960: 166-171).

Örgüt dışında ise, örneğin aynı zamanda milli bir sporcu olan çalışanın, antrenmanları için kurumun kendisine esnek çalışma fırsatı tanıması, çalışanın yanında olduğunu hissettirmesi, onun motivasyonunu arttırabilir (Bland, 2004: 99).

2.4.3.4. Yükselme Olanakları

Çalışanların motivasyonunu sağlayan en önemli faktörlerden birisi de eğitimidir. Eğitim değişik bir ortam, yeni olayları öğrenme, farklı insanlarla iletişime geçme vb. içeriğinde kişileri motivasyon unsuru bulunan çok sayıda öğeyi kapsar (Erengül, 1997: 73). Eğitim, yöneticiler açısından olumlu bir motivasyon aracıdır. Eğitimin bileşeni, yeni bilgiler öğrenilmesi, tutum ve davranışlarında değişiklik getirilmesi ve çalışanlarda iş memnuniyeti oluşturma açılarından önemlidir. Dinamik bir yapıya sahip olan örgüt normal olarak sürekli yeni bilgi ve prensipler edinmektedir (Erengül, 1997: 74).

Her çalışan daha üst görevlere gelme isteğine karşın, örgüt hiyerarşisinde işgörenlerin bu isteklerinin tümünü karşılayacak kadar mevki bulunmasına elbette ki imkan yoktur (Erengül, 1997: 78).

Mümkün olduğu kadar terfilerin dışarıdan ziyade örgüt içerisinde yapılması yoluna gidilmelidir (Pfeffer, 1995: 148). Terfi yolu açık olmayan çalışanların motivasyon seviyelerini arttırmak için de yalnız başarının ödüllendirilmesi şeklinde alışlagelmiş teşviklerin değil, daha ziyade çalışanların kariyer planı yapmalarına ve doğru gelişme yolları keşfetmelerine destek olmak için isteklerini ve fikirlerini alarak onlara işe ilişkin gerekli bilgilerin verilmesi olarak ifade edilen kariyer danışmanlığı (*career counseling*) ve örgütsel aracılık (*organizational intervention*) gibi, çalışan ile örgütün birebir iletişimi biçiminde yapılan ve bu çalışanlara örgüt tarafından atfedilen değerlerin en iyi biçimde aktarılmasını sağlayan yöntemler uygulanmalıdır (Werther ve Davis, 1996: 342).

2.4.3.5. Açık Pazarlık Yöntemi

Dönemsel olarak personelin hoşuna giden ve gitmeyen yöntemler yöneticiler tarafından sorulur ve bunları yapan yönetici, bu unsurlardan hangilerini kontrol

edebileceğine bakma yoluna gider. Çünkü kontrolü dışındakiler pazarlık sürecinde işine yaramayacaktır. Bir çalışanın motive edilmesini gerekli kılan bir koşulla karşılaşıldığında, yönetici çalışana bir teklifte bulunur. Bu teklifte çalışandan yapması istenilen eylem talep edilir. Bu eylem karşılığında vaad edilen ise çalışanın hoşlandığı bir şeyin ona verilmesi veya hoşlanmadığı bir şeye daha az maruz bırakılmasıdır. Bu açık bir pazarlıktır ve çalışanın davranışındaki değişikliğin gözlenmesine dayanmaktadır (Burney, 2000: 34).

Görevin uygulanması ile çalışan bir takım avantajlar sağlıyorsa ve memnuniyet seviyesi artıyorsa pazarlık, çalışanı motive etmede işe yarayabilir. Yapılan pazarlık pekiştirme etkisi yaparak bir dahaki sefere işgöreni işe daha yüksek seviyede motive edebilir (Başaran, 1998: 89).

2.5. MOTİVASYON TEORİLERİ

Temel olarak motivasyon süreçleri ile ilgili ve motivasyonu tanımlayan iki tür teori bulunmaktadır. Bu teoriler insanları çalışmaya motive eden itici güçleri ve ihtiyaçları belirlemeye çalışan “motivasyon içerik teorileri” ve ilişkilerine giren değişkenleri belirlemeye çalışan “süreç teorileri” olarak iki başlık altında toplanabilir. Bu teoriler aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2016: 203).

2.5.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam (içerik) teorileri, işyerinde çalışan motivasyonu ile ilgilidir. Esasen, çalışanların ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları karşılamak için izledikleri hedeflerin belirlenmesi ile ilgilenirler (Küçüközkan ve Yasemin, 2015: 101). Kapsam (içerik) teorileri aşağıdakilerdir.

1. Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi
2. Herzberg’in Çift Faktörlü Teorisi
3. Alderfer’in ERG Teorisi
4. David McClelland’in Başarı İhtiyacı Teorisi
5. McGregor’un X ve Y teorisi

2.5.1. 1. Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşi Teorisi

İnsan gereksinimleri ilk kez bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme konusuna ışık tutan bilim insanı Amerikalı Abraham Maslow’dur. Maslow’un gereksinimler hiyerarşisi teorisi, belki de motivasyon ve gereksinimlerle ilişkili olarak dünyada en yaygın olarak tanınan motivasyon kuramıdır. Maslow’a göre insanlar doğuştan gelen ve belirli davranışlara yönelten bir takım gereksinimlere sahiptir. Bu gereksinimler tamamlanana kadar insanların davranışlarını etkilemekte ve hiyerarşik bir düzende aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır (Küçüközkan ve Yasemin, 2015: 101).

Şekil 2.1: Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi



Maslow, insanların kendi ihtiyaçlarını karşılamaya motive olduklarına inanmaktadır. Her insan piramidin altından başlar ve üst düzeyde olan bir sonraki katmanın hedeflerine ulaşmak için çalışır. Birinci düzeyin ihtiyaçları karşılanana kadar piramidin bir sonraki düzeyine geçilemez. Bir sonraki düzeye geçtiklerinde, bu gereksinimlerin karşılanması gerekir ve eğer değilse, piramidin alt düzeydeki gereksinime düşmesi mümkündür. Maslow’un, “Motivasyon Teorileri” başlıklı makalesinde, farklı düzeylerin tanımı yer almaktadır (Neher, 1991: 102).

Fizyolojik ihtiyaçlar; bunlar, yiyecek, su, giyecek, uyku ve barınak dahil olmak üzere hayatta kalabilmek için karşılanması gereken temel gereksinimlerdir.

Güvenlik ihtiyacı; yani kişinin çevresi kendileri veya aileleri için tehdit olmamak demektir. Eğer çevre güvenli gibi görünüyorsa, o zaman çevrede öngörülebilirlik veya istikrarın var olduğu anlamına gelir. Bu bir emeklilik paketi oluşturarak, iş pozisyonunu güvence altına alarak ve sigorta yaparak elde edilebilir.

Sosyal gereksinimler; aidiyet duygusu hissetme veya sevilme gereği olan bağlılıktır. İşyerinde bu, grubun bir parçasıymış ve işe dâhil edilmiş gibi hissetmek anlamına gelir. İnsanlar başkaları tarafından, özellikle de en çok bulundukları kişiler tarafından kabul edilme isteğine sahiptir.

Ego gereksinimleri; dördüncü seviye saygı olarak açıklanmıştır. Bu kişinin kendi bakış açısıdır. Bu seviyeyi tam olarak anlayabilmek için kişinin kendisiyle ilgili yüksek bir imajı olmalı ve kendine saygıyı içermelidir. Bu seviyenin iki bileşeni vardır: öz değer duyguları ve başkalarından saygı duyma ihtiyacıdır.

Kendini gerçekleştirmek; bu düzey bireyin olabileceği her şey olarak tanımlanır ve önceki aşamaların her birini karşılar. Bu düzeyde kişinin yetenekleri tamamen kullanılmaktadır. Maslow kimsenin tamamen kendini gerçekleştirmediğine inanmaktadır. İnsanlar her zaman daha iyi olmak ve yeteneklerini yeni şekillerde kullanmak için çabalamaktadır. Bu motivasyon için önemlidir, çünkü bir kişi kendi kendini gerçekleştirmeye ulaşana kadar gereksinimlerini karşılamak ve bir sonraki düzeye yönelik çabalamak için motive edilmelidir. Bu gereksinimler insanları kendilerini önemsemeye ve zengin bir hayat yaşamaya motive etmeye yol açabilir (Neher, 1991: 96).

2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg de Maslow gibi önemli bir motivasyon kuramcısıdır. Herzberg tatmin sağlayan faktörleri ikiye ayırmaktadır. Bunlardan bir tanesi iş tatminine yol açan ve motivasyonu artıran diğeri de daha çok koruyucu veya hijyen faktörler olarak açıklamaktadır (Maidani, 1991: 443). Tatmin sağlayan faktörler ise aşağıdakilerdir.

- İş başarıma,
- Tanınma duygusu,
- Çalışma,
- Sorumluluk,
- İlerleme, kariyer gelişim fırsatları
- Statü ve itibar.

Bunlar gibi birçok tatmin sağlayan genel anlamlı faktörlerden söz edilebilir.

Hijyen faktörlerde ise daha çok çalışanları bireysel bazda örgüt içerisinde korumaya yönelik olan ve onların kendilerini iyi hissetmesine neden olan faktörlerdir (Maidani, 1991: 444).

- İşletme yönetimi ve politikadan hoşnutsuzluk,
- Teknik gözetimlerden hoşnutsuzluk,
- Ücret yetersizliği,
- Kişilerarası ilişkilerden hoşnutsuzluk,
- Çalışma ortamından hoşnutsuzluk,

Bu teori motivasyonu bir bütün olarak açıklamak görüşünde yetersiz kalmaktadır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde gereksinimler üst basamaklara ulaşamadığından dolayı hijyenik faktörler aynı zamanda motive edici rol oynayabilmektedir. Bu nedenle Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek daha yerinde olabilir. Kısaca Herzberg modelinin her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori olmadığı söylenebilir (Maidani, 1991: 446).

2.5.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'un hiyerarşisinin bir motivasyon teorisi olarak bazı sınırlamalarını ele alınarak Clayton Alderfer, Maslow'un teorisi gibi ihtiyaçlar bir hiyerarşi olarak tanımlayan ERG teorisini önermiştir (Küçüközkan ve Yasemin, 2015: 103). ERG harfleri üç ihtiyaç düzeyini ifade etmektedir.

- Existence=Varoluş
- Relatedness=İlişki
- Growth=Büyüme

ERG teorisi Maslow'un çalışmalarına dayanmaktadır, bu yüzden onunla çok ortak noktası vardır, ancak bazı önemli yönlerden de farklılık gösterir.

Maslow'un Hiyerarşisi ile benzerlikleri

Çalışmalar, Maslow'un hiyerarşisinin orta seviyelerinin bir miktar örtüştüğünü göstermiştir; Alderfer bu sayıyı seviye sayısını üçe indirerek gidermiştir. ERG ihtiyaçları, Maslow teorisinin ihtiyaçları ile aşağıdaki şekilde eşleştirilebilir (Arnold ve Boshoff, 2002: 699).

- Varlık: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları
- İlişkili olma: Sosyal ve dışsal saygı ihtiyaçları
- Büyüme: Kendini gerçekleştirme ve iç saygı ihtiyaçları

Maslow'un modeli gibi ERG teorisi de hiyerarşiktir - varoluş ihtiyaçlarının büyüme üzerinde önceliğe sahip olduğu gibi büyüme ihtiyacı ilişkililik ihtiyacına göre önceliği vardır (Arnold ve Boshoff, 2002: 701).

Maslow'un Hiyerarşisinden Farklılıkları

Seviye sayısındaki azalmaya ek olarak, ERG teorisi Maslow' dan aşağıdaki üç şekilde farklıdır (Alderfer, 1969: 143).

- Maslow'un hiyerarşisinden farklı olarak ERG teorisi, farklı düzeylerde ihtiyaçların aynı anda takip edilmesine izin verir.
- ERG teorisi, ihtiyaçların farklı insanlar için farklı olmasını sağlar.
- ERG teorisi, daha yüksek bir seviye ihtiyaç karşılanamazsa, kişinin tatmin edilmesi daha kolay görünen daha düşük seviye ihtiyaçlara gerilediğini kabul eder. Bu *hayal kırıklığı-regresyon* ilkesi olarak bilinmiştir.

2.5.1.4. David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

David McClelland bireyin özel ihtiyaçlarının zamanla elde edildiğini ve kişinin yaşam deneyimleriyle şekilleneceğini önermiştir. Bu ihtiyaçların çoğu başarı, bağlılık ve güç olarak sınıflandırılabilir. Bir kişinin belirli iş işlevlerindeki motivasyonu ve etkinliği bu üç ihtiyaçtan etkilenir. McClelland'ın teorisine bazen üç ihtiyaç teorisi veya öğrenilen ihtiyaç teorisi denir (Önen ve Kanayran, 2015: 52).

Başarı İhtiyacı; Başarıya ihtiyaç duyan insanlar, hem düşük riskli hem de yüksek riskli durumlardan kaçınmaya çalışırlar. Başarımcılar düşük riskli durumlardan kaçınırlar, çünkü kolayca elde edilen başarı gerçek bir başarı değildir. Yüksek riskli projelerde, başarımcılar sonucu kendi çabasından ziyade bir şans olarak görür. Yüksek bireyler, ılımlı bir başarı olasılığı olan, ideal olarak %50 şansı olan işi tercih eder. Başarıların başarılarının ilerleyişini izlemek için düzenli geri bildirimlere ihtiyaçları vardır. Ya tek başlarına ya da diğer yüksek başarılarla çalışmayı tercih ederler (Jha, 2010: 381).

Bağımlık İhtiyacı; Üyelik ihtiyacı yüksek olanların diğer insanlarla uyumlu ilişkilere ihtiyacı vardır ve başkaları tarafından kabul edilmiş hissetmeleri gerekir. Çalışma gruplarının normlarına uyma eğilimindedirler. Yüksek bireyler, önemli kişisel etkileşim sağlayan işleri tercih ederler. Müşteri hizmetleri ve müşteri etkileşimi durumlarında iyi performans gösterirler (Jha, 2010: 382).

Güç İhtiyacı; Bir kişinin iktidara ihtiyacı iki türden biri olabilir - kişisel ve kurumsal. Kişisel güce ihtiyaç duyanlar başkalarını yönlendirmek ister ve bu ihtiyaç sıklıkla istenmeyen olarak algılanır. Örgütsel güce ihtiyaç duyan kişiler (sosyal güç olarak da bilinir), kuruluşun amaçlarını ilerletmek için başkalarının çabalarını düzenlemek ister. Örgütsel güce ihtiyaç duyan yöneticiler, kişisel güce ihtiyaç duyanlardan daha etkili olma eğilimindedir (Jha, 2010: 382).

2.5.1.5. McGregor' un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor X ve Y teorisinde iki farklı insan görüşünü önermiştir. Biri temelde negatif, etiketli X Teorisi ve diğeri temelde pozitif, etiketli Y Teorisidir. Bu etiketler insan doğası ile ilgili tezat varsayımları tanımlamaktadır. X Teorisi, çoğu insanın yönlendirilmeyi tercih ettiğini, sorumluluk üstlenmekle ilgilenmediğini ve her şeyden önce güvenlik istediğini varsaymaktadır. Yöneticilerin çalışanları motive etmek için zorlamaları, kontrol etmeleri veya tehdit etmeleri gerektiğini öne süren geleneksel yönetim görüşüdür (Kopelman vd., 2008: 258).

X Teorisi İnsan Doğası ile ilgili varsayımları

- Çalışanlar doğası gereği işten hoşlanmamaktadır ve mümkün olduğunda bundan kaçınmaya çalışacaktır.
- Çalışanlar istekli değildir ve sorumluluktan kaçınırlar.
- Çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşmak için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve cezalandırılmalıdır.
- Çalışanlar örgütsel problemleri çözmede yaratıcı yeteneklerden yoksundur.
- Çalışanlar güvenlik ve ekonomik ödüller ararlar.

X Teorisi, insan davranışı hakkındaki geleneksel varsayımlara dayanan geleneksel bir yönetim yaklaşımıdır. Olumsuz, geleneksel ve otokratik bir tarzdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine yoğun bir şekilde dayanan X Teorisi, daha düşük seviyedeki ihtiyaçların bireylere hâkim olduğunu varsaymaktadır. Ancak, yön ve kontrol yoluyla yönetim, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları makul şekilde karşılanan ve sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları baskın hale gelen insanları motive etmek için etkili olmayabilir. İnsan doğası ve motivasyonunu daha gerçekçi ve doğru bir şekilde anlamak için McGregor, Y Teorisi adı verilen alternatif bir insan davranışı teorisi geliştirmiştir. Y teorisi olumlu, katılımlı ve demokratiktir. Bu teori, insanların doğası gereği tembel ve güvenilmez olmadığını varsayar. İnsanların, uygun şekilde motive edildiklerinde, temel olarak işyerinde kendinden yönlendirilebilir ve yaratıcı olabileceğini varsayar (Kopelman vd., 2008: 264).

Y Teorisi Kapsamında İnsan Doğası Hakkında Varsayımlar

- Çalışanlar işi doğal olarak oyun ya da dinlenme olarak görürler.
- İnsanlar doğal olarak pasif veya örgütsel ihtiyaçlara karşı dirençli değillerdir.
- Eğer uygun şekilde motive edilirlse, öz-yönelim ve özdenetim yapabilirler.
- Çalışanlar örgütsel sorunları çözmede yaratıcı kapasiteye sahiptirler.
- Ortalama bir çalışan, uygun koşullar altında, sadece kabul etmeyi değil aynı zamanda sorumluluk almayı da öğrenir.
- Öz denetim, kurumsal hedeflere ulaşmada genellikle vazgeçilmezdir.

Y Teorisi varsayımları insanların kapasitesine ve potansiyeline yüksek derecede inanç sunmaktadır. Y Teorisi, daha üst düzenin hâkim bireylere ihtiyaç duyduğunu varsayar. Ne yazık ki, her iki varsayım grubunun da geçerli olduğunu doğrulayan kesin bir kanıt bulunmamaktadır. Hem X Teorisi hem de Y Teorisi varsayımları belirli bir durumda uygun olabilir (Kopelman vd., 2008: 266).

2.5.2. SÜREÇ TEORİLERİ

Kapsam teorilerinin motivasyonun karışık sürecini açıklamada yetersiz kalmalarıyla süreç teorileri geliştirilmiştir. Süreç teorileri motivasyonun işlemlerini,

bilişsel (cognitive) faaliyetlerle açıklamaya çalışmaktadır. Süreç teorileri, güdülemenin ilgili değişken çeşitlerini (ihtiyaç, değer, beklenti ve algı) ve bunların motivasyon oluşturmak için nasıl birleştiğini açıklamaya çalışır. Bu kümede yer alan teorilere göre gereksinimler kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden birisi olarak tanımlanır (Metle, 2001: 314). Bu içsel unsurlar dışında pek çok dışsal unsurlar da kişinin davranışını ve motivasyonunu etkileyebilir. Vroom'un bekle-yiş teorisi, Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı ve ödöl adaleti (eşitlik) kuramı oluşturur. Bu kuramlar arasında en çok bilinenler aşağıda incelenmektedir (Koçel, 2005:644).

2.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Motivasyonun en yaygın olarak kabul gören açıklamalarından biri Victor Vroom'un beklenti teorisidir. Vroom beklenti teorisini 1960'larda içerik modellerine alternatif olarak önermiştir. Vroom, motivasyonun üç faktör olarak tanımlamıştır (Fred, 2011: 2).

- (Valence) Değerlik
- (Expectancy) Beklenti
- (Instrumentality) Yararlık

Bu motivasyonel ilişki bir formöl şeklinde ifade edilmiştir. Motivasyon = D X Y (Değerlik X Beklentisi Y Yararlık).

Değerlik, bir kişinin belirli bir kazanç için tercihinin gücüdür. Çalışanların performans için alacaklarına inandıkları ödüllere verdikleri kişisel değerdir. Değerlik yüksek olduğunda motivasyon da yüksek olacaktır (Fred, 2011: 3).

Beklenti, bir kişinin çabanın performansa yol açma olasılığı hakkındaki algısını ifade etmektedir (Fred, 2011: 3).

Yararlık, bir kişinin belirli sonuçların performansa bağlı olma olasılığını algılamasıdır. Böylece bir birey, bir hedefe ulaşmak için kendisine sunulan algılanan ödöl ile motive olabilmektedir (Fred, 2011: 3).

Son olarak, Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti ($M = D \times \dot{I} \times B$) formölü ile özetlenebilir. Yukarıdaki unsurlardan birinin değeri sıfır olması durumunda; motivasyonun değeri de sıfır olacaktır (Fred, 2011: 3).

2.5.2.2. Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi

Bu tip şartlandırmada davranışlar belirli uyarıcılar aracılığıyla harekete geçirilmektedir. Davranışların karşılaştığı sonuçların etkisiyle şartlandırıldığı varsayımına dayanır. Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vb.) bir davranış sergiler. Bu davranışın karşılaşıacağı sonuç önemlidir. Sonuca göre kişi aynı davranışı tekrarlar ya da tekrarlamaz. Bir davranışın devam ettirilmesi veya bu davranıştan kaçınılması gibi iki zıt durum ortaya çıkmaktadır. Buradan hareket ederek belirlenmiş pozitif davranışları bildirmek ve onları sağlamlaştırmak alışkanlık durumuna getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığı bulunmaktadır (Durgun, 1992: 31).

1- Olumlu Pekiştirme: İstenen, arzu edilen bir davranışı beyan eden insanın bu davranışı yine yapması için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme taşıyıcı olarak çok kez ödüller kullanılır. Bu ödüllerin özelliği içsel ya da dışsal olabilir. İçsel güvenceler evren oluşturma, prestij elde etme, dışsal tazminatlar ise, zam, prim, terfi şeklinde olabilir.

2- Olumsuz Pekiştirme: İnsan tarafından test edilmiş bir davranışı engellemek amacıyla başvuru önlemlerdir. Temel amaç kişiye, davranışının benimsenmediğini hissettirmektir. Burada cezalandırıcı bir durumu söz konusu değildir. Yapılan hataların teşhir edilmesi olumsuz pekiştirmeye örnektir.

3-) Son Verme: Bir davranışı göz önünden kaldırma ya da ortaya çıkmasını tam olarak engelleme tedbirlerinden oluşmaktadır. Bunun için hoş gitmeyen davranış tekrar edilmeyecek ve pekiştirme işlemi yaşanmayacaktır. Söz konusu olan kişiye davranışının örgütten geleceğe ilişkin olasılıklarını tamamen duracağını hissettirmektir. Bu beklentiler zam ve terfi gibi beklentiler olabilir.

4-) Cezalandırma: Bu metod hoş karşılanmayan davranışı göz önünden kaldırır ancak istenen davranışı yaptırma gücü zayıftır. Negatif davranışına son noktayı koyan kişi pozitif davranışı ya hiç bildirmez ya da istenen etkinlikte göstermez. Bununla beraber ceza yöneticilere karşı öfkeler ve moral bozukluklarına da sebep olabilir.

Kuramın temeli davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Birey, herhangi bir nedenle davranış sergiler. Önemli olan ise davranışın

karşılaşacağı sonuçtur. Birey sonuca göre davranışı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır (Northcraft ve Neale 1996). Bu kuramda pozitif pekiştirme, negatif pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma şeklinde dört temel yöntem yolu ile davranış pekiştirilmeye ve alışkanlık haline getirilmeye çalışılır (Durgun, 1992: 32).

2.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Sosyal karşılaştırma teorisinden evrimleşen Adam'ın eşitlik teorisi, popüler sosyal değişim teorilerinden biri olarak kabul edilir ve sadece yakın geçmişte yaygın olarak ilgi görür (Huseman vd., 1987: 222). Adams tarafından geliştirilen Eşitlik teorisi, iş performansı ve memnuniyetine önemli bir girdinin, insanların çalışma durumlarında algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik derecesi olduğunu belirtmektedir. Basit bir ifadeyle, bu teori, eşitliğin bir kişinin girdilerine göre çıktısının oranı eşit olduğunda ortaya çıkar. Eşitsizlik ise, bir kişi girdilerinin çıktılarına göre oranının eşit olmadığını algıladığında ortaya çıkmaktadır. Burada, bir kişinin ve diğerlerinin girdileri (ör: eğitim, sosyal statü, nitelikler, yaş, organizasyonel pozisyonlar vb.) ve çıktılar (ör: ödeme, terfi, işe özgü ilgi vb.) kişilerin algılarına göre farklılık göstermektedir. Eşitlik teorisi, insanların hem işe katkılarını hem de ondan elde ettikleri faydaları başka bir kişinin katkıları ve faydalarıyla karşılaştırarak performanslarını ve tutumlarını değerlendirdiklerini varsaymaktadır. Eşitlik teorisi ayrıca, bir kişinin, diğerlerine kıyasla belirli bir çaba için alınan ödüllerin algılanan adaleti ile orantılı olarak motive olduğunu belirtmektedir (Lambright, 2010: 379).

Bu Teori, bireylerin sadece çabaları için aldıkları mutlak miktarda ödülle değil, aynı zamanda bu miktarın başkalarının aldığı şeyle ilişkisiyle de ilgili olduğunu odaklanmaktadır. Bireylerin girdileri ve çıktıları ile diğerlerinin girdileri ve çıktıları arasındaki ilişki hakkında hüküm vermektedir. Eşitlik teorisi, bireylerin algılanan eşitsizlikleri azaltmak için motive olduklarını odaklar. Sonuçların girdilere oranlarını eşit hale getirmeye çalışır. Eşitsizlik söz konusu olduğunda, karşılaştırmayı yapan kişi, sonuçları veya girdileri değiştirerek oranları eşit hale getirmeye çalışır, böylece bir eşitlik durumuna geri dönebilir (Lambright, 2010: 379).

2.5.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi

Locke'un Amaç Belirtme Teorisi, Amaçlar, verimlilik ve çalışanların katılımı arasındaki doğrudan ilişkiyi hem açık hem de eyleme dönüştürülebilir hale getirerek

modern işyeri motivasyonu için ayrıntılı bir plan olarak sunmuştur. 1968'de Edwin A. Locke, Görev Motivasyonu ve Bilişsel Teorisine doğru çıkışı açan amaç belirleme teorisini yayınlamıştır. Bu teoride, çalışanların açık, iyi tanımlanmış hedefler ve geri bildirimlerle motive olduğunu ve küçük bir iş yeri meydan okumasının kötü bir şey olmadığını göstermiştir. Bu teori aynı zamanda 4CF Amaç Belirleme Yöntemi veya Locke ve Latham'ın beş prensibi olarak bilinmektedir (Locke, 1996: 117).

Locke Teorisi'ne göre, çalışanların işteki performanslarının tanımlayıcı olarak onların kişisel hedeflerinin büyük bir önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Bu yüzden işyerindeki örgütsel hedefleri gerçekleştirme açısından davranışlar ve tepkiler bireylerin burada hedeflerine uygun kavrama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. İnsanlar herşeyden önce ortamsal incelemelere başlarlar ve bununla ilgili bazı kavrama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Çevresel inceleme bir sonucu elde etme yani bir sınama kalitesindedir. Yargılar kişisel yanıtlara yol açacak, bir takım sezgileri ortaya çıkaracaktır. Bu çevre içinde kişi öztavırının boyut ve yönünü ayarlayarak kişisel hedeflerini belirleyecektir. Bu hedeflere göre tutumları da onun iş yerindeki performanslarını belirleyecektir (Locke, 1996: 117).

Buradan hareketle Locke, bireylerce belirlenen amaçların nitelikleri üzerinde durmuştur. İşteki başarılarını işyerindeki motivasyonu tamamıyla amaçlarının özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Locke, amaçların motivasyondaki rollerini şu şekildesıralamaktadır (Esen, 2017: 197):

- Amaçlar ne kadar açık ve net olursa iş başarımı da o kadar artmaktadır. Amaçlar açıkça belirlendiğinde, personel çabalarını hangi yöne yönelteceklerini bildiklerinde iş başarıları yükselmektedir.
- Amaçlar zorlaştıkça iş başarımının arttığı gözlenmiştir. Başarılı kişiler zor amaçlara daha çok önem vermekte ve bunlara ulaşmak için daha çok çaba göstermektedir.
- Amaçların iş başarımını artırması için amaçların personel tarafından benimsenip kabul edilmesi gerekir. Amaçların benimsenmesi, bir bakıma kişilerin beklentileriyle amaçların benzer olduğunu gösterir. Kişiler benimsedikleri amaçlar için daha çok çabalarlar.
- Personelin kendi işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, iş başarımını artırmaktadır. Katılma, personelin işlerini daha çok benimsemelerini,

işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak motivasyonu artırmakta, dolayısıyla iş başarısını yükselmektedir.

- Personele, yaptıkları işin sonuçları ile ilgili bilgi verilmesi, iş başarımını artırmaktadır. Kendisine geri bildirim verilen birey iş başarımını kendi kriterlerine göre değerlendirerek, amaçlarını yükseltmekte ve iş başarımını arttırmaktadır.

Bu kurama göre bir hedef, hareketin gayesidir. Örnek olarak, belirlenmiş bir miktarda ürün üretmek, devamsızlıkları ya da maliyetleri azaltmak birer hedeftir. Friedrich Taylor'dan çok etkilenen Locke, amaç belirlemenin özelliklerinin üzerinde durmaktadır. Locke'e göre bu özellikler; amaç belirginliği, amaç zorluğu ve amaç yoğunluğudur. Açıklık, amacın nicel ölçülebilirlik derecesidir. Zorluk, amaca ulaşmada yeterlilik ya da hangi düzeyde iş başarımında bulunulacağıdır. Önceleri yoğunluk olarak belirtilen bu özellik daha sonraları amaca ulaşmak için gösterilen çaba düzeyini belirten bağlanma sözcüğü ile değiştirilmiştir (Efil, 2015: 170).

Locke, amaç belirlemenin beş temel aşaması olduğunu söylemektedir. Birinci aşama bireyin, örgütün ve teknolojinin amaç belirlemek için uygun nitelikte olup olmadığını belirleme süreci olan amaç belirleme konusunda hazır olmanın anlaşılması aşamasıdır. Bu aşamada örgüt, birey ya da teknolojinin amaç belirlemede uygun olduğu görülürse ikinci aşamaya geçilerek, çalışanlar karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları vasıtasıyla amaç belirlemek için hazır duruma getirilir. Üçüncü aşamada üst ve astların amaçlarının niteliklerini anlamalarına önem verilir. Dördüncü aşamada belirlenen amaçların gerektirdiği düzeltmeleri yapmak üzere ara kontroller yapılır. Son aşamada ise belirlenen amaçların değiştirildiği ya da başarıldığı kontrol amacıyla son olarak gözden geçirilir (Esen, 2017: 198).

Bu kuram, davranışın ana sebebinin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde bulunduğunu öne sürmektedir. Birey işe başladığı zaman amacına amacını gerçekleştirinceye kadar çalışır. Bu kurama göre belirgin ve zor amaçlar daha yüksek düzeyde performansa yol açar (Efil, 2015: 171).

2.5.2.5. Lowler ve Porter'in Ümit Teorisi

Lawler Porter'in modeli, motivasyonun üretkenliğe itici gücü olarak etkisini vurgulamaktadır. Motivasyon, işgücünü aktif ve hevesli tutmak için güçlü bir

faktördür. Motivasyon işgücü içinde olağanüstü beceriler ve yenilikçi fikirler üretilmediğinde şirketler dışarıdan yetenekli yenilikçiler aramalıdır. Motivasyon, kişinin öncelikleri ve duygularıyla çok ilgilidir. Segal (2012: 1431)'in çalışmasında sunulduğu üzere, askerlik gibi işgücü, çoğunluğu sektörler motivasyonlarını milliyetçilik duygularından almaktadır. Millet için çalıştıklarını sanmaktadırlar ve bu onların asli görevidir, onları motive ederek savaşları kazanmaya yardımcı olmaktadır.

Motivasyon açısından verimli olan, bireylerin performans gösterebilmek için örgütte uygun bir etkiye sahip olmaları ve etkilerini algılayabilmeleridir. Aksi halde rol çatışmaları ortaya çıkabilir ve sonuçta insanların performansları olumsuz etkilenir. Çaba, algılanan rol, bilgi ve beceriye dayalı olarak sergilenen performans uygun bir ödülle ödüllendirilir. Söz konusu içsel ya da dışsal ödül birincil sonucu ifade etmektedir. Vroom modelinden farklı olarak Lawler ve Porter bireyler tarafından ödüllerin de adil olduğuna algılanması gerektiği kanısındadırlar. Yani bireyler performanslarını başkalarının performansları ile karşılaştırarak, performanslarına göre hakettikleri ödüle ilişkin bir anlayışa varırlar. Adaletsiz bir algı olduğunda tatmin dereceleri etkilenecektir. Dolayısıyla valens ve bekleme de etkilenecek ve motivasyon süreci yeniden başlayacaktır (Koçel, 2005: 652).

2.7.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERSONEL MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bir örgütte personeli motive eden içsel ve dışsal faktörler arasında önemli olanlardan biri örgüt kültürüdür. Araştırmanın ikinci bölümünde görüldüğü üzere, personelin motivasyonu için, dış unsurlardan ziyade kişinin içinde uyanan güdü ve psikolojik tutumlar verimli bir rol oynamaktadır. Personelin motive edilmiş olması, örgütün gayesine ulaşabilmesi için önemlidir. Aynı zamanda her örgütün kendine has bir kültürü bulunmakta ve bu kültür personelin davranışlarını ve işe yönelik algılarını etkilemektedir. Dolayısıyla bu iki kavram arasındaki ilişkinin irdelenmesi, birçok araştırmacı tarafından önemli görülmüştür. Örgüt kültürü ile motivasyon kavramlarını ilişkisi üzerine yapılmış bazı araştırmalar bu kısımda yer almaktadır. Bu araştırmaların bir kısmı yerli, bir kısmı ise yabancı yazarlar tarafından geliştirilmiştir (Bilegt, 2012: 64-65).

Kavi (2006) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında, işgörenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda özel finans ve bankacılık sektöründe hizmet veren kurumların örgüt kültürü ve işgören motivasyon

düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Toplam üç işletmede 190 kişiye motivasyon düzeyi ve örgüt kültürü tipinin belirlenmesine yönelik ölçeklerden oluşan anket uygulanmıştır. Motivasyon düzeyinin ölçülmesi amacıyla Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi modeli dikkate alınarak ölçekler hazırlanmıştır. İşletmelerin örgüt kültürü tipinin ortaya konulması amacıyla Goffee ve Jones taraflarından geliştirilen Çift S modeli kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuç, örgüt kültürü ve motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, işgörenlerin motivasyonu, diğer faktörler de katılmak suretiyle işletmenin örgüt kültüründen etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Nayak, Padhi, Barik, Mohanty ve Pradhan (2011) tarafından yapılan "Organizational culture as related to motivation: A study on steel manufacturing industries in India" konulu araştırma, European Journal of Social Sciences dergisinin 2011 yılı sayısında yayınlanmıştır. Araştırmanın konusu, örgüt kültürü ve motivasyon ilişkisini incelemektir. Bu kapsamda şu sorulara cevap aranmıştır: ~ Örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi nedir? ~ Çalışan motivasyonunu yükseltmek için uygulanması gereken stratejiler nelerdir? ~ Çalışanların motive olurken ve işlerine bağlanırken karşılaştıkları engellerin zorlukları nelerdir? ~ Hindistan'ın kamu ve özel üretim sektöründe, yönetici ve çalışanların uzun süre motive edilmiş kalmaları için gerekenler nelerdir?

Örgüt kültürünün sağladığı yararların çalışan motivasyonu ile ilişkilendirmek araştırmanın amacıdır. Araştırma verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. 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. Bu bağlamda, örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna yaşamsal bir rolün olduğu ifade edilmektedir.

Sonuç olarak çalışmanın ikinci bölümü, motivasyon kavramının anlaşılması, öneminin kavranması ve işletme açısından çalışan motivasyonunun oynadığı rolün farkına varılması 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.

Motivasyon, örgütsel kültürün kilit bileşenidir. Örgüt kültürü bir örgütte, insanların işleriyle ilgili nasıl hissettiğini, motivasyon seviyesini, bağlılığı ve buna bağlı olarak iş tatmini hakkında önemli bir rol oynamaktadır. Bu görüşler Sempene ark. (2002), insanların rekabet edebilirliğin kilit faktörleri olduğunu ve örgütlerin kültürel güçlerinden dolayı oldukça karmaşık bir sosyal yapı gösterebileceğini açıklamıştır. Her iki tarafın da başarıya ulaşma konusundaki potansiyelini etkilediği organizasyon ve çalışanları arasında açık bir karşılıklı bağımlılık vardır. Böyle bir ilişki, çalışan motivasyonu ve iş tatmini ilişkisini doğurur (Schneider ve Snyder, 1975). Araştırmalarda bakıldığında, motivasyon ve iş tatmininin ayrı ayrı ele alınamayacağına dair kanıtlar vardır. Örgütsel amaçlara ulaşmak ve çalışan motivasyonunu sağlamak için örgüt kültürü dikkate alınmalıdır (Sempene vd., 2002). Ancak bazı yöneticiler için çalışanlarını nasıl motive edecekleri konusunda bir sorun olmuştur (Management News, 1990). Hofstede'ye (2001) göre, personel tarafından yapılan çalışmaların tanınması gelecekte daha fazla çalışmasını sağlayacaktır.

Kanter (1989) tarafından önerilen beş motivasyon kaynağına bakarak motivasyonun kültüre bağlı olduğu görülebilir. Çalışanların motive edildiğini ayrıntılarıyla anlatıyor, misyon (çalışanların işlerinin önemine inanması için ilham verici), gündem kontrolü (çalışanların kariyerlerini kontrol etmelerini sağlamak), değer yaratma payı (çalışanların başarılı çabalar için ödüllendirilmesi), öğrenme (öğrenme olanakları sağlama) ve itibar (çalışanın kendileri için bir isim alma fırsatı vererek). Bu beş motivasyon kaynağı, her üç kaynağın da aynı genel alanlara odaklanmasından dolayı Denison (1990) ve Truskie'nin (1999) çalışmasıyla bağlantılıdır. Sonuç olarak, güçlü bir şekilde bütünleşmiş kültürler genellikle motivasyonlu işgücüne yol açacağından, motivasyon ve kültür arasında bir bağlantı olduğu görülebilir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PERSONEL MOTİVASYONU İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen alan araştırması ve bulguları yer almaktadır. Bu bağlamda; araştırmanın konusu, amacı ve önemi, soruları, hipotezleri, sınırlılıkları, yöntemi, kullanılan ölçekler, evren ve örneklem, verilerin toplanması, kullanılan istatistiksel yöntemler, araştırma sonuçları ile ilgili bulgular ve değerlendirme konuları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, Türkiye ve Afganistan'daki kamu örgütlerinde çalışanların örgüt kültürü algıları ve personel motivasyonu düzeylerinin ülke değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek ve örgüt kültürü algıları ile personel motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın bir diğer amacı ise, çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarının personel motivasyonu algılarına olan

etkisini incelemektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN HEPOTEZLERİ

H1: Örgüt kültürü ile personel motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi alt boyutu ile motivasyon alt boyutları (dikkat, uygunluk, güven, memnuiyet) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Örgüt kültürünün klan eğilimi alt boyutu ile motivasyon alt boyutları (dikkat, uygunluk, güven, memnuiyet) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Örgüt kültürünün destekleyici eğilimi alt boyutu ile motivasyon alt boyutları (dikkat, uygunluk, güven, memnuiyet) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Örgüt kültürünün gelişme eğilimi alt boyutu ile motivasyon alt boyutları (dikkat, uygunluk, güven, memnuiyet) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Örgüt kültürünün açıklık eğilimi alt boyutu ile motivasyon alt boyutları (dikkat, uygunluk, güven, memnuiyet) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Örgüt kültürünün hiyerarşi eğilimi alt boyutu ile motivasyon alt boyutları (dikkat, uygunluk, güven, memnuiyet) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgüt kültürü algısı personel motivasyonunu pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H2a: Örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi alt boyutu motivasyon düzeyini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H2b: Örgüt kültürünün klan eğilimi alt boyutu motivasyon düzeyini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H2c: Örgüt kültürünün destekleyici eğilimi alt boyutu motivasyon düzeyini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H2d: Örgüt kültürünün gelişme eğilimi alt boyutu motivasyon düzeyini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H2e: Örgüt kültürünün açıklık eğilimi alt boyutu motivasyon düzeyini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H2f: Örgüt kültürünün hiyerarşi eğilimi alt boyutu motivasyon düzeyini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H3: Ülke değişkenine göre örgüt kültürü algısında anlamlı farklılık vardır.

H4: Ülke değişkenine göre motivasyon algısında anlamlı farklılık vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SÜRESİ VE SINIRLILIKLARI

Çalışmanın konusu, yapılan tek bir araştırmayla incelenemeyecek kadar geniş ve detaylıdır. Bu nedenle araştırmanın kapsamı Afganistan ve Türkiye kamu kurumlarına bağlı olarak, Afganistan'ın başkenti olan Kabil ve Türkiye'nin Manisa ilinde çeşitli kademelerde görev yapan kamu personelleri ile sınırlıdır. Seçilen örneklem gurubuna, belirli bir zaman diliminde anket uygulanması sonuçların güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin bütün katılımcılar tarafından anlaşılabilir olduğu varsayılmaktadır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anketlere verilen cevapların doğru sayılmasıyla sınırlıdır. Bu araştırmada elde edilen sonuçların, örneklemin temsil ettiği Afganistan'ın başkenti olan Kabil ve Türkiye'nin Manisa ilinde kamu kurumlarında faaliyet gösteren çalışanlar ile sınırlıdır.

Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri de örneklem gurubunun kamu kurumlarında çalışan bireylerden oluştuğu için, anket formunun cevaplama konusunda mesleki kaygı ve çekinceleri nedeni ile baskı hissetmiş olabilecekleri varsayılmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Verilerin analizi SPSS 25 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Kategorik (nitel) değişkenler için frekans (n) ve yüzde (%), sayısal (nicel) değişkenler için ortalama (X), standart sapma (ss), minimum ve maksimum istatistikleri verilmiştir. Ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlikleri hesaplanmıştır.

Örgüt Kültürü, Motivasyon ölçeklerinden elde edilen puanların normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için yapılan bir işlem çarpıklık ve basıklık

değerlerinin hesaplanmasıdır. Ölçek puanlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Buna göre ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Dolayısıyla analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Çalışmada test tekniklerinden Pearson korelasyon testi, regresyon analizi, bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır. Bağımsız gruplar t testi bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir.

3.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Afganistan'ın başkenti olan Kabil ve Türkiye'nin Manisa ilindeki kamu kurumlarında bağlı olarak çeşitli kademelerde çalışan personellerden oluşmaktadır. Örneklem grubu olarak rastgele seçilen 400 kamu çalışanlarına anket formu dağıtılmış olup eksiksiz bir şekilde cevaplandığı varsayılan toplam 310 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Dolayısıyla ana kütleyi temsil eden örneklem sayısı 310 kişiden oluşmaktadır.

Araştırma evreni olarak Afganistan'ın başkenti olan Kabil ve Türkiye'nin Manisa ilinin tercih edilme nedeni nüfusun çoğunluğu açısından Afganistan'ın diğer bölgelerine göre bu bölgede yaşayan insanların yaş, ırk/etnik köken, siyasi görüş, dil, din vb. farklılıklarının daha fazla olması ve dolayısıyla toplumsal yapı içerisinde bireylerin ayrımcılık uygulamaları ile karşılaşma ihtimalinin yüksek olması şeklinde ifade edilebilmektedir.

Araştırmanın söz konusu olan kamu kurumlarında gerçekleştirilmesi, örgüt kültürü ile personel motivasyonu arasındaki ilişkiye yönelik daha sağlıklı bilgi elde edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.4.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırma, nicel araştırma olarak tasarlanmış ve tarama (survey) yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalara tarama (survey) olarak isimlendirilmektedir (Büyüköztürk vd., 2014: 14).

Araştırmada gerekli olan verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada öncelikle örgüt kültürü ve personel motivasyonu hakkında kapsamlı bir literatür taraması yapılarak, gerekli olan teorik altyapı oluşturulmuştur.

Anket formu, bireysel düzeyde ölçüm yaptığı için çalışanlara kişisel olarak uygulanmıştır. Anketlerin uygulanmasına 20 Ağustos 2019 tarihinde başlanmış ve 30 Şubat 2020 tarihi itibarıyla anketlerin toplanması tamamlanmıştır. Örneklem yöntemi olarak olasılığa dayalı olmayan kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu; bu araştırmanın kimin tarafından hazırlandığı ve ne amaçla kullanılacağı hakkında kısa bir ön bilgilendirme yapılmıştır. Anketlerin cevaplanmasında gönüllük esası göz önünde bulundurularak katılımcılar tarafından anketin doğru cevaplanabilmesi ve endişeye mahal vermemesi için isim ve çalıştığı birimin adı yazılmaması istenmiştir.

Bu çerçevede kamu çalışanlarına uygulanan anket formu 3 ana bölümden ve toplam 57 ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde, katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili olarak (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve kurum içindeki pozisyonu gibi) tanımlayıcı bilgilerin belirlenmesine yönelik 8 açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde, katılımcıların örgüt kültürünün önemlilik düzeylerine ölçümeye yönelik 24 ifade bulunmaktadır. Örgüt Kültürü anketi, Danışman ve Özgen (2003) tarafından 53 soru ile 9 boyutu ölçümlemek üzere geliştirilen, daha sonra Şeşen (2010) tarafından 6 boyutlu ve 24 sorulu olarak tekrar düzenlenen örgüt kültürü ölçeği ile ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçeğin kullanımı için yazılı izin alınmıştır. Bu bölümde yer alan her bir ifadenin önem düzeyi 5’li likert ölçeği esas alınarak “Hiç Katılmıyorum-1”, “Az Katılıyorum-2”, “Bir Ölçüde Katılıyorum-3”, “Çoğunlukla Katılıyorum-4”, “Tamamen Katılıyorum-5” şeklinde derecelendirilmiş ve 1-5 arasında değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Şeşen (2010) çalışmasında bazı Boyutları birbirine yakın eğilemleri ifade ettiğini tespit ederek ölçeği 6 boyutlu ve 24 soru madeli olarak düzenlemiştir.

1. Kuralcılık Eğilimi; 1, 2, 18, 23.
2. Hiyerarşi Eğilimi; 10, 11, 19, 20.
3. Klan Eğilimi; 3, 12, 21, 24.

4. Destekleyici Eğilimi; 4, 5, 13, 14.
5. Gelişme Eğilimi; 6, 7, 15, 16.
6. Açıklılık Eğilimi; 8, 9, 17, 22.

Şeşen (2010) tarafından yapılan çalışmada boyutların güvenirlik değerleri sırayla 70, 77, 79, 83, ve 71 olarak tespit edilmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise, çalışanların motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik 33 ifade bulunmaktadır. Anket formunun bu bölümünde İnce (2003) tarafından geliştirilen ve aynı araştırmacı tarafından güvenirlik ve geçerliliği yapılan “Motivasyon Ölçeği” İnceoğlu (2018)’nin yüksek lisans tezinden alınarak kullanılmıştır. Ölçek kullanımı için, İnce (2003) ve İnceoğlu (2018)’na ulaşılamaması üzerine İnceoğlu’nun tez danışmanından gerekli atıfların yapılması kaydıyla izin istenmiştir.

1. Dikkat; 2, 8, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 27.
2. Uygunluk; 6, 9, 10, 15, 17, 22, 28, 30.
3. Güven; 1, 3, 4, 7, 12, 18, 24, 31, 32.
4. Memnuniyet; 5, 13, 20, 25, 29, 33.

Ölçekteki 3, 7, 12, 15, 19, 22, 26, 29, 31, ve 34 maddeler olumsuz ifade taşımakta ve ters puanlamayı gerektirmektedir.

Ölçekler aslına uygun olarak Farsça’ya çevrilmiş ve bu şekilde kullanılmıştır. Katılımcılardan her bir ifadeye ilişkin katılım düzeylerini 5’li likert tipi ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Ölçek “Hiç Katılmıyorum-1”, “Katılmıyorum-2”, “Kararsızım-3”, “Katılıyorum-4”, “Tamamen Katılıyorum-5” şeklinde kodlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Anket formunun denekler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek amacıyla, Afganistan’ın Tahar ilindeki devlet ve özel üniversitelerinde öğretim görevlisi olan 20 kişiye uygulanarak ön teste tabi tutulmuştur. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra ankete son şekli verilmiştir.

Araştırma kapsamındaki anketler araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme ve e-posta yoluyla gerçekleştirilmiştir. Örneklem gurubu olarak incelenen 400 kamu çalışanına anket formu dağıtılmış olup eksiksiz bir şekilde cevaplandığı varsayılan toplam 310 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %77,5 olarak hesaplanmıştır.

3.5. ANALİZ VE BULGULAR

Anket yöntemiyle elde edilen verilerin analizi için hazır bir istatistik paket programı olan SPSS 25.0 programından faydalanılmıştır. Demografik özelliklere ilişkin Frekans Analizi, verilerin dağılımları normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek için Normallik testi kullanılmıştır. Örgüt kültürü ve alt boyutları ve Motivasyon alt boyutlarına ilişkin Betimleyici İstatistiksel Analizi ve Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Örgüt kültürünün motivasyon üzerindeki belirlemek için Regresyon Analizi ve ülke değişkenine göre örgüt kültürü ve motivasyon algılarına farklılık olup olmadığını incelemek için t-Testi kullanılmıştır. Çözümleme sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

3.5.1. Güvenirlilik Analizi Bulguları

Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre " $0.00 < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 < 0.60$ ise ölçek düşük güvenirlikte, $0.60 < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve $0.80 < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek" olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005:151). Güvenirlilik analizi sonuçlarına göre Örgüt Kültürü ve Motivasyon ölçeklerinde güvenirlik yüksektir.

Tablo3.1: Örgüt Kültürü Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Boyut	Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
Kuralcılık Eğilimi	0,732	4
Klan Eğilimi	0,668	4
Destekleyici Eğilim	0,796	4
Gelişme Eğilimi	0,813	4
Açıklık Eğilimi	0,716	4
Hiyerarşi Eğilimi	0,733	4
Örgüt Kültürü	0,892	24

Bu çalışmada Örgüt Kültürü Ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmış Cronbach alfa (α) iç tutarlılık katsayısı örgüt kültürü ölçeği için 0,892 olarak tespit edilmiştir. Bu anlamda ölçeğin yüksek seviyede güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgüt kültürü ölçeği alt boyutları için yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach alfa (α) iç tutarlılık katsayısının Kuralcılık Eğilimi için 0,732, Klan Eğilimi için 0,668, Destekleyici Eğilimi için 0,796, Gelişme Eğilimi için 0,813, Açıklık Eğilimi için 0,716 ve Hiyerarşi Eğilimi için 0,733 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo3.2: Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
Güven	0,824	9
Dikkat	0,630	10
Memnuniyet	0,793	6
Uygunluk	0,739	8
Motivasyon	0,901	33

Çalışanların motivasyon düzeyini tespit etmek için İnceoğlu (2018) tarafından geliştirilen “GDMU Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 33 madde ve 4 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Güven gereksinimi için 0,824, Dikkat boyutu için 0,630, Memnuniyet boyutu için 0,793, Uygunluk uygunluk boyutu için 0,793 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada Motivasyon Ölçeği için güvenilirlik analizleri yapılmış Cronbach alfa (α) iç tutarlılık katsayısı motivasyonölçeği için 0, 901 olarak tespit edilmiştir.

3.5.2. Demografik Özellikler

3.5.2.1. Türk Katılımcıların Demografik Özellikleri

Türk katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, pozisyon ve iş deneyimleri Tablo 3.3'de gösterilmektedir.

Tablo 3.3: Türk Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	N	%
Erkek	89	57,6
Kadın	65	42,4

Yaş	N	%
25 altında	2	1,3
26-30	15	9,6
30-35	34	21,8
36-40	43	27,6
40-50	46	29,8
50 üstü	14	9,9
Medeni durumu	N	%
Evli	113	72,4
Bekar	27	18,3
Boşanmış/Dul	14	9,3
Eğitim Düzeyi	N	%
İlkokul	1	0,6
Ortaokul	12	7,7
Lise	16	10,6
Önlisans	21	13,7
Lisans	79	50,7
Lisansüstü	26	16,7
Pozisyon	n	%
Çalışan	138	89,4
Yönetici	16	10,6
İş deneyimi	n	%
5 yıl altında	18	11,5
5-10	44	28,2
11-15	16	10,3
15-20	13	8,3
20 üstü	63	41,7
Kurumda Çalışma Süresi	n	%
5 yıl altında	37	23,7
5-10	59	37,8
11-15	15	9,8
15-20	19	12,5
20 üstü	24	16,0

Toplam	154	100
---------------	-----	-----

Tablo 3.3'de gösterildiği gibi, Türk katılımcıların % 57.6'si erkek ve %42.4'ü kadındır.

Sonuçlar, katılımcıların %29,8'inin 40 ila 50 yaş grubuna düştüğünü, katılımcıların %27,2'sinin 36 ila 40 yaş arasında olduğunu %21,8'ünün 30 ila 35 yaş arasında olduğunu ve %9,9'ünün 26 ila 30 yaş arasında olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, sonuçlar Türk katılımcıların çoğunun (%58,9) genç olduğunu ve 20-39 yaşları arasında olduğunu göstermektedir.

Türk katılımcıların medeni durumuna bakıldığında, %72,4'ü evli %18,3'ü bekar ve %9,3'ü boşanmış durumdadırlar.

Genel olarak, Anketi yanıtlayan Türklerin %50.7'si lisans diplomasına sahipken, %16.7'si lisansüstü diplomasına sahiptir ve %13.7'si önlisans diplomasına sahipken, %10.6'si lise diplomasına sahiptir.

Türk katılımcıların pozisyonlarının sonucuna bakıldığında %89,4'ü çalışan ve %10,6'sı yönetici pozisyonundayken iş deneyimlerine bakıldığında %41,7'si 20 yıl üstü %28,2'si 5-10 yıl arası ve %11,5'i ise 5 yıl altındadır.

3.5.2.2. Afganistanlı Katılımcıların Demografik Özellikleri

Afganistanlı katılımcıların cinsiyeti, yaşları, medeni durumu, eğitim düzeyi, pozisyonu ve iş deneyimleri Tablo 3.4'de gösterilmektedir.

Tablo 3.4: Afganistanlı Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	N	%
Erkek	119	76,7
Kadın	37	23,3
Yaş	N	%
25 altında	47	29,7
26-30	47	29,7
30-35	32	20,3
36-40	14	8,9

40-50	8	5,6
50üstü	8	5,6
Medeni durumu	N	%
Evli	95	60,1
Bekar	56	35,4
Boşanmış/Dul	5	4,5
Eğitim Düzeyi	N	%
İlkokul	5	3,2
Ortaokul	2	1,3
Lise	7	4,4
Önlisans	10	6,3
Lisans	118	74,7
Lisansüstü	16	10,1
Pozisyon	N	%
Çalışan	128	82,3
Yönetici	28	17,7
İş deneyimi	N	%
5 yıl altında	71	44,9
5-10	54	34,2
11-15	17	11,8
15-20	4	2,6
20 üstü	10	6,5
Kurumda Çalışma Süresi	N	%
5 yıl altında	92	58,8
5-10	54	34,2
11-15	17	11,8
15-20	4	2,6
20 üstü	10	6,5
Toplam	156	100

Tablo 3.4'de gösterildiği gibi, Afganistanlı katılımcıların %76.7'si erkek ve %23.3'ü kadındır.

Sonuçlar, katılımcıların %29,7'sinin 25 yaşı altı grubuna düştüğünü, %29,7'sinin 26 ila 30 yaş arasında olduğunu %20,3'ünün 30 ila 35 yaş arasında olduğunu ve %8,9'ünün 36 ila 40 yaş arasında olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, sonuçlar Afganistanlı katılımcıların çoğunun (%88,6) genç olduğunu ve 20-40 yaşları arasında olduğunu göstermektedir.

Afganistanlı katılımcıların medeni durumuna bakıldığında, %60,1'i evli %35,4'ü bekar ve %4,5'i boşanmış durumundadırlar.

Genel olarak, Anketi yanıtlayan Afganistanlı katılımcıların %74,7'si lisans diplomasına sahipken, %10,1'i lisansüstü diplomasına sahiptir ve %6,3'i en az önlisans diplomasına sahipken, %4,4'ü lise diplomasına sahiptir.

Afganistanlı katılımcıların pozisyonlarının sonucuna bakıldığında %82,3'ü çalışan ve %17,7'si yönetici pozisyonundadır.

İş deneyimlerine bakıldığında %44,9'ü 5 yıl altında %34,2'si 5-10 yıl arası ve %11,8'i ise 11-15 yıl yaş grubundadır.

3.5.3. Normallik Sonuçları

Örgüt kültürü ve Motivasyon ölçekleri için Normallik testi yapılmıştır. Normallik belirlenmesi için Çarpıklık ve Basıklık -1, +1 aralığı olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.5: Normallik Sonuçları

	Çarpıklık	Basıklık
Kuralcılık Eğilimi	-0,03	-0,70
Klan Eğilimi	-0,05	-0,75
Destekleyici Eğilim	-0,05	-0,78
Gelişme Eğilimi	-0,07	-0,80
Açıklık Eğilimi	0,16	-0,79
Hiyerarşi Eğilimi	-0,44	-0,42
Örgüt Kültürü	-0,06	-0,48
Güven	-0,17	-0,50
Dikkat	0,03	0,00
Memnuniyet	-0,57	-0,44
Uygunluk	-0,26	-0,32
Motivasyon	-0,03	-0,28

Örgüt kültürü ve motivasyon boyutlarına ilişkin normalliğin belirlenmesinde Çarpıklık-Basıklık katsayıları kullanılmıştır. Katsayılar -1;+1 aralığındadır. Buna göre normal dağılım Örgüt Kültürü ve Motivasyon alt boyutları için sağlanmıştır.

3.5.4. Betimleyici İstatistik Analizi Sonuçları

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü ölçeğinde yer alan toplam 24 madde altı boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Bağımlı değişken olan motivasyon değişkeni ise 33 madde ve dört boyut olarak yine ayrı ayrı tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizleri yapılmıştır. Hesaplamalar yapılırken en düşük puan 5 (Beş), en yüksek puan ise, 20 (Yermi) olmak kaydıyla puanlama bu kriterler esas alınarak yapılmıştır.

Tablo 3.6: Örgüt Kültürü Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

Kültür Tipi	Ortalama	Standart Sapma	En Düşük	En Yüksek
Kuralcılık Eğilimi	12,37	3,60	5	20
Klan Eğilimi	11,56	3,68	4	20
Destekleyici Eğilim	11,50	3,84	4	20
Gelişme Eğilimi	11,65	3,99	4	20
Açıklık Eğilimi	10,89	3,63	4	20
Hiyerarşi Eğilimi	13,38	3,74	4	20
Örgüt Kültürü	71,35	16,01	33	114

Kamu kurumlarında çalışanlarında genel anlamda hakim olan kültür tipinin belirlenmesi amacıyla 6 örgüt kültürü tipinin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, bu sonuçlar Tablo 3.6’de gösterilmiştir. Kamu kurumunun çalışanlarında yaygın Kültür ”Hiyerarşi Eğilimi” olduğu (Ort: 13,38) anlaşılmıştır. Hiyerarşi Eğilimi Kültürü tiplerini sırasıyla “ Kuralcılık Eğilimi”,“ Gelişme Eğilimi”, “Klan Eğilimi”, “Destekleyici Eğilimi ve “Açıklık Eğilimi” tipleri takip etmektedir.

Tablo 3.7: Motivasyon Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Motivasyon Tipleri	Ortalama	Standart Sapma	En Düşük	En Yüksek
Güven	27,53	7,31	11	45
Dikkat	32,05	6,30	15	48
Memnuniyet	20,15	5,36	7	30
Uygunluk	24,22	6,20	8	38
Motivasyon	175,30	31,71	99	260

Kamu kurumlarının çalışanlarında motivasyon alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında ilk sırada “Dikkat Boyutu” olduğu (Ort: 32,05), bu boyutu sırasıyla “Güven Boyutu”, “Uygunluk Boyutu” ve “Memnuniyet” boyutunu takip ettiği görülmüştür.

3.5.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Kalaycı (2010)’ya göre korelasyon katsayılarının Tablo 3.8’de gösterilen aralıklar baz alınarak değerlendirilmelidir.

Tablo 3.8: Örgüt Kültürü, Motivasyon Ölçek Puanlarının İlişkisi

		Güven	Dikkat	Memnuniyet	Uygunluk	Motivasyon
Kuralcılık	r	,199**	0,032	0,025	0,048	,305**
Eğilimi	p	0,000	0,581	0,656	0,397	0,000
Klan	r	,417**	,322**	,223**	,269**	,631**
Eğilimi	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Destekleyici	r	,438**	,398**	,348**	,361**	,731**
Eğilim	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Gelişme	r	,467**	,406**	,296**	,341**	,719**
Eğilimi	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Açıklık	r	,352**	,271**	,282**	,273**	,627**
Eğilimi	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Hiyerarşi	r	,235**	,123*	,130*	,218**	,448**
Eğilimi	p	0,000	0,030	0,022	0,000	0,000
Örgüt	r	,497**	,368**	,309**	,357**	,815**
Kültürü	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

**p<0,01 , *p<0,05 anlamlı ilişki var , p>0,05 anlamlı ilişki yok , Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; 0<r<0,299 zayıf, 0,300<r<0,599 orta, 0,600<r<0,799 güçlü, 0,800<r<0,999 çok güçlü. ; Pearson Korelasyon

Analiz sonucunda, Örgüt Kültürü puanı ile Motivasyon puan arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmuştur ($p<0,05$).

Örgüt kültürünün alt boyutu “Kuralcılık Eğilimi” puanı ile motivasyon alt boyutlarından sadece Güven puanı arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunurken ($p<0,05$); “Kuralcılık Eğilimi” puanı ile dikkat, memnuniyet ve uygunluk puanları arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Örgüt kültürünün alt boyutu “Klan Eğilimi” puanı ile motivasyon alt boyutları olan Güven, Dikkat, Memnuniyet, Uygunluk puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

Örgüt kültürünün alt boyutu “Destekleyici Eğilimi” puanı ile motivasyon alt boyutları olan Güven, Dikkat, Memnuniyet, Uygunluk puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

Örgüt kültürünün alt boyutu “Gelişme Eğilimi” puanı ile motivasyon alt boyutları olan Güven, Dikkat, Memnuniyet, Uygunluk puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

Örgüt kültürünün alt boyutu “Açıklık Eğilimi” puanı ile motivasyon alt boyutları olan Güven, Dikkat, Memnuniyet, Uygunluk puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu bulgu kapsamında H1 e hipotezi kabul edilmiştir denilebilir.

Örgüt kültürünün alt boyutu “Hiyerarşi Eğilimi” puanı ile motivasyon alt boyutları olan Güven, Dikkat, Memnuniyet, Uygunluk puanları arasında pozitif yönlü, istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

3.5.6. Regresyon Analizi Bulguları

Örgüt kültürünün motivasyona etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda ilişkilendirdiğimiz değişkenlerimizden örgüt kültürü bağımsız değişken (X), motivasyon değişkeni ise bağımlı değişken (Y) olarak alınmıştır. Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonuna ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 3.9’de verilmektedir.

Tablo 3.9: Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi

		Katsayı anlamlılığı			Model anlamlılığı	
		B	T	P	F	R ²
Güven	Kuralcılık Eğilimi	0,093	1,773	0,077	18,799*	0,271

	Klan Eğilimi	0,181	2,791	0,006*		
	Destekleyici Eğilim	0,131	1,675	0,095		
	Gelişme Eğilimi	0,276	3,567	0,000*		
	Açıklık Eğilimi	-0,039	-0,541	0,589		
	Hiyerarşi Eğilimi	0,018	0,332	0,740		
Dikkat	Kuralcılık Eğilimi	-0,051	-0,940	0,348	12,815*	0,202
	Klan Eğilimi	0,111	1,634	0,103		
	Destekleyici Eğilim	0,232	2,830	0,005*		
	Gelişme Eğilimi	0,269	3,319	0,001*		
	Açıklık Eğilimi	-0,103	-1,377	0,170		
Memnuniyet	Hiyerarşi Eğilimi	-0,042	-0,726	0,468		
	Kuralcılık Eğilimi	-0,059	-1,029	0,304	7,628*	0,131
	Klan Eğilimi	-0,007	-0,103	0,918		
	Destekleyici Eğilim	0,262	3,058	0,002*		
	Gelişme Eğilimi	0,065	0,765	0,445		
Uygunluk	Açıklık Eğilimi	0,077	0,986	0,325		
	Hiyerarşi Eğilimi	0,019	0,310	0,756		
	Kuralcılık Eğilimi	-0,062	-1,093	0,275	9,300*	0,156
	Klan Eğilimi	0,043	0,617	0,537		
	Destekleyici Eğilim	0,213	2,528	0,012*		
Motivasyon	Gelişme Eğilimi	0,137	1,638	0,102		
	Açıklık Eğilimi	0,003	0,040	0,968		
	Hiyerarşi Eğilimi	0,103	1,725	0,086		
	Örgüt Kültürü	0,815	24,682	0,000*	609,183	0,664

*p<0,05 anlamlı etki var, p>0,05 anlamlı etki yok; Regresyon testi

Model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Örgüt Kültürü ($\beta=0,815$) Motivasyonu pozitif etkilemektedir (p<0,05). Motivasyondaki boyutundaki değişimin %66,4'ünü Örgüt Kültürü açıklamaktadır.

Model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Klan Eğilimi ($\beta=0,181$) ve Gelişme Eğilimi ($\beta=0,276$) boyutları Güven boyutunu pozitif etkilemektedir (p<0,05). Güven boyutundaki değişimin %27,1'ini söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

Model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Destekleyici Eğilim ($\beta=0,232$) ve Gelişme Eğilimi ($\beta=0,269$) boyutları Dikkat boyutunu pozitif etkilemektedir (p<0,05). Dikkat boyutundaki değişimin %20,2'sini söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

Model istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Destekleyici Eğilim ($\beta=0,262$) boyutu Memnuniyet boyutunu pozitif etkilemektedir (p<0,05). Memnuniyet boyutundaki değişimin %13,1'ini söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

Model istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Destekleyici Eğilim ($\beta=0,213$) boyutu Uygunluk boyutunu pozitif etkilemektedir ($p<0,05$). Uygunluk boyutundaki değişimin %15,6'sını söz konusu değişkenler açıklamaktadır.

3.5.7. Örgüt Kültürü ve Motivasyon Ölçek Puanlarının T-test Sonuçları

Örgüt kültürü ve motivasyon ölçek puanlarının ülkeye göre karşılaştırmalısını ölçmek amacıyla T-testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.10'de verilmektedir.

Tablo 3.10: Örgüt Kültürü Ölçek Puanlarının Ülkeye Göre Karşılaştırılması

Afganistan			Türkiye			
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Kuralcılık Eğilimi	12,71	3,93	12,03	3,21	1,679	0,094
Klan Eğilimi	12,32	3,56	10,80	3,67	3,696	0,000*
Destekleyici Eğilim	11,43	4,22	11,57	3,44	-0,339	0,735
Gelişme Eğilimi	11,89	3,94	11,42	4,04	1,039	0,300
Açıklık Eğilimi	11,34	3,89	10,44	3,30	2,204	0,028*
Hiyerarşi Eğilimi	12,60	4,26	14,17	2,95	-3,768	0,000*
Örgüt Kültürü	72,28	18,42	70,43	13,18	1,021	0,308

* $p<0,05$ anlamlı fark var, $p>0,05$ anlamlı fark yok; t testi

Analiz sonucunda, Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Klan Eğilimi puanı bakımından fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Afganistan'daki çalışanların Klan Eğilimi düzeyi daha yüksektir (12,32).

Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Açıklık Eğilimi puanı bakımından fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Afganistan'daki çalışanların Açıklık Eğilimi düzeyi daha yüksektir (11,34).

Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Hiyerarşi Eğilimi puanı bakımından fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Türkiye'deki çalışanların Hiyerarşi Eğilimi düzeyi daha yüksektir (14,17).

Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Kuralcılık Eğilimi puanı bakımından fark bulunmamaktadır

Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Destekleyici Eğilimi puanı bakımından istatistiksel açıdan fark bulunmamaktadır.

Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Gelişme Eğilimi puanı bakımından istatistiksel açıdan fark bulunmamaktadır

Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Örgüt Kültürü puanı bakımından istatistiksel açıdan fark bulunmamaktadır.

Tablo 3.11: Motivasyon Ölçek Puanlarının Ülkeye Göre Karşılaştırılması

Afganistan			Türkiye			
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Güven	28,43	7,19	26,63	7,35	2,187	0,029*
Dikkat	32,65	6,37	31,45	6,20	1,691	0,092
Memnuniyet	19,74	5,54	20,57	5,15	-1,380	0,169
Uygunluk	23,26	6,67	25,17	5,56	-2,729	0,007*
Motivasyon	176,37	35,65	174,24	27,27	0,590	0,555

* $p<0,05$ anlamlı fark var, $p>0,05$ anlamlı fark yok ; t testi

Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Güven puanı bakımından fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Afganistan'daki çalışanların Güven düzeyi daha yüksektir (12,32).

Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Uygunluk puanı bakımından fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Türkiye'deki çalışanların Uygunluk düzeyi daha yüksektir (25,17).

Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Dikkat puanı bakımından istatistiksel açıdan fark bulunmaktadır

Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Memnuniyet puanı bakımından istatistiksel açıdan fark bulunmamaktadır

Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Motivasyon puanı bakımından istatistiksel açıdan fark bulunmamaktadır.

3.5.8. Hipotez Sonuçları

Araştırma hipotezlerinin kabul/red durumlarına ilişkin sonuçlar Tablo 3.12.'de verilmiştir.

Tablo 3.12: Hipotez Testi Tablosu

H1	Örgüt kültürü ile personel motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1a	Örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi alt boyutu ile motivasyon alt boyutları (dikkat, uygunluk, güven, memnuniyet) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır	Red
H1b	Örgüt kültürünün klan eğilimi alt boyutu ile motivasyon alt boyutları (dikkat, uygunluk, güven, memnuniyet) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1c	Örgüt kültürünün destekleyici eğilimi alt boyutu ile motivasyon alt boyutları (dikkat, uygunluk, güven, memnuniyet) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1d	Örgüt kültürünün gelişme eğilimi alt boyutu ile motivasyon alt boyutları (dikkat, uygunluk, güven, memnuniyet) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1e	Örgüt kültürünün açıklık eğilimi alt boyutu ile motivasyon alt boyutları (dikkat, uygunluk, güven, memnuniyet) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1f	Örgüt kültürünün hiyerarşi eğilimi alt boyutu ile motivasyon alt boyutları (dikkat, uygunluk, güven, memnuniyet) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2	Örgüt kültürü algısı personel motivasyonunu pozitif ve anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H2a	Örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi alt boyutu motivasyon düzeyini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.	Kabul

H2b	Örgüt kültürünün klan eğilimi alt boyutu motivasyon düzeyini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H2c	Örgüt kültürünün destekleyici eğilimi alt boyutu motivasyon düzeyini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H2d	Örgüt kültürünün gelişme eğilimi alt boyutu motivasyon düzeyini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H2e	Örgüt kültürünün açıklık eğilimi alt boyutu motivasyon düzeyini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H2f	Örgüt kültürünün hiyerarşi eğilimi alt boyutu motivasyon düzeyini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.	Kabul
H3	Ülke değişkenine göre örgüt kültürü algısında anlamlı farklılık vardır.	Red
H4	Ülke değişkenine göre motivasyon algısında anlamlı farklılık vardır.	Red

TARTIŞMA

Bu bölümde benzer konular üzerine yapılan araştırmanın analizi sonucunda elde edilen bulgular tartışılarak, örgüt kültürü ve motivasyon ile ilgili yapılan çalışmaların bulguları karşılaştırılmıştır.

Literatür incelendiğinde bu çalışmanın kimi sonuçlarını destekleyen, kimi sonuçlarıyla ise uyuşmayan incelemeler bulunduğu görülmektedir.

Çakır (2019) tarafından yapılan çalışmada, analiz sonucunda araştırmanın yürütüldüğü özel eğitim sisteminde çalışan annelerin destekleyici kültürünü belirleyen soruların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışan annelerin başarı kültürünü anlamının, destek kültürünü anlamakla eşdeğer olduğu ve en düşüğünün güç kültürüne ait olduğu görülmüştür.

Çalışan annelerin örgütsel kültürleri ile motivasyon ve işten ayrılma niyetleri ilişki düzeyi değerlendirilirken güç kültürü ile başarı, destek, hiyerarşi kültürü ve motivasyon arasında negatif, Ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışan annelerin güç kültürüne yönelik algılarının artmasının (artan yasalar, ceza sistemleri, yönetim baskısı ve intihar yapısı gibi) örgüt içi başarı, destek ve hiyerarşik kültür algılarını olumsuz etkileyebileceği dolayısıyla Çalışan annelerin motivasyonunun azalması ve ayrılma niyetinin artması ileri sürülmüştür. Kısacası, annelerin güç kültürü anlayışının artması, destek, hiyerarşi ve başarı kültürü anlayışlarını azaltır ve ayrılma isteklerini artırmaktadır. Bu çalışmanın sonucuna göre örgüt kültürü boyutunda kamu kurumlarında anlamlı bir fark

bulunduğu, motivasyon ölçeğinde ise tüm boyutlarda da anlamlı bir farkın olmadığı her iki çalışmada da görülmüştür.

Tan (2019) tarafından yapılan çalışmada, Araştırma değişkenleri açısından en önemli konular, örgütsel adalet ve içsel motivasyon olarak ortaya çıkmıştır. Kamu çalışanlarının tepkileri genel olarak değerlendirildiğinde içsel ve dışsal motivasyonlarının çok yüksek olduğu, örgütsel adalet ve değişimi, müşteri odaklı ve örgütsel öğrenmeyi içeren örgütsel kültüre uyum algılarının çok düşük olduğu görülmüştür.

Araştırma değişkenlerinin alt boyutları arasındaki doğrusal ilişkiler genel olarak değerlendirildiğinde, en belirgin ilişkilerin örgütsel adaletin örgütsel kültürün uyum ve içgörü alt boyutları ile örgütsel adaletin işlem, etkileşim ve dağıtım adaleti alt boyutları arasında yer aldığı görülmüştür.

Nedensel ilişkiler üzerine yapılan araştırmalar sonucunda kamu çalışanlarının içsel motivasyonunun büyük ölçüde örgütsel kültürün vizyon boyutu tarafından belirlendiği anlaşılmıştır. Buna göre stratejik yönetim, örgütsel hedefler ve örgütsel kültür misyonları, yani vizyon boyutu, içsel motivasyonun olumlu belirleyicileridir. Bu çalışmanın bulgularına göre, algılama, katılım ve görsel kültürün dış motivasyonun olumlu belirleyicileri olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, örgüt kültürü, ekip çalışması, personel eğitimi ve gelişimi, örgütsel hedef ve misyon kamu çalışanlarının dışsal motivasyonu artar. Bu çalışmadan elde edilen sonucunu karşılaştırdığımızda, örgüt kültürü boyutunda kamu kurumlarında algıladıkları örgüt kültürü tipi vizyon olarak ortaya çıkmaktadır. Bizim çalışmamızda ise hiyerarşi tipi olarak tespit edilmiştir. Bu sunuca göre örgüt kültürü tiplerinde anlamlı fark bulunduğu, motivasyon ölçeğinde ise içsel aynı şekilde olumlu bir fark olduğu her iki çalışmada da görülmüştür.

SONUÇ

Örgütleri birbirinden ayıran en önemli özelliklerden biri şüphesiz ki kültürlerdir. Örgüt kültürü bir örgüt içerisinde oluşturulmuş, paylaşılan inançlar, değerler ve alışlagelmiş davranış kalıpları olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürü hem dışarıdan gözlemlenebilir unsurlar olan semboller, sloganlar, hikâyeler, jargon sermonilerden hemde değerler, inançlar, varsayım ve normlar gibi soyut belişenlerden

oluşmaktadır. Sağlıklı bir örgüt kültürü örgüt içerisinde üretkenliği ve kaliteyi artırmada bir araç olarak kullanılabilir.

Örgüt kültürünün en belirgin özellikleri değerlerin paylaşılması ve örgüt içi deneyimlerin yapılandırılmasıdır. Yeni bir çalışanın örgütte birey olarak kabul edilebilmesi için örgüt kültürünü bilmesi gerekiyor. Bir örgütün kültürü rasyonel ve görüntüsel olarak farklı araçlarla tanımlanabilir. Rasyonel araçlar; kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, planlama, kontrol sistemleri gibi tasarımlarla örnekledirilebilir. Görüntüsel araçlar ise; örgüt jargonu, davranış kalıpları, törenler, başarı öyküleri, giyim-kuşam gibi örneklendirilebilir.

Araştırmanın uygulaması Türkiye ve Afganistan'daki kamu kurumlarında çalışan idari personel üzerinde gerçekleştirilmiş ve araştırma hipotezleri doğrultusunda yapılandırılmış anket yoluyla veriler toplanmıştır. Soru formu araştırma hipotezlerinde yer alan değişkenleri ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ölçekleri (Örgüt Kültürü Ölçeği ve GDMU Motivasyon Ölçeği) içermektedir. Ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre elde edilen bulgular şu şekildedir:

Örneklem grubunun örgüt kültürü algıları ve motivasyon düzeyi cinsiyet, iş pozisyonuna veya medeni hallerine göre farklılık göstermemektedir. Bu kapsamda, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'ne verilen cevaplar aracılığıyla idari personelin çalıştıkları kurumlarda algıladıkları örgüt kültürü hiyerarşi eğilimi olarak tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla kuralcılık eğilimi, gelişme eğilimi, klan eğilimi, destekleyici eğilimi ve açıklık eğilimi takip etmektedir. Yalnız takip eden kültür eğiliminin ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu söylenebilir.

Motivasyon ölçeğine verilen cevaplarla idari personelin göstermiş olduğu motivasyon boyutları tespit edilmiştir. Bunlar arasındaki ilişkiler incelendikten sonra aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kamu kurumlarında, Dikkat olan motivasyon boyutunun güçlü olduğu tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla güven, uygunluk ve memnuniyet boyutlarının takip ettiği görülmektedir.

Örneklem grubunun motivasyon düzeyini örgüt kültürü yüksek oranda etkilemekte %66,4'ünü sonuçta istatistiksel olarak anlamlı görülmekle birlikte, örgüt kültürünün kamu kurumlarında çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilediği görülmektedir. Kuralcılık eğiliminin motivasyonun alt boyutlarıyla ilişkilerine bakıldığında, dikkat ve uygunluk boyutu ile orta düzeyde, güven boyutu ile çok zayıf

ve memnuniyet boyutu ile güçlü düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmemektedir. Klan eğiliminin motivasyonun alt boyutlarıyla ilişkilerine bakıldığında, dikkat ile düşük düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu güven, uygunluk ve memnuniyet ile ilişkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Destekleyici eğiliminin motivasyonun alt boyutlarıyla ilişkilerine bakıldığında, dikkat boyutu, güven boyutu, uygunluk boyutu ve memnuniyet boyutu ile orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Gelişme eğiliminin motivasyon alt boyutlarıyla ilişkilerine bakıldığında, güven, dikkat, uygunluk boyutu ile orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu ve memnuniyet ile ilişkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Açıklık eğiliminin motivasyon alt boyutları ile ilişkilerine bakıldığında, dikkat, memnuniyet, uygunluk ile orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu ve güven boyutu ile ilişkisinin düşük olduğu görülmektedir. Hiyerarşi eğiliminin motivasyon alt boyutları güven, dikkat, memnuniyet ve uygunluk ile anlamlı ancak çok zayıf ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Türkiye ve Afganistan'daki kamu kurumlarında çalışanlar arasındaki örgüt kültürü ve personel motivasyonu algılarını karşılaştırmalı olarak bakıldığında elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir.

Analiz sonucunda, Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Örgüt Kültürü boyutları puanı bakımından fark bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre Afganistan'daki çalışanların klan eğilimi, kuralcılık eğilimi, gelişme eğilimi ve açıklık eğilimi Türkiye'deki çalışanlara göre daha yüksektir ve Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Örgüt Kültürü puanı bakımından fark bulunmaktadır. Türkiye'deki çalışanların Destekleyici Eğilimi ve Hiyerarşi eğilimi düzeyi Afganistan'daki çalışanlara göre daha yüksektir. Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Örgüt Kültürü puanı bakımından fark bulunmamaktadır.

Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Güven ve Dikkat puanı bakımından fark bulunmaktadır. Afganistan'daki çalışanların Güven ve Dikkat düzeyi daha yüksektir. Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Uygunluk ve Memnuniyet puanı bakımından fark bulunmaktadır. Türkiye'deki çalışanların Uygunluk ve Memnuniyet düzeyi daha yüksektir. Afganistan'daki çalışanlar ile Türkiye'deki çalışanlar arasında Motivasyon puanı bakımından fark bulunmamaktadır. Sonuç olarak, Afganistan'daki kamu çalışanları ile Türkiye'deki kamu çalışanlarının örgüt kültürü ve motivasyon düzeyi bakımından istatistiksel açıdan olumlu bir fark bulunmadığı söylenebilir.

Bununla birlikte örgütün kültürünün motivasyonu yüksek düzeyde etkilemesinin analizi alt boyutlar üzerinden yapıldığında kuralcılık eğiliminin çalışanların motivasyona etkisi düşük olmakla birlikte diğer boyutlardan belirgin bir şekilde ayrıldığı ve çalışanların motivasyonu üzerinde bir etkiye sahip olduğu açıkça görülmektedir, diğer alt boyutlara bakıldığında Hiyerarşi boyutu çalışanların motivasyonunu orta oranda etkilemekte, klan, destekleyici, gelişme ve açıklıkeğilimlerinin ise çalışanların motivasyonuna yüksek düzeyde etkisi olduğu görülmektedir.

ÖNERİLER

Bu çalışma, Türkiye ve Afganistan'daki idari çalışanlarının örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla sözü geçen çalışanlar üzerinde anket yapılmak suretiyle sonuçlara ulaşılan araştırma niteliğinde bir çalışmadır. Başka sektörlerde araştırmanın değişkenleri açısından yakın çalışmalar yapıldığı bu çalışmaların genelinde anlamlı ve pozitif oranda değişkenler arasında etkileşimin olduğu görülmektedir. Araştırmada ulaşılan bulgular sonucunda öneriler şu şekilde söylenebilir:

- Kamu yönetimi örgüt kültürünün idari çalışan tarafından nasıl algılandığı üzerine çalışma yapılabilir.
- Araştırma genişletilerek kamu ve özel sektördeki tüm çalışanlar üzerinde çalışma yapılabilir.
- Çalışanların örgüt kültürü algısının yönetsel faktörleri araştırılabilir.
- Çalışanların motivasyonunu etkileyen diğer faktörlerin (örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık v.b.) araştırılarak örgüt kültürü ile karşılaştırılması yapılabilir.
- Aynı çalışma farklı anketlerle farklı amaçlar doğrultusunda farklı kurumlarda yapılabilir.
- Çalışanların motivasyon düzeyinin yükseltilmesi için özellikle kültürün alt boyutlarının incelenmesi gerekmektedir, kurum yönetimi bu yönde araştırmalarını derinleştirebilir özellikle kuralcılık, ve hiyerarşi boyutlarının motivasyona düşük düzeyde etki yapmasının veya hiç etki yapmasının

sebepleri araştırılabilir. Bu boyutların çalışanlar tarafından algılanma düzeylerinin düşük olmasının nedenleri belirlenerek kültürün bu alt boyutları çalışanlar üzerinde daha baskın hale getirilebilir.

Bu çalışmada elde edilen bulgulardan hareketle örgüt kültürünün motivasyon üzerinde etkisinin düşük düzeyde olmasının sebepleri araştırılarak, gelecek araştırmalarda örgüt kültürü açısından yeni pencereler açılabilir. Bu alandaki daha önceki çalışmalarla karşılaştırma yapılarak farklılıklar üzerinden araştırma konusu olacak yeni hipotezlere farklı bakış açıları kazandırılabilir. Bu anlamda örgüt kültürü ve motivasyon arasındaki ilişkinin gelişmesine, yeni yönetim yaklaşımlarının oluşmasına katkı sunulabilir. Çalışanların performansı ile doğrudan ilişkili bu iki değişken üzerinde kapsamlı daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

Ackermann, L. (2003). When ideal and real culture clash-trust, infidelity and condom use. *Curationis*, 26(2), 40-43.

Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Aktan, C.C., ve Tutar, H. (2007). Bir sosyal sabit sermaye olarak kültür. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 6(20), 1-11.

Akyıldız, H. (2001). *Ücret yapısının oluşumu*. (1. Baskı), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayını.

Alataş, E. (2018). *The impact of organizational culture and structure on enterprise resource planning success*. (Master Thesis), Kadir Has University, Graduate School of Social Sciences Business Administration Discipline Area, İstanbul.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.

Alkhoja, J. (2019). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın işveren markasına etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Altınbaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Amstrong, M., ve Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Managing in Action*. London: CIPD Publishing.

Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T., ve Patterson, F. M. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Pearson Education.

Arnolds, C. A., ve Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.

Aslan, M., ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.

Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan kaynaklarını verimliliğe yönlendirme aracı olarak motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.

Aygün, Ş. (2020). *Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkide sosyal medyanın aracılık rolü: Anakent belediyelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bakan, İ., Büyükeşe, T., ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Barney, J. B., ve Griffin, R. W. (1992). *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Houghton Mifflin College Div.

Başaran, İ. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri– Yönetimsel davranış*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bilegt, E. (2012). *Örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bennett, R. (1997). *Management*. (3. Ed.), Financial Times Pitman Publishing,

Bland, A. (2004). Motivate and reward: Performance appraisal and incentive systems for business success. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 99-100.

Bolton, S. C. (2009). Getting to the heart of the emotional labour process: a reply to Brook. *Work, Employment and Society*, 23(3), 549-560.

Broussard, S. C., ve Garrison, M. B. (2004). The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 106-120.

Brown, A. (1998). *Organisational culture*. Harlow. GB: Pearson Education Limited.

Burney, M. A. (2000). Motivating engineers. *IIE Solutions*, 32(6), 33.

Büte, M. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Bütüner, O. (2011). *İşletmelerde örgüt kültürü ve örgütsel değerlerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Büyüköztürk, Ş., Çakan, M., Tan, Ş., ve Atar, H. Y. (2014). *TIMSS 2011 ulusal matematik ve fen raporu 8. sınıflar*. Ankara: İşkur Matbaacılık.

Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. California: Jossey-Bass.

Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., ve Thakor, A. V. (2006). *New horizons in management. Competing values leadership: Creating value in organizations*. Edward Elgar Publishing.

Cameron, K. S., ve Quinn, R. E. (1999). An introduction to changing organizational culture. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, 1-17.

Can, H., Aşan, Ö., ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Cantimur, M. (1996). *Hacı Hüseyin Bölgesinde ilkokulda okuyan öğrencilerin aile yapılarının eğitime etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Cook, S. D., ve Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390.

Çakır, Z. (2019). *Örgüt kültürü bağlamında motivasyon ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Çalışan anneler üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Daft, R. M. (1997). *Management*. (4th Edition), New York: The Dryden Press.

Danışman, A., ve Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.

De Jonge, J., ve Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1359-1374.

Deal, T. E., ve Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Cambridge (MA).

DeCarlo, L. T. (1997). On the meaning and use of kurtosis. *Psychological Methods*, 2(3), 292.

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., ve Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. USA: John Wiley & Sons.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. USA: John Wiley & Sons.

Deshpande, R., ve Webster Jr, F. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.

Dessler, G. (1980). *Human behavior improving performance at work*. Pentice-Hall.

Doina, R., Mirela, S., ve Constantin, R. (2008). The organizational culture and the factors of its formation. *Academic Journal*, 17(4), 559-562.

Durgun, B. (1992). *Motivasyon teorilerindeki gelişmeler ve bir uygulama araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (13.Baskı), Bursa: Dora Yayıncılık.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını.
- Erdem, F. (1996). *İşletme kültürü*. Ankara: Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. (4. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, (5. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erengül, B. (1997). *Kültür sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Ertaş, A. (2019). *Hastanelerde örgüt kültürü ve bilgi yönetimi*. İstanbul: Hiperyayın.
- Esen, Ş. (2017). *Yönetimde motivasyon teorileri ve iş hayatında kadınlara yönelik motivasyon: Lisansüstü tez çalışmalarında bir içerik analizi*. İçinde: Yönetim ve Organizasyon Makaleleri: Kadın Akademisyenlere Armağan, (Ed. E. G. Kaygısız ve R. A. Wolff), (ss.181-201), Giresun: Eğitim Yayınevi
- Fred, C. L. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.
- Gehinea, V. M. (2015). Organizational culture dynamics. Factors that influence the organizational culture. *Quality*, 16(146), 63-70.
- Greener, T. (2010). *Understanding organizations Part I*. New York: Bookboon.
- Griffin, R. W., ve Moorhead, G. (2007). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. (18th ed.), Boston: Houghton Mifflin Company.
- Groeneveld, R. A., ve Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 33(4), 391-399.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 148-159.

Gülova, A. A., ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3),49-76.

Güzel, M. O., ve Barakazı, M. (2018). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı Kapsamında İnsanların Turizm Hareketlerine Katılma Durumları Üzerine İlişkisel Bir Değerlendirme. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 4(14), 1001-1010.

Handy, C. (2007). *Understanding organizations*. Penguin Uk.

Harrison, R., ve Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture*. Pfeiffer.

Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından*. 1. Cilt, (çev: Osman Tekok vd.), Ankara: Turhan Kitapevi.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGrawHill.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Revides edition. McGraw-Hill, London. First published by McGraw-Hill International, UK, 1991.

Hofstede, G. (1998). A Case for comparing apples with oranges: International differences in values. *International Journal of Comparative Sociology*, 39(1),16-27.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. (3rd ed.). New York: Mcgraw-hill.

Hopkins, K. D., ve Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 717-729.

Huseman, R. C., Hatfield, J. D., ve Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2), 222-234.

İnce, Ö. (2003). *İş tatminine etki eden başlıca faktörler ve uygulamadan bir örnek*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İnceoğlu, E. (2018). *Elektronik ticaret işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü algılarının motivasyon düzeyleri ile ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

İncir, G. (1984). *Çalışanların motivasyonuna genel bir bakış*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi (MPM).

Jha, S. (2010). Need for growth, achievement, power and affiliation: Determinants of psychological empowerment. *Global Business Review*, 11(3), 379-393.

Johnson, G., Scholes, K., ve Whittington, R. (2009). *Exploring corporate strategy: text & cases*. (8th ed.) Pearson education.

Jones, R.G ve George, M. J. (2004). *Contemporary management*. (4rd Edition), New York: McGraw-Hill publication.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kanter, R. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 89(6), 85-92

Karahan, M. (2018). *Türkiye ve Finlandiya'daki akademisyenler arasında örgüt kültürü ve cam tavan sendromu üzerine karşılaştırmalı bir çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kasmaei, A. D., ve Jafari, M. (2013). The Effect of Organizational Culture on The Job Satisfaction of Iran Police University Employee. *Police Management Studies Quarterly*, 8(1), 52-72.

Kavi, E. (2006). *İşgörenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi (özel finans ve bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kılıç, T. (2007). *Örgüt kültürü, örgütsel hafıza arasındaki ilişkiler ve firma performansı üzerine etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kinicki, A., ve Kreitner, R. (2004). *Organizational behavior*. [University of Phoenix Custom Edition e-text]. New York: McGraw-Hill. Retrieved June, 28, 2010.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10. Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Kopelman, R. E., Protas, D. J., ve Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 255-271.
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Köse, S., ve Ünal, A. (2003). *Farklı toplumsal kültürler örgüt yapıları liderlik davranışları*. İzmir: Güven Kitabevi.
- Kreitner, R. (2004). *Management*. (9th ed.), New York: Houghton Mifflin Company.
- Kressler, H. (2003). *Motivate and reward*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lambright, K. T. (2010). An update of a classic: Applying expectancy theory to understand contracted provider motivation. *Administration & Society*, 42(4), 375-403.
- Lazear, E. P., ve Gibbs, M. (2009). *Personnel economics in practice*. New York: Wiley.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117-124.
- Locke, E. A. (2009). *Handbook of principles of organizational behavior*. (2nd Edition), United Kingdom: A John Wiley and Sons Ltd. Publication.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour*. (12th Edition), Boston: McGraw-Hill.
- Madsen, K. B. (1974). *Modern theories of motivation: A comparative metascientific study*. John Wiley & Sons.

- Magnusson, P., Wilson, R. T., Zdravkovic, S., Zhou, J. X., ve Westjohn, S. A. (2008). Breaking through the cultural clutter: A comparative assessment of multiple cultural and institutional frameworks. *International Marketing Review*, 25(2), 183-201.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public personnel management*, 20(4), 441-448.
- Maitland, L. (1997). *İnsanları motive etmek*. (Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak), Ankara: İlkaynak Yayınları.
- Martin, J. (2005). *Organizational behaviour and management*. Cengage learning EMEA.
- Maslow, A., ve Frager, R. (1987). *Motivation and Personality*. (3rd Edition), New York: Harper and Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. (Vol. 21, pp. 166-171), New York: McGraw-Hill.
- Metle, M. A. K. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 311-332.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- Moors, J. J. A. (1986). The meaning of kurtosis: Darlington reexamined. *The American Statistician*, 40(4), 283-284.
- Mulvey, P. W., ve Ribbens, B. A. (1999). The effects of intergroup competition and assigned group goals on group efficacy and group effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 651-677.
- Nayak, B., Padhi, M., Barik, A. K., Mohanty, A., ve Pradhan, S. (2011). Organizational culture as related to motivation: A study on steel manufacturing industries in India. *European Journal of Social Sciences*, 26(3), 323-334.
- Neher, A. (1991). Maslow's theory of motivation: A critique. *Journal of Humanistic Psychology*, 31(3), 89-112.

- Nemli, E. (1999). Örgüt kültürünün işletmeler için artan önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 20, 81-87.
- Newstrom, J. W., ve Davis, K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at wor.* (9th Edition) McGraw-Hill, Inc.
- Nicholson, I. A. (2003). *Inventing personality: Gordon Allport and the science of selfhood.* American Psychological Association.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- O'Reilly, C.(1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *Managing Human Resources*, 31(4), 9-25
- Okay, A. (2005). Kurumsal iletişim ve kurum kimliği. Editör: Rüveyde Akyürek, *Kurumsal iletişim yönetimi içinde*, (ss.1-22), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Ömeroğlu, E., Büyüköztürk, Ş., Aydoğan, Y., Çakan, M., Çakmak, E. K., Özyürek, A., ... ve Yurt, Ö. (2014). Okul öncesi sosyal beceri değerlendirme ölçeği öğretmen formunun geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik analizleri. *21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(8), 37-46.
- Önen, S. M., ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette üstünlüğün sırrı: İnsan.* (Çev: Sinem Gül), İstanbul: Sabah Yayınları.
- Polat, Ö. Z. (2004). *Örgüt kültürü ve donanmanın örgüt kültürü üzerine bir çalışma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Quinn, R. E., ve Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

Raj, D. (2017). Motivation in the Workplace To Improve The Employees Performance. *International Journal for Advance Research and Development*, 2(6), 164-166.

Robbins, S. P., ve Judge, T. A.(2005). *Organizational behavior*. (15th Edition), Shahrivar, 13, p.1393.

Robbins, S. P., ve Judge, T. (2016). *Behavior organizational*. Translatey by Parseian A, Arabi M. 1ST edition, Tehran: Institute of Operational.

Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2006). *Organizational behavior*. Jakarta: PT. Kelomok Gramedia Index.

Robertson, R. F. (1996). Develop a performance-focused organization: Management guidelines: A special report. *Hydrocarbon processing (International ed.)*, 75(12). 81-86.

Robins, S. P. (1994). Örgütsel davranışın temelleri. (Çev: Sevgi Ayşe Öztürk), İstanbul: Etem Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2008) *Örgütsel psikoloji*. (4. Baskı), Bursa:Alfa Aktüel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. (3. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Sağır, M. (2011). Kurum kültürü kavramı ve işletmelerde kurum kültürünün önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (1), 113-126.

Salari, S., Pelivarzadeh, M., Rafati, F., ve Ghaderi, M. (2013). Assessing the relationship between organizational culture and job satisfaction among hospital staff: Case study. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 2(3), 43-51.

Sargut, A. S. (1994). *Kültür ve örgütsel davranış: Kültürlerarası biryaklaşım*. Ankara: Verso Yayınları

Sargut, A. S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2nd Edition), John Wiley & Sons.

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2nd Edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schneider, B., ve Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328.

Selen, U. (2009). *İşletmelerde motivasyon sistemi, araçları ve yardımcı öğeler; Ar-Ge şirket örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.

Sempane, M. E., Rieger, H. S., ve Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Sürekli, D., ve Tevrüz, S. (1997). *Davranış düzeltmede güdü teorilerinin katkısı*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Yayınları.

Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü: (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. (2. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tan, İ. (2019). *Örgüt kültürü ve algılanan örgütsel adaletin motivasyona etkisi: Kamu çalışanları örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı

Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları.

Tevruz, S. (1997). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.

Torrington, D. Hall, L, Taylor, S ve Atkinson, C. (2009). *Fundamentals of human resource management*, 54, 125-448.

Truskie, S. (1999). *Leadership in high-performance organizational cultures*. Quorum Books.

Ünsar, A. S., İnan, A., ve Yürük, P. (2010). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: Bir alan araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.

Werther, W.B., ve Davis, K. (1996). *Human resources and personnel management*. (5th Edition), McGrawHill.

Williams, R. (1993). *Kültür*. (Çev: Suavi Aydın), Ankara: İmge Kitabevi.

Wilson, D. C. (1992). *A strategy of change: concepts and controversies in the management of change*. Cengage Learning EMEA.

www.sosyology cheg.com (Counter Culture).

Yıldız, P. (2004). *Çokuluslu işletmelerde kurum kültürünün incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yilmaz, C., ve Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290-306.

Yolcu, H. (2016). Örgüt kültürü ve ilişkili olduğu örgütsel sonuçlar: Kuramsal bir çalışma. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4501-4519.

.



EKLER

EK-1: Örgüt Kültürü Anket Formu (Türkçe)

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu “*Kamu Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Türkiye ve Afganistan Örneği*” konulu Yüksek Lisans Tezi kapsamında yapılan bir araştırmada kullanılacaktır. Anketteki soruları atlamadan ve samimi bir şekilde yanıtlamanız sağlıklı sonuçların ortaya konulması açısından önemlidir. Anket formuna lütfen isminizi yazmayınız. Değerli zamanınızı ayırıp anketi yanıtladığınız için teşekkürlerimi sunarım.

Tez Danışmanı Tez Öğrencisi

Doç.Dr. Semra TETİK

M. Aref ROOZİ

- 1. Cinsiyetiniz:** 1.()Erkek 2.()Kadın
2. Yaşınız: 1.()25 altında 2.()26-30 3.()30-35 4.()36-40 5.()40-50 6.()50 üstü
3. Medeni Durumunuz: 1.()Evli 2.()Bekar 3.()Boşanmış/Dul
4. Eğitim düzeyiniz: 1.() İlkokul 2.()Ortaokul 3. Lise 4.()Önlisans 5.()Lisans 6.()Lisansüstü
5. Pozisyonunuz: 1.()Yönetici 3.()Çalışan
6. Geliriniz(aylık): 1.()2500-3000 2.()3000-3500 3.()3500-4000 4.()4000-4500 5.()5000 ve üzeri
7. İş deneyiminiz(yıl olarak): 1.()5 yıl altında 2.()5-10 3.()11-15 4.()15-20 5.() 20 üstü
8. Bu kurumda çalışma süreniz: 1.()5 yıl altında 2.()5-10 3.()11-15 4.()15-20 5.() 20 üstü

	Örgüt Kültürüne İlişkin İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Bir Öleüde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır.					
2	Kurallara uymaya çok fazla önem verilir.					

3	Çalışanlar aile ferdi gibi görülür.					
4	Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır.					
5	Bilgi,işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir.					
6	Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır					
7	Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.					
8	Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanır.					
9	Yönetim eleştiriye açıktır.					
10	Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur.					
11	Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır.					
12	Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir					
13	Kişisel haklara saygıya önem verilir.					
14	Çalışanların kişisel menfaatine önem verilir.					
15	Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.					
16	Kaliteye son derece önem verilir.					
17	Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir.					
18	Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur					
19	Otoriteye saygı son derece önemlidir.					
20	Emir komuta zincirine son derece önem verilir.					
21	Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına müsamaha gösterilir					
22	Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir.					
23	Her gün aynı şey yapıyormuş hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır.					
24	Çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür.					

EK-2: Motivasyon Anket Formu (Türkçe).

	Motivasyona İlişkin İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu kurumda çalışanlar iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir.					
2	İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum.					
3	Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz.					
4	Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur.					
5	Her an işime son verileceği endişesi yaşıyorum.					
6	Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici.					
7	Yöneticim işlerin hep kendi istediği doğrultuda olmasını ister; bana söz hakkı tanımaz.					
8	Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum.					
9	Bu kurumda ilerleme imkânımın olduğunu düşünmüyorum.					
10	İşimi severek yapıyorum.					
11	Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum.					
12	Bu kurumda başarı ödüllendirilir.					
13	İşimin fiziki koşullarından (aydınlatma, havalandırma vb.) memnunum					
14	İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor.					
15	Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli buluyorum.					
16	Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara duyarlıdır.					
17	Kurumum bana kendimi geliştirme imkânı sunar.					
18	Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar					
19	Bu kurumun çalışanlarına sunduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum.					
20	Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim.					

21	Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.					
22	Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder.					
23	Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor.					
24	Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim.					
25	Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.					
26	Bu kurum iyi çalışanla kötü çalışanı birbirinden ayırmaz					
27	Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalıyorum.					
28	Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor.					
29	Ücret konusunda yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum.					
30	Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez.					
31	İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor.					
32	Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum.					
33	Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum.					

EK-3: Örgüt Kültürü Anket Formu (Farsçaya uyarılmış versiyonu)

اشتراک کننده گان محترم:

اسن پرسشنامه جهت ارزیابی و بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ایجاد انگیزه کاری در میان کارمندان نهاد های دولتی بطور مقایسوی در کشور های ترکیه و افغانستان استفاده میشود. جوابات ارایه شده در این پرسشنامه برای تهیه پایان نامه تحصیلی دوره ماستری استفاده خواهد شد. لطف نموده به سوالات مندرج این پرسشنامه صادقانه جواب خویش ارایه بدارید.

نوشتن اسم اشتراک کننده ضروری نمیباشد.

با احترام

محمد عارف - محصل دوره ماستری دیپارتمنت منجمنت دانشگاه جلال بیار کشور ترکیه

مشخصات عمومی اشتراک کننده:

- 1 - جنسیت: ۱- مذکر () ۲- مونث ()
- 2 - سن: ۱- زیر ۲۵ سال ()، ۲- بین ۲۶ الی ۳۰ سال ()، ۳- بین ۳۰ الی ۳۵ سال ()
- ۴- بین ۳۶ الی ۴۰ سال ()، ۵- بین ۴۰ الی ۵۰ سال () ۶- بالای ۵۰ سال ()
- 3 - حالت مدنی: ۱- متاهل () ۲- مجرد () ۳- طلاق شده ()
- 4 - سویه تحصیلی: ۱- مکتب ابتدایه () ۲- مکتوب متوسطه () ۳- فارغ دوازده () ۴- ۱۴ پاس ()
- ۵- لیسانس () ۶- ماستر ()
- 5 - موقیف در نهاد / وظیفه: ۱- کارمندان خدماتی () ۲- کارمندان ارشد اداری ()
- 6 - معاش ماهانه شما چند است: ۱- ۵۰۰۰ الی ۱۰۰۰۰ افغانی () ۲- ۱۰۰۰۰ الی ۱۵۰۰۰ افغانی ()

۳- ۱۵۰۰۰ الی ۲۰۰۰۰ افغانی () ۴- ۲۰۰۰۰ الی ۲۵۰۰۰ افغانی () ۵- بیشتر از ۲۵۰۰۰ افغانی ()

۷- چند سال تجربه کاری دارید: ۱- کمتر از ۵ سال () ۲- ۵ الی ۱۰ سال () ۳- ۱۱ الی ۱۵ سال ()

۴- ۱۶ الی ۲۰ () ۵- بالاتر از ۲۰ سال ()

مدت کارتان در این اداره: ۱- کمتر از ۵ سال () ۲- ۵ الی ۱۰ سال () ۳- ۱۱ الی ۱۵ سال () ۴- ۱۶ الی ۲۰ () ۵- بالاتر از ۲۰ سال ()

شماره	به افاده های ذیل به کدام درجه موافق هستید	اصلا موافق نیستم	تقریباً موافق هستم	تا حدی موافق هستم	موافق هستم	کاملاً موافق هستم
۱	اصول و مقررات زیاد وجود دارد که باعث احساس کم تحرک در میان کارمندان میگردد.					
۲	رعایت قوانین و مقررات بسیار اهمیت داده میشود					
۳	با کارمندان مانند اعضا خانواده برخورد صورت میگیرد					
۴	از خطرات و آسیب پذیری فعالیت ها به کارمندان آگاهی کامل داده میشود					
۵	معلومات در داخل اداره با تمام کارمندان بصورت آزادانه شریک میگردد					
۶	شرایط و حالات که بطور آنی بوقوع میبوند انعطاف پذیری و پاسخدهی موجود است					
۷	نظریات و بتکارات جدید کارمندان تشویق و تقویت میگردد					
۸	در حالات درگیری و اختلافات میان کارمندان فضا بحث آزاد ایجاد میگردد					
۹	انتقادات بطور درست آن مدیریت میگردد					
۱۰	رعایت سلسله مراتب در اداره اجباری و الزامی میباشد					
۱۱	مشکلات که منجر به نابرابری های اجتماعی میشود بصورت اساسی بررسی میشود					

					۱۲	برای رسیدگی به مشکلات شخصی کارمندان علاقمندی نشان داده میشود
					۱۳	اداره به حقوق شخصی کارمندان احترام قایل است
					۱۴	اداره به منفعت شخصی کارمندان ارزش میگذارد
					۱۵	جهت استفاده از فرصت های پیش آمده اقدامات عاجل صورت میگیرد
					۱۶	به کیفیت کار نهایت درجه اهمیت داده میشود
					۱۷	در مقابل خطا ها و کاستی های کارمندان تحمل و حوصله مندی وجود دارد
					۱۸	از سیستم و تکنالوژی پیشرفته در اداره استفاده بعمل می آید
					۱۹	کارمندان با صلاحیت اداره از احترام خاص برخوردار هستند
					۲۰	رعایت سلسله مراتب در تمام مراحل کاری اهمیت داده میشود
					۲۱	در برخورد و صحبت های غیر رسمی بین کارمندان تحمل و همدیگر پذیری موجود است
					۲۲	برای رفتار و فعالیت های خود مختارانه کارمندان در داخل چوکات آزادی کامل در نظر گرفته شده است
					۲۳	فعالیت هایکه بشکل روزمره یکسان انجام داده میشود در این اداره زیاد است
					۲۴	کارمندان اداره آمرین خویش را مانند بزرگان فامیل خود میپندارند

EK-4: Motivasyon Anket Formu (Farsça uyarılmış versiyonu)

شماره	به افاده های ذیل به کدام درجه موافق هستید	اصلا موافق نیستم	موافق نیستم	نه موافق نه مخالف	موافق هستم	کاملا موافق هستم
۱	در این اداره زمانیکه کارمندان کار های خوب را انجام میدهند تقدیر میشوند					
۲	بخاطر انجام فعالیت ها دسترسی به امکانات وجود دارد					
۳	با دوستانیکه در این اداره کار میکنیم یک تیم کاری قوی تشکیل گردیده است					
۴	هر شخص از جامعه علاقمند کار کردن در این اداره است					
۵	هر لحظه ترس از دست دادن وظیفه ام را دارم					
۶	با توجه به قیمت مواد در بازار معاش که دریافت میکنم قناعت بخش است					
۷	آمرین میخواهد کار ها مطابق میل خود شان انجام شود و به کارمندان حق ایراد داده نمیشود					
۸	در این اداره فکر نمیکنم بتوانم مهارت های خود را انکشاف بدهم					
۹	در این اداره امکان پیشرفت و انکشاف مهارت ها موجود است					
۱۰	کار های خویش را به شوق و ذوق انجام میدهم					
۱۱	در اداره که کار میکنم از نظر جامعه یک اداره قابل احترام است					
۱۲	در این اداره برای کارمندان موفق میدال داده میشود					
۱۳	از شرایط فیزیکی محیط کار ممنون هستم و رضایت دارم					
۱۴	همکاری با کارمندان باعث لذت بردن از کار میشود					
۱۵	در مقایسه با دیگر کارمندان معاش را که دریافت میکنم برایم کافی است					

۱۶	آمر من به مشکلات شخصی زندگی من گوش میدهد				
۱۷	این اداره زمینه رشد و پیشرفت من را مساعد میسازد				
۱۸	این اداره کارمندان خود را برای احراز بست های بلند آماده میسازد				
۱۹	امکانات تکنالوژی کافی در اختیار کارمندان قرار ندارد				
۲۰	با همکارانم وقت خوش میگذرد				
۲۱	معاش که برایم داده میشود مخارجم را تمویل نمی کند				
۲۲	آمر من بیشتر از حد لازم در امورات کاری ام مداخله میکند				
۲۳	این اداره بصورت متداوم فرصت های آموزش چیز های جدید را مهیا میسازد				
۲۴	در انجام کار هایم اقتدار و مسولیت کافی دارم				
۲۵	از اینکه در این اداره کار میکنم مفتخر هستم				
۲۶	در این اداره کارمند خوب از کارمند بد تفکیک نمیشود				
۲۷	در این اداره با اشخاصیکه خوشم نمی آید مجبور میشوم همراهیشان کار کنم				
۲۸	در این اداره احساس نمیکنم که وظیفه ام را از دست بدهم				
۲۹	وظایف را که انجام میدهم با معاش که میگیرم مطابقت دارد				
۳۰	آمر من بدون اینکه با من مشوره کند در مورد من هیچگونه تصمیم اتخاذ نمی کند				
۳۱	برای پیشرفت در کار و بار هایم به حد کافی فرصت داده میشود				
۳۲	این وظیفه به من فرصت این را میدهد که تمام دانش و مهارت های خود را بطور درست استفاده کنم				
۳۳	کار های را که انجام میدهم به دیده احترام نگرسته میشود				

EK-5: Ölçek Kullanım İzni

Re: Örgüt Kültürü Ölçeği Kullanım izni



Harun ŞEŞEN

17.05.2019 09:06



To: Arif Rozzi

elbette kullanabilirsiniz.
iyi çalışmalar.

Prof. Dr. Harun ŞEŞEN

[Redacted signature block]

*Dr. Harun SESEN, Prof of Management
European University of Lefke*

Arif Rozzi [Redacted], 16 May 2019 Per, 16:06 tarihinde şunu yazdı:

Sayın Hocam,
“Kamu kurumlarında örgüt kültürü ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye yönelik karşılaştırmalı bir araştırma: Türkiye ve Afganistan örneği” konulu yüksek lisans tezi çalışmamda sizin örgüt kültürü ölçeğini (Şeşen,2010) kullanmak istiyorum.Müsaade eder misiniz?
Mohammad Aref ROOZİ (MCBÜ Yük.Lis. Öğr.)

EK-6: Araştırma İzni





T.C.
MANİSA VALİLİĞİ
İl Tarım ve Orman Müdürlüğü

Sayı : 70730951-044-E.753470

04.03.2020

Konu : Anket Çalışma İzni (M.Aref ROOZİ)

MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 21.02.2020 tarihli ve 21454846-4367 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınızla talep ettiğiniz Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrenciniz M. Aref ROOZİ'nin "Örgüt Kültürü İle Personel Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Türkiye ve Afganistan Örneği" başlıklı Yüksek Lisans tez programına ilişkin anket çalışması talebiniz Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

 e-imza

Metin ÖZTÜRK
İl Müdürü V.

Not: 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Dışındaki Kodu : KSCYXVWP Evrak Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/tarim-orman/manisa-il-tarim-orman-baskanligi-efes>
İl. Anafatılar Mh. 1513 Sk No:16 Manisa
Tel: (0236) 231 46 05 Faks:

Bilgi için: İpek AKOĞULAN
Tekniker
Telefon No: (236) 231 46 05-
119



T.C.
MANİSA VALİLİĞİ
Defterdarlık Personel Müdürlüğü

Sayı : 55993643-010.99-E.163093

03.03.2020

Konu : ANKET ÇALIŞMA İZNİ(M.AREF
ROOZİ)

MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 21.02.2020 tarihli ve 21454846-4367 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi M.Aref ROOZİ'nin ilgi sayılı yazınızda belirtilen anket çalışmasını, 06.03.2020 tarihine kadar Defterdarlığımız personeli nezdinde gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Şenol GEZER
Defterdar

Not: 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu çerçevesinde güvenli elektronik imzalı aslı ile aynıdır.

Evrak Doğrulama Kodu : DİDKVYX8 Evrak Takip Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/>
Adres: Sakarya Mah. 1109 Sok. No:2 45010 Manisa
Telefon: (238)235 00 00
Faks: (238)231 59 98

Bilgi için: Arzu BAYAR
VERİ HAZ.KONT.İŞLET.



T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK
KURULU KARARLARI

Toplantı Tarih	: 02.01.2020
Toplantı Sayısı	: 2020/ 01
Toplantıda Alınan	
Karar Sayısı	: 12

Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu 02.01.2020 tarih ve saat 11:00'da Rektörlük Yönetim Kurulu Toplantı odasında toplanmış, aşağıdaki kararlar alınmıştır.

KARAR:

- 4- MCBÜ Salihli Meslek Yüksekokulu Öğretim Üyesi Doç.Dr.Semra TETİK'in 16.12.2019 tarih ve E.55238 sayıda kayıtlı MCBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Mohammad Aref ROOZI'nin "Örgüt Kültürü ile Personel Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma:Türkiye ve Afganistan Örneği" adlı tez araştırmasının etik yönden uygunluğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verildi.

(e-imzalıdır)
Prof.Dr.Ramazan GÖKBUNAR
Başkan

(e-imzalıdır)
Prof.Dr.Fatma ŞAŞMAZ ÖREN
Üye

Prof.Dr.Nurettin GÜLMEZ
Üye

(e-imzalıdır)
Prof.Dr.Osman Murat KOÇTÜRK
Üye

(e-imzalıdır)
Prof.Dr.Doğan UYSAL
Üye- Başk. Yard

(e-imzalıdır)
Prof.Dr.Mustafa MİYİNAT
Üye

(e-imzalıdır)
Prof.Dr. Kenan ERDOĞAN
Üye
(Katılmadı)