

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞGÖREN MOTİVASYONU
İLE İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ZEYNEP SÖZER

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul SAVAŞ

İstanbul, 2006

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Kültür Kavramı	3
1.1.1. Kültür Çeşitleri	5
1.1.1.1. Genel Kültür-Alt Kültür.....	5
1.1.1.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür.....	5
1.1.1.3. Üçlü Ayrım	6
1.1.1.4. Bazı Uç Ayrımlar.....	6
1.1.2. Kültürün Öğeleri	7
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı.....	7
1.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	9
1.2.2. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	10
1.2.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	13
1.3. Örgüt Kültürü Modelleri.....	13
1.3.1. Schein Modeli	16
1.3.2. Hawkins Modeli.....	18
1.3.3. Kluckhohn ve Strodtbeck Modeli	19
1.3.4. Laurent Modeli	20
1.3.5. Hofstede Modeli	21
1.3.6. Trompenaar Modeli	23
1.3.7. Sonnenfeld Modeli.....	25
1.3.8. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	26
1.3.9. Quinn ve Cameron Modeli	30
1.3.10. Harrison ve Handy Modeli	32
1.3.11. Kilmann Modeli	35
1.3.12. Byars Modeli.....	36
1.3.13. Miles ve Snow Modeli.....	38
1.3.14. Ouchi Modeli	40
1.3.15. Peters ve Waterman Modeli.....	42
1.3.16. Lahiry Modeli	45
1.3.17. Schneider Modeli.....	46
1.3.18. Toyohiro Kono Modeli	47
1.3.19. Parsons Modeli	48
1.3.20. Wallach Modeli.....	50
1.3.21. Pümpin Modeli	51

İKİNCİ BÖLÜM MOTİVASYON

2.1. Motivasyon(Güdüleme) Kavramı	53
2.1.1. McGregor X,Y Kuramı ve Reddin'in Z Kuramı	56
2.1.2. Argyris'in Olgunlaşmışlık Kuramı	56
2.2. Motivasyon Süreci	57
2.3. Motivasyonun İlkeleri	58
2.4. Motivasyon Teorileri	58
2.4.1. İçerik Teorileri	60
2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	60
2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	65
2.4.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	68
2.4.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı.....	69
2.4.2. Süreç Teorileri	70
2.4.2.1. Şartlandırma Yaklaşımları	71
2.4.2.2. Vroom'un Beklentiler Kuramı	72
2.4.2.3. Lawler Porter'in Ümit Kuramı	74
2.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi	75
2.4.2.5. Amaç Teorisi.....	76
2.5. Motivasyonda Özendirme Araçları.....	77
2.5.1. Ekonomik Araçlar	79
2.5.1.1. Ücret Artışı	79
2.5.1.2. Primli Ücret.....	81
2.5.1.3. Kara Katılma	81
2.5.1.4. Ekonomik Ödül.....	83
2.5.1.5. Ödeme Paketleri.....	84
2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	85
2.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	85
2.5.2.2. Sosyal Katılma	86
2.5.2.3. Değer ve Statü.....	87
2.5.2.4. Gelişme ve Başarı	87
2.5.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma	88
2.5.2.6. Çevreye Uyum	89
2.5.2.7. Öneri Sistemi	89
2.5.2.8. Sosyal Uğraşlar	90
2.5.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	90
2.5.3.1. Amaç Birliği	90
2.5.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	91
2.5.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	92
2.5.3.4. Kararlara Katılma	94
2.5.3.5. İletişim	95
2.5.3.6. Yaratıcılık	96
2.5.3.7. Yarı Otonom Çalışma Grupları.....	96
2.5.3.8. Kalite Kontrol Çemberleri	97
2.5.3.9. İş Genişletme	98
2.5.3.10. İş Zenginleştirme	98
2.5.3.11. Müzikten Yararlanma	98
2.5.3.12. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	99
2.6. Örgüt Kültürü ve Motivasyon.....	99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	123
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Uygulama Alanı	123
3.3. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi	123
3.4. İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü'nün Kurumsal Yapısı	124
3.5. Kamu Kurumlarında Örgüt Kültürü	127
3.6. İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi	131
SONUÇ	137
KAYNAKÇA	140
EKLER	144

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt Kültürü Tipleri ile İlgili Rekabetçi Değerler Modeli.....	31
Şekil 2: Peters ve Waterman Mükemmellik Modelinde Mükemmel Şirketlerin Ortak Değer ve Özellikleri.....	44
Şekil 3: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları	49
Şekil 4: Motivasyon Süreci	58
Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	61
Şekil 6: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	66
Şekil 7: Lawler-Porter'in Ümit Kuramının Şematik Açıklanması.....	75

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kültürün Öğeleri.....	7
Tablo 2: Örgüt Kültürü Tanımları.....	9
Tablo 3: Örgüt Kültürünün Özellikleri	10
Tablo 4: Örgüt Kültürünün Unsurları	10
Tablo 5: Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	13
Tablo 6: Örgüt Kültürünün Seviyeleri	14
Tablo 7: Örgüt Kültürünün Boyutları	14
Tablo 8: Örgüt Kültürü Tipleri.....	15
Tablo 9: Schein'a Göre Örgüt Kültürünün Boyutları	18
Tablo 10: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Tipleri	27
Tablo 11: Harrison ve Handy Modeline Göre Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	34
Tablo 12: Byars'a Göre Kültür Tipleri.....	37
Tablo 13: Miles ve Snow'a Göre Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişki.....	40
Tablo 14: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması.....	41
Tablo 15: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Kültürleri ile Karşılaştırılması	42
Tablo 16: Mc Gregor X, Y Kuramı ve Reddin Z Kuramı.....	56
Tablo 17: Üç İçerik Teorisinin Karşılaştırılması	70
Tablo 18: Schein Modeli ve Motivasyon Teorileri.....	100
Tablo 19: Hawkins Modeli ve Motivasyon Teorileri.....	102
Tablo 20: Kluckhohn & Strodtbeck Modeli ve Motivasyon Teorileri.....	103
Tablo 21: Hofstede Modeli ve Motivasyon Teorileri	105
Tablo 22: Trompenaar Modeli ve Motivasyon Teorileri	107
Tablo 23: Sonnenfeld Modeli ve Motivasyon Teorileri.....	108
Tablo 24: Deal & Kennedy Modeli ve Motivasyon Teorileri.....	109
Tablo 25: Quinn & Cameron Modeli ve Motivasyon Teorileri	111
Tablo 26: Harrison & Handy Modeli ve Motivasyon Teorileri	112
Tablo 27: Kilmann Modeli ve Motivasyon Teorileri.....	113
Tablo 28: Byars Modeli ve Motivasyon Teorileri.....	113
Tablo 29: Miles & Snow Modeli ve Motivasyon Teorileri.....	114
Tablo 30: Ouchi Modeli ve Motivasyon Teorileri	115
Tablo 31: Lahiry Modeli ve Motivasyon Teorileri	117
Tablo 32: Schneider Modeli ve Motivasyon Teorileri.....	118
Tablo 33: Toyohiro Kono Modeli ve Motivasyon Teorileri	119
Tablo 34: Wallach Modeli ve Motivasyon Teorileri.....	120
Tablo 35: Kamu Kurumlarında Örgüt Kültürü	129
Tablo 36: İl Dernekler Müdürlüğü Örgüt Kültürü ve Motivasyon Teorileri-1	132
Tablo 37: İl Dernekler Müdürlüğü Örgüt Kültürü ve Motivasyon Teorileri-2	134

KISALTMALAR

A.Ü.E.B.F.	Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
b.	Baskı
Çev.	Çeviren
ÇYDD	Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği
İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
TDKY	Türk Dil Kurumu Yayını

ÖNSÖZ

İnsanı insan yapan en önemli faktörlerden biri “kültür”dür. Her insan, sahip olduğu kültürü oluşturduğu sisteme de taşır. Günümüzde birer sosyal sistem olarak görülen işletme örgütlerinin, kültürden soyutlanarak düşünölmeleri mümkün değildir. Bu nedenle, bir örgütte çalışan işğörenlerin bireysel olarak kültürel yansımalarının bileşimi ve bunların birbirleri ile etkileşimi sonucunda “örgüt kültürü” meydana gelir.

Günümüz yoğun rekabet ortamında iş dünyasında en önemli entelektüel sermaye olarak değerlendirilen insan kaynağı, işletmelerin başarısında çok büyük role sahiptir. Özellikle, işi yapan işğörenlerin yaptıkları işi severek ve isteyerek yapmalarını sağlama çabası olan motivasyonun, çalışanların verimliliğini ve işletmenin başarısını artırdığı bir gerçektir. Bu nedenle işletmeler, çeşitli araçları kullanarak işğörenlerini motive etmeye çalışmaktadırlar. Bunu yaparken her işletme, farklı stratejiler takip etmekte, kendine en uygun olan yolu ve yöntemi uygulamaya çalışmaktadır. İşletmelerin, işğörenlerini motive etmek için farklı yollar ve yöntemler izlemelerinde ve böylece çalışanlarının motive edilmesinde büyük oranda, o örgütte hakim olan kültür etkili olmaktadır.

Bu çalışmada, işletme örgütlerinde hakim olan kültürün, örgütün başarısında büyük rol oynayan işğören motivasyonu ile ilişkisinin irdelenmesi amacı güdülmektedir. Bu amaç doğrultusunda yürütölen çalışmalar süresince bana yol gösteren ve yüksek lisans eğitimim boyunca almış olduğum derslerinde aktardığı değerli bilgilerinden yararlandığım tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Tuğrul Savaş’a, çalışmamın uygulama bölümündeki yardım ve katkılarından ötürü İstanbul Valiliğı İl Dernekler Müdürlüğü çalışanlarına, maddi ve manevi destekleriyle çalışmanın her aşamasında yanımda hissettiğim sevgili aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Sanayi Devrimi ile başlayan gelişmelerin ardından 1980’li yıllarda işletmelerde insani boyutun önem kazanmaya başlamasıyla, örgütsel davranış ve örgüt kültürü gibi konular önemli olgular olarak gündeme gelmeye başlamıştır. Bir bütün olarak örgütte çalışanlar arasında paylaşılan değerler, inançlar ve düşünme şekilleri olarak adlandırılan örgüt kültürü, kuruluşun genel ruh halini ve işleyişini etkilemektedir.

Motivasyon, işgörenlerin işlerini severek ve isteyerek yapmalarını sağlama çabasıdır. İşgörenleri motive etmede kullanılacak araçların ve yöntemlerin seçilmesinde işletme kültürü, göz ardı edilmemesi gereken bir olgudur. İşgörenlerin nasıl ve ne derecede motive olduklarını anlamak ve motivasyonun sağlanmasında olumlu sonuçlar alabilmek için o kurumda hakim olan kültürün analizinin yapılıp, hakim değer yargılarının ve normlarının neler olduğunun ortaya konması gerekmektedir.

Bu çalışmada, “örgüt kültürü” kavramı ve modelleri ile “motivasyon” kavramı ve teorileri literatür taraması yöntemi ile incelenirken, örgüt kültürü modelleri ve motivasyon teorileri birlikte ele alınarak, örgüt kültürü ve motivasyon arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak uygulamada, gözlem, mülakat ve betimleme yöntemi kullanılarak, bir kamu kurumunda var olan örgüt kültürünün, işgörenlerin motivasyonu ile ilişkisi ortaya konmuştur.

ANAHTAR KELİMELER: Örgüt Kültürü, Motivasyon.

SUMMARY

After the developments started with the industry revolution, in 1980s, with the increasing importance of the human component of organizations, concepts like “organizational behavior” and “organizational culture” started to be known as important issues. Organizational Culture, defined as values, beliefs and ways of thinking shared among people working in the organization as a whole, affects the general spirit and working style of the organization.

Motivation is an effort to make people working in the organization do their job willingly and with pleasure. To choose the means and methods to motivate people in the organization, the organization culture must be taken into consideration. To understand the degree of motivation of the employees in an organization and to take positive outcomes, the culture in the organization must be analyzed and dominating values and norms must be known.

In this study, first of all, the concept of “organizational culture” and features of culture models, the concept of “motivation” and motivation theories are overviewed literally. After that, by matching the models of organizational culture and motivation theories, the relationship between organizational culture and motivation of employees is examined. Finally in application, by using the interview and observation method, the relationship between corporate culture in a public organization and motivation of people working there is analyzed.

KEYWORDS: Organizational Culture, Motivation.

GİRİŞ

İşletme yaşamında insan kaynaklarının, örgütlerin başarı ya da başarısızlıklarında en önemli belirleyici etmen olduğu düşüncesinin yaygınlaşmaya başlaması ve işletmelerin de rekabet avantajı elde etmek için insan kaynaklarına giderek daha fazla odaklanması “örgüt kültürü” ve “motivasyon” gibi kavramların önem kazanmasına neden olmuştur.

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. Sahip oldukları kaynakları kullanarak belirli bir hedefe ulaşmayı amaçlayan işletmeler, daha verimli ve başarılı sonuçlar elde edebilmek için çalışanlarının motivasyonlarını arttırmaya çalışırlar. Her işgören, aynı şekilde motive edilemeyeceği gibi, her işletme de çalışanlarını aynı yöntemleri kullanarak motive edemez.

Fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik birer varlık olan işgörenler, çalıştıkları kurumun kültürü ile etkileşim halindedirler. Bir kurumun genel ruh halinden, çalışma şekil ve şartlarına kadar bütün yönlerini etkileyen kültürün, çalışanların motivasyonu ile ilişkisi göz ardı edilemez bir gerçektir.

Bu çalışmanın temel amacı, “örgüt kültürü” ve “motivasyon” kavramları ile ilgili bir literatür taraması yaparak, bir kurumda hakim olan kültürün işgören motivasyonu ile ilişkisinin ortaya konulmasıdır.

Çalışmanın ilk bölümünde, örgüt kültürü kavramına geçmeden önce genel olarak kültür kavramına, kültürün öğelerine ve unsurlarına değinilmiştir. Daha sonra “örgüt kültürü” kavramı, çeşitli örgüt kültürü tanımları ve bu tanımlardan yola çıkılarak ortaya konmuş olan örgüt kültürünün özellikleri ile açıklanmıştır. Bunun yanında, işletmelerde örgüt kültürünün temel unsurlarına ve fonksiyonlarına da değinilmiştir. Son olarak ise, bu tanımlamalar, özellikler, örgütlerde kullanılan unsurlar ve örgüt kültürünün çeşitli fonksiyonları doğrultusunda ortaya konmuş olan farklı örgüt kültürü modelleri açıklanmıştır. Burada amaç, çeşitli düşünürlerin ortaya koyduğu örgüt kültürü seviyelerini, boyutlarını ve tiplerini modeller adı altında birlikte ele alarak, bir sonraki

bölümde değinilecek olan motivasyon teorileri ile ilişki kurulmasında ve uygulama bölümünde incelenecek kurumun kültürünün belirlenmesinde bu tanımlanan modellerden faydalanmaktadır.

İkinci bölümde “motivasyon” kavramı çeşitli motivasyon tanımları ve motivasyon ile insan doğası arasındaki ilişkileri ele alan kuramlar kullanılarak açıklanmış, motivasyon sürecinin nasıl işlediğine kısaca değinilmiştir. Daha sonra motivasyonda içerik ve süreç teorileri detaylı bir biçimde açıklanmıştır. Bu bölümün sonunda ise, daha önceden incelenmiş olan örgüt kültürü modelleri ile burada açıklanan motivasyon teorileri arasında ilişki kurulmuş, bu ilişki özet tablolar şeklinde ortaya konmuştur. Böylece, çalışmanın uygulama bölümünde kullanılacak olan mülakat ve gözlem yöntemlerinde bu ilişkilerden faydalanılması amaçlanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan üçüncü bölümde ise ilk olarak, İstanbul’da faaliyet gösteren bir kamu kuruluşu olan İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü kısaca tanıtıldıktan sonra, daha önceden yapılmış çalışmalardan faydalanmak suretiyle, kamu kurumlarında hakim olan örgüt kültürüne genel olarak değinilmiş ve ilk bölümde incelenen örgüt kültürü modellerinden klasik kamu kurumlarına uygun olanlar, hangi yönleriyle uygun düştüğü de açıklanarak belirtilmiştir. Daha sonra İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü’nde örgüt kültürü ve bu kültürün, orada çalışan personelin motivasyonu ile ilişkisi gözlem ve mülakat yöntemi kullanılarak, modeller çerçevesinde betimlemeye dayalı bir şekilde ortaya konmuştur. Böylece incelenen kurumun kültürü ve bu kültürün işgörenlerin motivasyonu ile ilişkisi hem klasik kamu kurumlarında hakim olan kültür açısından, hem de bundan farklı olarak kendine has yönleri açısından ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgütler, teknik unsurların bir bütün içerisinde hareket ettiği mekanik sistemler olmalarının ötesinde; insanların oluşturduğu, toplumsal değerlerden meydana gelmiş sosyal sistemlerdir. Çalışanlarının bireysel yansımalarının bir bileşimi olan ve kendi içinde zamanla kişilik geliştiren işletme örgütlerinin, kültürden ayrı düşünülmesi mümkün değildir. Örgütleri, içinde buldukları toplumun küçük birer örneği olarak düşünecek olursak, dünya üzerinde çok farklı kültürler olduğu gibi örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip olduklarını söyleyebiliriz. Bu anlamda, kesin bir tanımlanamayan ve birçok unsuru bünyesinde barındıran kültür kavramı içerisinde bir alt unsur olarak ortaya çıkan “örgüt kültürü” kavramı ele alınmadan önce kültür kavramının üzerinde durulması “örgüt kültürü”nün açıklanması açısından yararlı olacaktır.

1.1. Kültür Kavramı

Günümüzde “kültür” kavramı ile ilgili olarak herkesi tatmin edecek kesin bir tanım bulmak imkânsızdır. Kökenini Latince’den alan “kültür”ün anlamı; “el değmemiş doğanın, insan aklı ve yapıcılığıyla işlenmesi ve yararlı hale gelmesi” dir.¹

“Kültür” kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde; uygarlık, bir topluma özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü, düşünceyi, muhakemeyi ve eleştiri anlayışını geliştiren bilgilerin tümü ve bireyin belirli bir konuda veya alanda edinmiş olduğu geniş ve sistemli bilgi birikimi olarak tanımlanmaktadır.²

Sosyal bilimler açısından ise kültür, teknik bir terimdir. Bu yaklaşımda kültür, bir yandan bireylerin toplumsal yollarla edindikleri ve toplumsal yollarla ilettikleri bir

¹Nazan İpşiroğlu, **Çağdaş Kültürümüz: Olgular - Sorunlar**, ÇYDD Yayını, No:2, İstanbul:Cem Yayınevi, 1991, s.27

² TDK **Türkçe Sözlük**, Ankara:TDKY,Cilt:2,1998

değer, yargı, inanç, simge davranış ölçütleri düzeninden, diğer yanda da, böylece ortaya çıkan geleneksel davranış kalıplarının simgesel ve maddi ürünlerinden oluşmaktadır.

Hegel'e göre kültür, bir halk topluluğunda yaygın temel anlayışlar bütünü olarak ele alınmaktadır.

Gustav Klemm'e göre kültür, bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekün yaşama stildir.

Voltair, kültürü insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi olarak tanımlamıştır.

Ivera'a göre kültür, ideoloji, din, edebiyat gibi toplumsal yaşamın belirtilerini kapsamaktadır.

Ülkemizde kültürü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan kişi Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp kültürü, bir topluma özgü sanat, din, gelenekler ve adetler olarak tanımlamış ve kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür.

İşletme açısından kültürün tanımı yapıldığında en çok kullanılanın Taylor'ın tanımlaması olduğu görülmektedir. Taylor'a göre kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoglunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-göreneklerle beceri ve alışkanlıklarını içeren karmaşık bir bütündür.³

Bu tanımlamalardan yola çıkarak genel anlamda bir kültür tanımı yapacak olursak; "Kültür, herhangi bir sosyal birimin dış çevresiyle uyum ve kendi bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve manevi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı

³ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya:Adım Matbaacılık, 2003, s.27-28

düzeylede etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamı” olarak tanımlanabilir.⁴

1.1.1. Kültür Çeşitleri

Kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmış olup, bu sınıflandırmalarda; kültür öğelerinin bileşimi, kültürün oluşum biçimi, toplumların yaşadıkları bölgeler, toplumu oluşturan bireylerin ekonomik durumları, üretilen mal ve hizmetler, teknoloji ve çevre gibi faktörler ön plana çıkmıştır.

Örgütlerde davranış açısından kültür; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, üçlü ayırım ve bazı uç ayırımlar olarak sınıflandırılabilir:⁵

1.1.1.1. Genel Kültür – Alt Kültür

Toplumun hakim inanç yapısı, değerleri ve yaşam tarzı genel kültürü; bu kültür içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep farklılıklarına dayanan, bireylerin kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri ise, alt kültürü ifade eder.

1.1.1.2. Maddi Kültür – Manevi Kültür

İnsanın maddi eşyaları kültürünün en açık, elle tutulabilir göstergeleridir. İşte toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu bu kültür maddi kültürdür. Kültürün fizyolojik gereksinmeleri karşılayan bu maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinmeleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır. Belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre ise manevi kültürü oluşturmaktadır.

⁴ Suna Tevruz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, İstanbul:Türk Psikologlar Derneği Yayını,1996,s.90

⁵ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul:İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1997, s.122-126

1.1.1.3. Üçlü Ayrım

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir ifade ile kültürü öğrenme zamanına göre “sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür” şeklinde üçlü bir ayrım yapılabilmektedir.

- Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür; kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür. Kişi genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir.

- Birlikte oluşan (cofigurative) kültür; kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür. Gençlerin çağdaşları ile birlikte oluşturdukları kültürdür.

- Önceden oluşan (prefigurative) kültür; yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır. Bu kültürde yeni kuşak, yeni oluşan kültürel değerleri ileri yaştakilere kabul ettirebilmekte ve eski kültür ile yeni kültür birleştirilmektedir.

1.1.1.4. Bazı Uç Ayrımlar

Yukarıda kısaca özetlenmiş olan kültür çeşitleri yanında bazı yazarlar daha değişik ayrımlar da yapmışlardır:

- Açık kültür-Kapalı kültür
- Köy kültürü-Şehir kültürü
- Fakirlik kültürü-Zenginlik kültürü
- Beyaz kültürü-Zenci kültürü
- Hayat kültürü-Ölüm kültürü
- Karşı kültür
- Arabesk kültürü

1.1.2.Kültürün Öğeleri

Kültürün soyut ve kavramsal bir model olarak hangi somut değişkenlerden, kurumlardan ve ilişkilerden oluştuğu sorusunun kesin bir cevabı bulunmamakla birlikte, üzerinde çoklukla anlaşılan bir değişkenler listesinden söz edilebilmektedir. (Tablo.1)

Tablo 1:Kültürün Öğeleri

Tarih	Kişilik
Aile	Dil
Sağlık ve Beslenme	Ahlak
Eğitim Süreci	İnanç ve Tutumlar
Yerleşmeler ve Ekolojik Çevre	Estetik
Ekonomi ve Teknoloji	Politik Hayat ve Siyasi Yapılanma
Bilim ve Sanat	Gelenek ve Görenekler
Mimari Eserler	Hukuk
Din ve Devlet	Sosyal Örgütler ve Kurumlar

Kaynak:Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, 8.b., İstanbul:Remzi Kitabevi, 1999, s.105

1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür kavramı içinde bir alt kültür olarak ortaya çıkan, hem toplumda egemen ve yaygın olan üst kültürün etkisinde kalan hem de işletme içindeki bireyler tarafından geliştirilen değer ve uygulamaları içeren “örgüt kültürü” kavramı işletmelerin işleyişinde ve yönetiminde büyük rol oynamaktadır.

Sanayi Devrimi ile başlayan gelişmelerle işletme örgütleri yönetsel ve biçimsel açıdan çeşitli değişimlere uğramıştır. Başlangıçtaki, etkinliğin üretim miktarına bağlı olduğu ve insan unsurunun ikinci plana atıldığı yaklaşımlar zamanla yerini farklı anlayış ve yaklaşımlara bırakmıştır. 1980’li yıllarda işletmelerde makineler ve hammaddenin yanı sıra tüm bunları somut sonuçlara dönüştüren insani boyuta da vurgu yapılmaya başlanmıştır. Özellikle örgütlerin insanlar ve gruplar arası ilişki ağlarından türeyen ortak bir değerler dünyasına, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen informal bir yapıya da sahip oldukları yönündeki düşünce biçiminin yayılmasıyla, örgütsel davranış ve örgüt kültürü gibi konular işletme yönetimi sürecinde önemli olgular olarak gündeme gelmeye başlamıştır.⁶

⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa:Ezgi Kitabevi, 1995, s.10

İlk kez Peters ve Waterman (Peters/Waterman:1982) tarafından Amerika’da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya’da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü, Kurum Kültürü olarak da dile getirilen Örgüt Kültürüne ilişkin tanımlar şöyle sıralanabilir:⁷

Deshpande ve Webster, örgüt kültürünü “kişiyeye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiyeye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni” biçiminde tanımlamıştır.⁸

Schein’a göre; “dışsal uyum ve içsel entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür sorunlarla ilişkilerinde algılamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modeli”dir.⁹

Robbins, örgütsel kültürün, “çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi” olduğu ve bunun bir örgütü diğer bir örgütten ayıran temel özellik olduğunu belirtmiştir.¹⁰

Daft ise örgütsel kültürü; ”bir organizasyona yeni katılanlara öğretilen ve organizasyon üyeleri arasında paylaşılan değerler, inançlar, anlama ve düşünme şekli” olarak tanımlamıştır.¹¹

Yukarıda açıklanan tanımlamalardan başka, diğer bazı Örgüt Kültürü tanımları Tablo.2’de gösterilmiştir.

⁷Cemile Gürçay, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları”, www.isguc.org/arc_view.php?ex=99, s.1

⁸Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul:Beta Yayınevi,1998,s.88

⁹Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 2. Ed., San Francisco:Jossey Bass Publishers, 1992,s.12

¹⁰Stephan P. Robbins, **Organizational Behaviour: Concepts Controversies and Applications**, USA:Prentice Hall Inc., 1996, s.681

¹¹Richard L. Daft, **Organization Theory And Design**, USA:West Pub. Co., 1998, s.368

Tablo 2:Örgüt Kültürü Tanımları

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi	J.C. Spender
Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler	C. O'Reilly
Kolektif olarak programlanmış düşünceler	G. Hofstede
İşler, burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar	T. Deal , A. Kennedy
Kolektif anlamlandırmalar	J. Van Manen
İş yaşamında yaratılan, sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler	J.M. Konzes
Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü	W.G. Ouchi
Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü	T. Peters – R.H. Waterman

Kaynak: Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, **Organizational Behaviour**, Second Ed., USA: Houghton Mifflin Co., 1989, s.494

Bütün bu tanımları göz önüne alarak örgüt kültürünün genel bir tanımını yapacak olursak;

“Örgüt Kültürü, birtakım değerlerden oluşmuş, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır.”

1.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları, işletme örgütleri açısından birçok işlevi olan örgüt kültürü ile ilgili yapılan farklı tanımlamalardan çıkarılacak özellikleri Tablo.3'teki gibi sıralayabiliriz.

Tablo 3:Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleri ile ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.
Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.
Sosyal bir nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir olgudur.
Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilbilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
Zamanla oluştuğundan geçmişe bağlı olarak belirlenmiştir, geçmişten etkilenir.
Bütüncü özellik taşır. Diğer bir ifadeyle örgütün bütününe yönelik olup her kademede çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inanışlar bütününe ifade eder.
Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar.
Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.
Değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir.

Kaynak: Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul:Türkmen Kitabevi,1995, s.40-41

1.2.2. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün temel unsurları konusunda literatürde farklı yaklaşımlara rastlanmaktadır. Temelde benzerlik gösteren bu yaklaşımlar değerler, normlar, davranışlar, törenler, gelenekler, ayinler, vb. gibi olguları ele almaktadır.

Örgüt kültürünün unsurlarını ortaya koyarken başvurabileceğimiz ikili bir ayrım bu konuda oldukça yol göstericidir. Gerçekte örgüt kültürü iki farklı aşamada ele alınabilir. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde odaklaşılmalıdır. İkinci aşamada ise törenler, seremoniler vb. kültürel unsurların ifade biçimleri ele alınmalıdır.¹² Farklı bir ifadeyle, örgüt kültürünün unsurları Tablo.4'te olduğu gibi ikiye ayrılarak incelenebilir.

Tablo 4:Örgüt Kültürünün Unsurları

Düşünceler sistemi olarak Örgüt Kültürü (Kültürü meydana getiren unsurlar)	Örgüt Kültürünün Taşıyıcıları
Değerler	Seremoniler-Törenler
Normlar	Hikâyeler-Masallar-Mitler
İnançlar	Dil

Kaynak:Unutkan, s.46

¹² Unutkan, s.45-46

- Değerler

Değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye, yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İşgören davranışlarının örgüte yakışıp yakışmadığını ya da bir örgütte çalışan işgörene hangi davranışların yakıştığını örgütün değerleri gösterir. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler.¹³

- Normlar

Normlar, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. İş görenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını ve başkaları ile nasıl iletişim kuracağını gösterirler.

-İnançlar

İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağını, örgütün bağlı olduğu toplumun töresel, dinsel, işlevsel sistemlerinin geliştirdiği inançlar oluşturmaktadır.

- Seremoniler

Örgüt kültürünün bir parçası olan kahramanlara, mitlere, sembollere ait özel kutlamaların yapılmasıdır. Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. (örnek: Başarılı çalışanların ödüllendirilmesi)¹⁴

- Törenler

Özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seremonilerdir. (Geçiş töreni, şirket yemekleri, vb.)

¹³ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara : A.Ü.E.B.F., 1982, s.112-113

¹⁴Nezahat Güçlü, “Örgüt Kültürü”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, <http://www.manas.kg/pdf/spdpdf6/Guclu/pdf>, s.152-154

- Mitler

Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir.

- Hikayeler Ve Masallar

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler.¹⁵

- Kahramanlar

Kahramanlar, geçmişte örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunların ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, hayali kişiler olmaları da mümkündür. Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir.¹⁶

-Semboller

Örgütün derinliklerindeki değerleri simgeleyen kelimeler ve objelerdir. Örgütün işareti olarak kullanılan sloganlar, desenler, şarkılar örgütün içsel inancı hakkında fikir verse de sembollerin asıl, örgütün vizyonunun anlaşılmasını sağlamak, çalışanları motive etmek, istenmeyen davranışları önlemek gibi yararları vardır. Semboller örgütün içerisindeki rollerin daha kolay anlaşılmasını sağlar ve ilişkileri düzenler.¹⁷

¹⁵ Unutkan, s.49.

¹⁶ Güçlü, s.154

¹⁷Devrangeldi Çarıyev, “Kamu İşletmelerinin Örgüt Kültürünün Karakteristik Özelliklerinin Tanımlanmasına Yönelik Bir Araştırma:Marı Şehri Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 2004), s.21

- Dil

Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilmekte ve kullanabilmektedir.¹⁸

1.2.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt Kültürüne atfedilen temel fonksiyonlara sahip, güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına olumlu etkide bulunmaktadır. Bu temel fonksiyonlar Tablo.5'te gösterildiği gibi ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5:Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Bütünleştirme Fonksiyonu	Çalışanların örgüt ile bütünleşmelerini kolaylaştırır.
Koordinasyon Fonksiyonu	Belirgin davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder. Bu şekilde güçlü, stratejiye uygun bir örgüt kültürü stratejik ruh halinin iyileştirilmesine katkıda bulunur.
Motivasyon Fonksiyonu	Örgüt Kültürünün motive edici etkisi de vardır. Güçlü bir örgüt kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz aynı zamanda çalışanların örgütleri ile ilgili anlayışlarının iyileştirilmesine de katkıda bulunur. Bu ise örgüt kültürünün motivasyon fonksiyonunu oluşturur.

Kaynak: Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, Ankara:Mediacat Yayınları, 2002,s.226

1.3.Örgüt Kültürü Modelleri

Bu bölümde, yukarıda incelenen ve açıklanan örgüt kültürü tanımlamaları, özellikleri, unsurları ve fonksiyonları doğrultusunda çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş olan örgüt kültürü; seviyeleri, boyutları ve tiplerine göre modeller adı altında açıklanacaktır. Burada açıklanan örgüt kültürü modelleri, çalışmanın uygulama bölümünde incelenecek olan kurumun kültürünün anlaşılmasında ve analiz edilmesinde kullanılacaktır. Tanımlanan ve incelenen örgüt kültürü modellerinin seviyeleri (levels),

¹⁸ Güçlü,s.154

boyutları (dimensions) ve tipleri (types) ayrı ayrı gruplanarak aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 6:Örgüt Kültürünün Seviyeleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SEVİYELERİ
Schein Modeli	-Maddi Unsurlar -Değerler -Temel Varsayımlar
Hawkins Modeli	-Maddi Unsurlar -Davranışlar -Fikirler -Duygusal Zemin -Motivasyonel Zemin

Kaynak: Schein, s.17-23; Sema Bilgin, “The Place of Corporate Culture in Human Resources Management and An Example”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.31

Tablo 7:Örgüt Kültürünün Boyutları

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI
Schein Modeli	-Örgütün Çevresi ile İlişkisi -İnsan Faaliyetlerinin Özelliği -Gerçek “doğruluk” kavramı -Zaman Kavramı -İnsan Doğası -İnsan İlişkileri -Homojenlik & Çeşitlilik
Kluckhohn ve Strodtbeck (Kroeber) Modeli	-İnsan Doğası -Çevre ile İletişim -Sorumluluk -Harekete Yönelik Olma -Zaman -Kişilerarası Mesafe Anlayışı
Laurent Modeli	-Politik Sistemler Olarak Organizasyonlar -Otorite Sistemleri Olarak Organizasyonlar -Rol Formülasyon Sistemleri Olarak Organizasyonlar -Hiyerarşik İlişkiler Olarak Organizasyonlar
Hofstede Modeli	-Güç Mesafesi -Belirsizlikten Kaçınma -Bireysellik -Maskülen & Feminen
Trompenaar Modeli	-Genel & Özel -Bireysellik & Ortaklaşa Davranışçılık -Etkisel & Nötr -Kesinlik & Belirsizlik -Başarma & Atfetme -Zaman -İçsel Kontrol & Dışsal Kontrol

Kaynak: Gözde Eryüksel, “The Role of Human Resources In Corporate Culture and An Application:Problems In Shaping Corporate Culture”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.33-34, 71; Bilgin, s.39-40

Tablo 8:Örgüt Kültürü Tipleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TIPLERİ
Trompenaar Modeli	-Aile Kültürü -Eiffel Kulesi Kültürü -Hazır Roket Kültürü -Kuluçka Makinesi Kültürü
Sonnenfeld Modeli	-Beyzbol Takımları -Kulüpler -Akademiler -Kaleler
Deal ve Kennedy Modeli	-Sert Erkek, Maço Kültürü -Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü -Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü -Süreç Kültürü
Quinn ve Cameron Modeli	-Klan Kültürü -Hiyerarşi Kültürü -Adhokrasi Kültürü -Piyasa Kültürü
Harrison ve Handy Modeli	-Güç Kültürü -Rol Kültürü -Görev Kültürü -Kişi Kültürü
Kilmann Modeli	-Bürokratik Kültür -Yenilikçi Kültür
Byars Modeli	-Sistemik Kültür -Müteşebbis Kültür -Etkileşim Kültür -Bütünleşik Kültür
Miles ve Snow Modeli	-Koruyucu Kültür -Geliştirici Kültür -Analizci Kültür -Tepki Verici Kültür
Ouchi Modeli	-Tip A (Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip J (Japon Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip Z (Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü)
Lahiry Modeli	-Yapıcı Kültür -Pasif-Savunucu Kültür -Agresif-Savunucu Kültür
Schneider Modeli	-Kontrol Kültürü -İşbirliği Kültürü -Yeterlilik Kültürü -Gelişme Kültürü
Toyohiro Kono Modeli	-Dinamik/Canlı Kültür -Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür -Bürokratik Kültür -Hareketsiz/Durgun Kültür -Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür
Wallach Modeli	-Bürokratik Kültür -Yenilikçi Kültür -Destekleyici / Teşvik Edici Kültür

Kaynak:Eryüksel, s.54-63; Bilgin, s.69-71; Eren, s.95-108; Unutkan, s.57-59; Okay, s.216-217

1.3.1. Schein Modeli

Amerikalı örgüt kuramcısı Edgar Schein, örgüt kültürünü şu biçimde tanımlamaktadır: “örgütlerin dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme süreçlerinde karşılaştıkları sorunları çözerken öğrendikleri ve örgütün yeni üyelerine bu tür sorunları çözerken algılama ve düşünme süreçlerinde kullanmaları için öğretilen paylaşılmış temel varsayım kalıplarıdır.”¹⁹

Schein’a göre örgüt kültürünün 3 ana işlevi bulunmaktadır.²⁰

- **Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözmeye:** Örgütün uyum sorunlarından en önemlisi şüphesiz amaçların ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejiler oluşturulmasıdır. Misyonu çevresel değişimlere göre değiştirebilmek, örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından yaşamsal bir öneme sahiptir.

-**Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmeye:** Örgüt çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için birtakım faaliyetlerde bulunmalıdır. Bunlar arasında; grup üyelerini birbirine bağlayan ortak bir dil ve kavram birliğinin sağlanması, üyelerin örgütsel sınırları ve örgüte katılma koşullarını anlamaları için grup sınırlarının, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçülerinin belirlenmesi, ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlıkların ve çatışmaların önüne geçebilmek için hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceğinin ve terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağına belirlenmesi, ödül ve ceza sistemlerinin belirli olması ve örgüt içerisinde arkadaşlık ortamının oluşturulması sayılabilir.

- **Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme:** Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri veya en azından bunların etkilerini azaltmasıdır. Kültürün temelini oluşturan kriterler ve varsayımlar çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkularını azaltmaktadır.

¹⁹ Schein, s.12

²⁰ Eren, s.94-95

Örgüt Kültürünün Seviyeleri

Schein, var olan bir örgüt kültürünü daha iyi anlamak ve tanımlamak için kültürün seviyelerine bakmak gerektiğini vurgulamaktadır. Kültür; maddi unsurlar, değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç temel seviyeden oluşmaktadır:²¹

Kültürün en üst seviyesini oluşturan **maddi unsurlar**; çalışma ortamı, kullanılan lisan, teknoloji, kıyafetler, örgütle ilgili anlatılan hikâyeler ve mitlerden oluşmaktadır. Kültürün gözle görülebilen seviyesi olan maddi unsurların gözlemi kolay ancak anlamlandırılması zordur. Bununla birlikte maddi unsurlar, önemli gömülü varsayımları yansıtmakta yetersizdirler.

Kültürün seviyelerinden bir diğeri olan benimsenen **değerler**, örgüt üyelerinin daha önceden karşılaşmadıkları türden bir sorunla karşılaştıklarında ne şekilde hareket etmeleri gerektiği konusunda üyelere yardımcı olur. Grup üyelerini, daha önce karşılaşmamış bir sorun karşısında belirli bir yaklaşım benimsemek konusunda etkileyen kişiler genellikle lider olarak nitelendirilir. Ancak grup üyeleri harekete geçip sonuçları görmeden gerçeğin ne olduğu konusunda paylaşılan bir temel yoktur. Eğer başarılı sonuçlar alınmaya başlanırsa grup üyelerinde bilişsel bir dönüşüm yaşanır ve bunun sonucu olarak da paylaşılan değer ve inançlar biçimlenmeye başlar. Paylaşılan değerler; stratejiler, amaçlar ve felsefeler çerçevesinde şekillenmektedir.

Bilinmeyen bir sorunla karşılaşıldığında sorunu çözmek için gerçekleştirilen uygulamalar sonucu başarılı olunursa izlenen değer ve inançlar **temel varsayımlar** haline gelir. Örgüt kültürünün merkezinde bulunan temel varsayımların, değiştirilmesi çok güç olup, tartışılması da neredeyse imkânsızdır.

Örgüt Kültürünün Boyutları

Schein, Örgüt Kültürünü 7 boyutta incelemiş ve bu 7 boyutun örgüt kültürünün gizli kalmış yönlerini ortaya çıkardığını ileri sürmüştür. Schein'a göre Örgüt Kültürünün boyutları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

²¹ Schein, s.17-23

Tablo 9:Schein'a Göre Örgüt Kültürünün Boyutları

Boyut	Açıklama
Örgütün çevresi ile ilişkisi	Örgüt kendisini nasıl görmektedir? (baskın, itaatkâr, uyumlu, vs.)
İnsan faaliyetlerinin özelliği	Doğru davranış tipi nedir? (baskın, uyumlu, pasif, vs.)
Gerçek “doğruluk” kavramı	“Doğru” olan ve “doğru olmayan” kavramları nasıl tanımlanmaktadır? Fiziksel ve sosyal çevrede “doğru” kavramı nasıl belirlenmektedir?
Zaman kavramı	Temel yönelim geçmiş, gelecek veya şimdiki zamandan daha çok hangisine doğrudur?
İnsan doğası	İnsanlar esasta iyi midir, kötü müdür yoksa nötr müdür?
İnsan ilişkileri	Kişiler arası ilişkilerde doğru yol nedir? Yaşam bir rekabet midir yoksa işbirliği midir? En iyi yönetim sistemi otokratik yönetim midir yoksa katılımcı yönetim midir?
Homojenlik&Çeşitlilik	Grubun çeşitli olması mı yoksa homojen olması mı daha iyidir? Bir gruptaki bireyler yenilikçi olmaya cesaretlendirilmeli midir?

Kaynak:Eryüksel, s.71

1.3.2. Hawkins Modeli

Bath Consultancy Group kurucu ve yöneticisi olan, danışman, yazar ve araştırmacı Dr. Peter Hawkins örgüt kültürünün görülebilir, davranışsal, duygusal ve amaçsal noktalarına değinmiştir. Bu bağlamda, Hawkins'e göre örgüt kültürü beş temel seviyeden oluşmaktadır:

- **Maddi Unsurlar:** Çalışma ortamı mimarisi, kılık-kıyafetler, firmanın misyonu, politikalar, vb.
- **Davranışlar:** Örgütte kişilerin nasıl davrandıkları, çatışma çözüm yolları, ödüllendirme, hatalar karşısında üst yönetimin tavrı.
- **Fikirler:** Organizasyonun dünya görüşü, davranışları sınırlandıran düşünce biçimi, örgütün değerleri ve temel varsayımları
- **Duygusal Zemin:** Bilinçaltı, şursuz duygusal ifadeler ve ihtiyaçlar.
- **Motivasyonel Zemin:** Organizasyonun ve bireyin birbirine bağlandığı seviye²²

²² Bilgin, s.31

1.3.3. Kluckhohn Ve Strodtbeck (Kroeber) Modeli

Kroeber ve Kluckhohn kültürü; “davranışları şekillendiren değerlerin, fikirlerin ve diğer sembolik sistemlerin aktarılması” olarak tanımlamışlardır. Örgüt Kültürünü 6 boyutta değerlendirmişlerdir.²³

- **İnsan doğası:** Birey olarak kişilerin, insanların temelde iyi veya kötü olmaları bakımından özelliklerini ifade etmektedir. İnsanların genel olarak iyi olduklarını düşünen toplumlar; insanlara güven duymaya eğilimli toplumlardır. Kötü olduğunu düşünen toplumlar ise güvensizlik ve şüphe eğilimlidirler.

- **Çevre ile ilişkiler:** Kişilerin dış dünya ile ilişkilerini ifade etmektedir. Bazı toplumlar yaşadıkları çevreye hükmedebileceklerine, hakim olabileceklerine inanırlarken, diğerleri kendilerinin ve çevrenin birbirinden ayrılamaz olduğuna ve içinde buldukları çevre ile uyum halinde yaşamak zorunda olduklarına inanırlar.

- **Sorumluluk:** Bireysellik veya ortaklaşa davranışçılık anlamında bireylerin kişisel ilişkilerini ifade etmektedir. Bazı toplumlar bireyselliği destekler, bu toplumlarda başarı kişiye özeldir, kişiseldir. Bazılarında ise kişinin amaçlarından ve başarısından çok, grubun amaçları ve başarıları ön plandadır.

- **Harekete yönelik olma:** “Yapmak” veya “olmak” eğilimli olmayı ifade etmektedir. Harekete-yapmaya yönelik olan toplumlar bireyin dışındaki standartlarla ölçülebilen başarılarla önem verirler. “Olmak” eğilimli toplumlar ise daha pasiftirler, işten zevk alınması gerektiğine inanırlar ve anı yaşamayı tercih ederler.

- **Zaman:** Kişilerin zaman yönelimlerini ifade etmektedir. Bazıları geçmişe dönüktürler, güncel kararların ve olayların geçmişteki alışkanlıklar ve geleneklerle uyumlu olması gerektiğine inanırlar. Bazıları ise gelecek odaklıdır, yenilikten ve değişimden yana davranış sergilerler. Geleceğe dönük olan toplumlar değişimi, yeniliği destekler ve radikal değişimlerin kabul edilebilir olduğu kadar istendiğine de inanırlar.

²³ Gözde Eryüksel, “The Role of Human Resources In Corporate Culture and An Application:Problems In Shaping Corporate Culture” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005) s.33-34

- **Kişilerarası mesafe anlayışı:** Kişilerin mesafeyi nasıl kullandıklarını ifade etmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arası mesafe örnek olarak verilebilir.

1.3.4. Laurent Modeli

Laurent'e göre kültürün 4 boyutu bulunmaktadır.²⁴

- **Politik sistemler olarak organizasyonlar:** Kültürün bu boyutu daha çok, yöneticilerin toplumdaki politik rolleri, organizasyondaki güç algılamaları ve organizasyon yapısının, çalışanlar tarafından açık bir biçimde anlaşılması ile ilgilidir. Bu boyuta önem verilen kültürlerde yöneticiler çoğunlukla, organizasyonları politik sistemler olarak görmektedirler.

- **Otorite Sistemleri Olarak Organizasyonlar:** Bu boyut organizasyonları, otorite ilişkilerini gösteren hiyerarşik yapılar olarak ele almaktadır. Bu boyuta önem verilen kültürlerde yöneticiler otoriteyi, bireylerin özelliği olarak görürler. Otoritenin daha az önem arzettiği toplumlarda ise yöneticiler otoriteyi, kişilerin rollerinden kaynaklanan tutumları olarak görürler.

- **Rol Formülasyon Sistemleri Olarak Organizasyonlar:** Bu boyutta önemli olan, çalışanların organizasyondaki rollerinin ve fonksiyonlarının açık ve net bir şekilde tanımlanmış olmasıdır. Bu boyuta önem verilen kültürlerde yöneticiler, organizasyonda açıklıktan ve verimlilikten yanadırlar, diğerleri ise iş ile ilgili kesin sınırlamalarla pek fazla ilgilenmezler.

- **Hiyerarşik İlişkiler Olarak Organizasyonlar:** Kültürün bu boyutu astlar ve üstler arasındaki hiyerarşik ilişkiler ile ilgilidir. Aynı zamanda organizasyonlarda çatışmayı yok etmenin yanında yöneticilerin işle ilgili konularda astlarından daha fazla bilgiye sahip olmaları ve çift başlı yönetimin oluşmasına engel olunması da bu boyutun kapsamına girmektedir.

²⁴ Bilgin, s.39-40

1.3.5. Hofstede Modeli

Bilindiği gibi, ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o örgütün kendine has alt kültürlerini oluşturmakla beraber yoğun biçimde örgüt, içinde bulunduğu toplumdan etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Hollanda'lı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir. Hofstede'ye göre bu şekilde dört boyut bulunmaktadır. Bunlar; 1-Güç mesafesi 2-Belirsizlikten kaçınma 3-Bireysellik 4-Erkeksilik.²⁵

- Güç Mesafesi

Güç uzaklığı toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir. Hofstede, güç mesafesi fazla olan ülkelere örnek olarak Brezilya, Hong Kong, Meksika ve Filipinler'i, güç mesafesi az olan ülkelere örnek olarak ise; Avusturya, Danimarka, Amerika, İsveç ve İsrail'i göstermiştir. Türkiye bu değerlendirmede 18. sırayı almıştır. (1=en fazla; 40=en az).

- Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma ve risk almaktan kaçınan yöneticileri ödüllendirme eğilimindedirler. Hofstede, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelere örnek olarak Fransa, Japonya, Yunanistan ve Peru'yu, belirsizlikten kaçınmanın az olduğu ülkelere örnek olarak ise Danimarka, Amerika, Hong Kong ve İsveç'i göstermiştir.

²⁵ Don Hellriegel, Jr. John W. Slocum, Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, 7.Ed., USA: West Publishing Co., 1995, s. 469-470

Türkiye bu değerlendirmede 16. sırada yer almıştır. (1=belirsizlikten en çok kaçınma; 40= belirsizlikten en az kaçınma).

- Bireysellik

Bireyselliğin benimsendiği toplumlarda, bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır ve bireylerin kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranmaları olağandır. Benliğe saygı ön plandadır ve denetim, bireyin içsel baskısı ile sağlanmaktadır. Buna karşın, ortaklaşa davranışçı kültürlerde sıkı toplumsal bağlar göze çarpmaktadır. Bu tür toplumlarda insanlar kendi grupları ile diğerlerini ayrı tutma eğilimindedirler. Topluluğa uyum amaçlanmaktadır ve denetim toplumsal baskı yoluyla yani dışsal olarak gerçekleşmektedir. Bireyselliğin hakim olduğu toplumlarda başarı kişiye özeldir, kişinin amaçları ön plandadır. Ortaklaşa davranışçılığın benimsendiği toplumlarda ise bireyin amaçlarından çok grubun amaçları önem arz etmektedir ve grubun başarısına odaklanılmaktadır. Hofstede, bireyselliğin egemen olduğu ülkelere örnek olarak ABD, Avustralya, İngiltere, Hollanda ve Kanada'yı, ortaklaşa davranışçılığın egemen olduğu ülkelere örnek olarak ise Venezüella, Kolombiya, Pakistan, Peru, Tayland, Singapur ve Hong Kong'u göstermiştir. Türkiye bu değerlendirmede 28. sırada yer almıştır. (1=en yüksek bireycilik; 40 = en yüksek toplulukçuluk)

- Maskülen-Feminen:

Maskülen özellikler gösteren kültürlerde maddi başarılar, para, mal, mülk ön plana çıkmaktadır. Çalışmak için yaşanmakta, en iyi olmak amaçlanmakta, sermaye, başarı ve rekabetçilik vurgulanmaktadır. Güçlü olan, kazanan ve kahraman olan sempati toplamaktadır. Feminen özellikler gösteren toplumlarda ise maddi başarılar yerine toplumsallık, başkalarını düşünme ve koruma önemsenmekte, insanların ve ilişkilerin sağlığı ön planda tutulmaktadır. Fikir birliği sağlayarak karar alan yönetici beğenilmekte, çatışmaların müzakere ve uzlaşma ile çözümlenmesine sıcak bakılmaktadır. Hofstede, erkeksiliğin fazla olduğu ülkelere örnek olarak Japonya, Avusturya, Venezüella ve İtalya'yı, feminen ülkelere ise örnek olarak İsveç, Norveç, Hollanda ve Danimarka'yı göstermiştir. Türkiye 30. sırayla (1= yüksek erkeksi

değerler; 40 = yüksek kadınsı değerler) kadınsı değerlerin ağır bastığı bir kültür olarak tanımlanmıştır.²⁶

1.3.6. Trompenaar Modeli

Örgüt Kültürü Boyutları

Hollandalı araştırmacı Trompenaar, kültürü 7 boyutta incelemiştir:

- **Genel & Özel:** Genelci anlayışın hakim olduğu kültürlerde doğrular ve yanlışlar kesin olarak tanımlanmıştır ve nasıl davranılması gerektiği bellidir. Kural dışı harekette bulunulduğunda, sistemin çökeceği korkusu hakimdir. Özselci yaklaşımda ise; belirli toplumsal kuralları katıyen uygulamak yerine ilişkilere, arkadaşlığa ve duruma göre davranış sergilenmektedir. Soyut toplumsal kurallara daha az önem verilmektedir.

- **Bireysellik & Ortaklaşa Davranışçılık:** Bireysellik, daha çok ben kavramının hakim olduğu, bireyin çıkarlarının grubun çıkarlarının önüne geçtiği durumlarda söz konusudur ve modern toplumlarda daha yaygın olduğu düşünülmektedir. Ortaklaşa davranışçılık ise grubun çıkarlarının ve amaçlarının ön planda olduğu, kişinin kendisini gruba ait olarak hissettiği durumlarda ortaya çıkmaktadır ve daha geleneksel toplumlarda hakim olan bir anlayış olarak düşünülmektedir.

- **Etkisel & Nötr:** Nötr kültürler, duygularını kontrol eden ve dışa yansıtmayan, coşkulu ve aşırı hareketlerden kaçınan kültürleri, etkisel kültürler ise düşündüklerini ve hissettiklerini açığa vuran, hareketlerini ve duygularını gösterirken sınırlandırmayan kültürleri ifade etmektedir.

- **Kesinlik & Belirsizlik:** Kesinliğin hakim olduğu kültürlerde iş ilişkileri ile özel ilişkiler kesin çizgilerle ayrılmıştır. Sınırlar açık ve net çizilmiştir, şeffaflık vardır. Belirsizliğin hakim olduğu kültürlerde ise; iş ilişkileri ile genel olarak kişiler arası ilişkilerin sınırları çok net çizgilerle ayrılmış değildir. Olayların akışı o anki duruma ve kişilere göre değişebilmektedir.

²⁶ Richard Hodgetts, Fred Luthans, **International Management**, 3rd Ed., New York: McGraw-Hill, 1996, s.103

- **Başarma & Atfetme:** Başarma odaklı toplumlar kişinin o anki başarı durumuna ve genel başarı düzeyine önem verirler ve kişileri buna göre değerlendirirler. Diğer toplumlarda ise kişinin statüsünün belirlenmesinde, yaş, eğitim, cinsiyet, vb. gibi unsurlar önemli rol oynar.

- **Zaman:** Kimi toplumlar geçmişe, kimileri geleceğe odaklanmaktadır. Bazıları ise içinde bulunulan ana önem verirler. Geçmişe odaklı toplumlar geleneklere ve geçmişte meydana gelmiş olaylara göre davranırlar, geleceğe odaklı toplumlar planlamayla ve gelecekteki başarılarla ilgilidirler, içinde bulunulan zamana odaklanan toplumlar ise anı yaşamaya çalışırlar ve o andaki duruma göre davranış sergilerler.

- **İçsel Kontrol & Dışsal Kontrol:** Trompenaar, kültürün son boyutu olarak kişilerin çevresinde meydana gelen olaylar karşısında takındıkları tutumları ele almıştır. Buna göre, içedönük kültürlerde bireyler, kendilerine, kendi ait oldukları gruplarına veya kendi organizasyonlarına odaklanırlar. Çevreye hakim olmak ve onu yönetmek isterler, belirsizlik arttıkça huzursuz olurlar. Dışadönük kültürlerde ise çevre ile uyum sağlama, diğer kişi ve gruplarla ilişkiler önem arz etmektedir. Değişen koşullarda esneklik söz konusu olabilmektedir.

Örgüt Kültürü Tipleri

Trompenaar 1998 yılında yazmış olduğu kitabında, 4 çeşit kültür tipi tanımlamıştır:

- **Aile Kültürü:** Bu tip kültürde örgüt aileye benzetilmiştir. Baba, firmanın sahibidir. Otoriteyi temsil eder, gidilecek yönü belirler. İlişkiler yakın ve sıcaktır. Öğrenme ve düşünme stilleri sezgisel ve yanıışları düzelticidir.

- **Eiffel Kulesi Kültürü:** Örgüt Eiffel Kulesi gibi çok sayıda hiyerarşik seviyeden oluşmaktadır. Organizasyon piramidi diktir ve üst yönetim tabana yakın değildir. Önemli olan kurallar ve rollerdir. Düşünme ve öğrenme stilleri mantıklı, analitik ve diktir. Motivasyon ve ödüllendirme promosyonlar yoluyla yapılır ve iş tanımlarıyla yönetim mevcuttur.

- **Hazır Roket Kültürü:** Bu kültür tipinin hakim olduğu kurumlar problem çözcüdür. İşverenler işin uzmanlarıdır. Amaçlarla yönetim mevcuttur. Otorite ve güç uzmanlar tarafından paylaşılmıştır. Düşünme ve öğrenme stilleri probleme yönelik, profesyonel, pratik ve fonksiyoneldir. Motivasyon ve ödüllendirme yöntemi performansa bağlı ödemeler ve promosyonlardır.

- **Kuluçka Makinesi Kültürü:** Bu tip kültürler sürekli gelişen, üretici, süreç odaklı ve yenilikçidir. Öğrenme ve düşünme stilleri de süreç odaklı ve yenilikçidir.²⁷

1.3.7. Sonnenfeld Modeli

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jeffrey Sonnenfeld, organizasyonlarda 4 çeşit kültürün ortaya çıktığını ileri sürmüştür.²⁸

- **Beyzbol Takımları:** Bu tip kültürlerde yeteneklere, performansa ve girişimciliğe değer verilmekte, ödüller genellikle yüksek miktarda finansal ödüller veya kişisel mükâfatlar olarak ortaya çıkmaktadır. Risk almayı seven, yenilikçi, girişimci çalışanlara hitap etmektedir. Daha çok reklâm, yazılım geliştirme ve danışmanlık alanlarında, hızlı değişimin hakim olduğu ve yüksek risk ortamlarında kendini gösterir.

- **Kulüpler:** Bu tip kültürlerde yaş ve tecrübeye değer verilmektedir. Kıdem, sadakat ve bağlılık önemlidir. Çalışanların buldukları konumda yükselmeleri uzun zamanda gerçekleşmektedir. Çalışanlar işe genç yaşlarda ve en alt kademelerden başlar, 35-40 yıl aynı firmada çalışır ve zaman içinde yükselir. Örnek olarak ticari bankalar, kamu kurumları ve ordu verilebilir.

- **Akademiler:** Sistemik kariyer geliştirmeye, düzenli eğitime ve fonksiyonel uzmanlığa önem verilir. Uzun dönemli ilişkiler geliştirilir. İşe yeni girenler çeşitli eğitim programlarından geçirilir. Organizasyonlar, çalışanlarına kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri bir ortam sağlarlar ve çalışanlar kariyerleri boyunca organizasyonda kalmaya eğilimlidirler. Örnek olarak Coca Cola, IBM, P&G gibi büyük firmalar, ilaç şirketleri ve elektronik üreticisi firmalar verilebilir.

²⁷ Eryüksel,s.54-63

²⁸ Bilgin, 69-71

- **Kaleler:** Bu tip kültürün hakim olduğu organizasyonlar daha çok hayatını devam ettirmeye yönelik çalıştığından, iş güvenliği ve yüksek performansın ödüllendirilmesi konularına çok fazla odaklanamaz. Çalışanlarına güvence vermez. Her an işten çıkarılma durumu ile karşı karşıya gelme riski vardır. Firmalar sık sık reorganizasyona uğrarlar. Oteller, tekstil firmaları ve yayınevleri örnek olarak verilebilir.

1.3.8. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır.²⁹

Bu iki boyutlu değişken üzerinde ortaya çıkan 4 değişik kültür biçimi şunlardır,³⁰

- Sert erkek, Maço kültürü (Tough-Guy, Macho culture)
- Çok çalış/ Sert oyna kültürü (Work hard / Play hard culture)
- Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü (Bet-Your-Company culture)
- Süreç kültürü (Process culture)

²⁹ Richard L. Daft, **Management**, 2nd Ed., U.S.A: The Dryden Press, 1991, s.79

³⁰ Eren, s.101-104

Tablo 10:Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Tipleri

	Çevreden Geri Besleme	
Belirsizlik ve Risk	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	<i>Sert erkek, maço kültür</i> Yapı, kozmetik, film, reklâm sektörleri	<i>Şirket üzerine iddiaya gir</i> <i>kültürü</i> Havacılık, uzay, ar-ge, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler
Düşük Risk Kararları	<i>Çok çalış/Sert oyna kültürü</i> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri,elektronik sektörler	<i>Süreç Kültürü</i> Kamu hizmetleri, sigorta ve finansal hizmetler

Kaynak:Daft, **Management**, s.81

- Sert Erkek, Maço Kültürü

Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve başarılarının geri beslemesini hızlı alan işletmelerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklâma, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Burada yıldız olan bireylerdir, gruplara ya da ekiplere önem verilmez. Bu kültürde kanuna aykırı davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü risk alıp başaranlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir.

Hızlı geri beslemeye olan ihtiyaç ve koşulların bunu gerçekleştirilmesi maço kültürün en zayıf tarafıdır. Bu kültürde başarılı olanlar olgunlaşmamış olabilir ve kültürün uzun süre korunmasında engelleyici davranışlarda bulunabilirler.

Maço kültürüne sahip başlıca sektörler reklâm, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Bu sektörlerde risk çok fazla ama aynı zamanda kazanç da çok fazla olabilmektedir. Özellikle film endüstrilerinde, çok büyük harcamalar yapılarak çekilen bir film maliyetinin iki katı kazanç bile sağlayabilirken bazı filmlerde ise büyük zararlara uğranabilmektedir. Böyle bir kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür

kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak ve planlar oluşturmak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir.

- Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü

Geri bildirim hızı hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmenin sırrı çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlıdır. Maço kültürün aksine ekip halinde organize biçimde çalışma hakimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar.

Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ile amaç hep heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu tür işletmelerde monotonluk, hantallık gibi durumlar başarısızlığa götüren en önemli tehlikelerdir. Bu nedenle rekabet ve heyecanın düştüğü anlarda genç yetenekleri içine alarak heyecanı canlandırmakta ve gücü azalan ve yorulanları kültür dışına çıkarmakta yarar vardır. Zira canlılık ve heyecan sayesinde dış çevrede başarılı olabilmek ve rekabet edebilmek için gerekli olan sert oynayabilme gücü korunmuş olur. Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan firmalarda ve satış organizasyonları başarıda önem taşıyan firmalarda gereklidir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan firmalarda bu kültür hakimdir. Bu sektörlerin kültürel değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele etmeyi ve müşterinin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir. Bu nedenle işletmede sık karar verme, rekabet durumunu hemen değerlendirme, kararları gözden geçirme toplantıları ve yeni kararlar ile politikalar üretme zorunluluğu vardır.

- Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay endüstrisi bu tür kültürlerle iyi birer örnektir.

Petrol veya gaz sahası satın almak ve geliştirmek, yeni bir uçak tasarlamak, geliştirmek ve satmaya çalışmak büyük miktarlarda para ve çok fazla sabır gerektirir. İlaç ve kimya endüstrileri de benzer özelliktedir. İşletmeler Ar-Ge'ye büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun yıllar test etmek zorundadırlar. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar. "Gelişme en önemli ürünümüzdür", "Yarını bekleyemeyiz" gibi sloganlar benimsenir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler. Genellikle, petrol, uzay sanayi, havacılık, araştırma-geliştirme bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda görülür. Bu tür işletmeler genellikle nakit sıkıntısı çekmekte ve ekonomik dalgalanmalardan olumsuz biçimde etkilenmektedir. Çünkü ekonomik krizlerde yeni ve büyük yatırımlarda bulunmak yerine biraz tasarrufa yönelmektedirler.³¹

- Süreç Kültürü

Çevresel belirsizlik riskinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedir. Unvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur. Çalışanlar kararların nasıl alındığı, nasıl icra edildiği konularına ve bu konularda çıkarılan yönetmeliklere ve yönergelere yoğunlaşmışlardır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir.³²

Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kâğıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdendir. Unvanlar önemlidir, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve ihtilaftan kaçınma eğilimde olanlardır. Sisteme karşı gelen ve kaybeden insanlarla ilgili hikâyeler vardır. Üniversitelerin broşürlerinde

³¹ H. Joseph Reitz, **Behavior in Organizations**, 3rd Ed., U.S.A: Irwin Inc., 1987,s.551

³² Eren, s.103-104

görülen sarmaşıkla kaplı bina resimleri de süreç kültürünün özelliklerini vurgular: Çekici, fonksiyonel, tarihi ve uzun zamandır orada.³³

1.3.9. Quinn ve Cameron Modeli

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Quinn ve Cameron’a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebildiğine göre kültür tipleri ile ilgili bir model oluşturulabilir.

Rekabetçi değerler modelinde, Şekil.1’de açıklandığı gibi, 4 kültür tipi tanımlanmıştır. (Klan, Adhokrasi, hiyerarşi, piyasa) ve her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine 4 başlık altında toplanmıştır. (Baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem).

³³ Reitz, s.552

Organik Süreçler (Esneklik, kendiliğinden olma)

TİP: Klan

BASKIN NİTELİKLER

Birleştiricilik, katılımcılık,
takım çalışması, aile bilinci

LİDER STİLİ

**Danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü
risk alıcı**

KAYNAŞTIRMA

Sadakat, gelenek, kişilerarası bağlılık

STRATEJİK ÖNEM

İnsan kaynaklarını geliştirmeye,
Bağlılığa, morale yönelik

İçsel Koruma

(Internal maintenance)

(düzenleme faaliyetleri entegrasyon)

farklılaşma)

TİP: Hiyerarşi

BASKIN NİTELİKLER

Düzen, kurallar ve düzenlemeler
yeknesaklık

LİDER STİLİ

Koordinatör, İdareci

KAYNAŞTIRMA

Kurallar, politikalar ve yöntemler

STRATEJİK ÖNEM

Dengeye, tahmin edilebilirliği
düzenli işlere yönelik



TİP: Adhokrasi

BASKIN NİTELİKLER

Girişimcilik, yaratıcılık,
uyum sağlama

LİDER STİLİ

Girişimci, yaratıcı

KAYNAŞTIRMA

Girişimcilik, esneklik, risk

STRATEJİK ÖNEM

Yaratıcılığa, büyümeye,
yeni kaynaklara yönelik

Dış Konumlandırma

(External Positioning)

(rekabet,

TİP: Piyasa

BASKIN NİTELİKLER

Rekabet amaca ulaşma

LİDER STİLİ

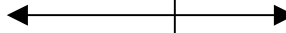
Kararlı, iş bitirici

KAYNAŞTIRMA

Hedefe yönelim, üretim,
rekabet

STRATEJİK ÖNEM

Rekabet gücüne ve pazar
üstünlüğüne yönelik



Mekanik Süreçler (kontrol, düzen, denge)

Şekil 1: Örgüt Kültürü Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Eren, s.98

Kültür tiplerinin tanımlandığı şema iki eksenli oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru, yatay olanı ise içsel korumadan dış konumlandırmaya doğru gitmektedir. Organik süreçler esnekliğe ve örgütün kendiliğinden oluşmasına önem verirken, mekanik süreçler kontrole, dengeye ve düzene önem verirler. İçsel koruma bütünlüğü ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaştırmaya ağırlık vermektedir.

Şekilde sağ alt kısım “piyasa kültürü” olarak isimlendirilmektedir. Piyasa kültüründe örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri, piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur.

Piyasa kültürü değerlerine tamamıyla karşıt olan değerleri bünyesinde barındıran kültür tipi “klan kültürü” olarak isimlendirilmiştir. (Sol üst kadrant). Bu kültür tipindeki örgütün niteliği çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Bu değerler, pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır.

Sağ üst kısımda yer alan “Adhokrasi kültür” tipinde örgüt niteliği ve yönelimi, girişimciliğe ve uyum sağlamaya (adaption) dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır.

Sol alt kısımda yer alan “Hiyerarşi kültür” tipinde üstün tutulan değerler düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir.³⁴

1.3.10. Harrison ve Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison’un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkarak Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri 4 temel gruba ayırarak inceler:³⁵

³⁴ Eren, s.97-99

³⁵ Unutkan, s.57-59

- Güç Kültürü

Bu kültürün en belirgin özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya bir grup tarafından alınır, alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar. Güç kültürüne daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır.

- Rol Kültürü

Rol kültürü, ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Rol kültürü Weber'in bürokrasi modeliyle benzerlik taşır. Bu tür kültür daha çok resmi kuruluşlarda, sigorta şirketlerinde ve bankalarda göze çarpar.

- Görev Kültürü

Görev kültürü, daha önceki türlerden çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösterir. Burada proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir. Danışmanlık şirketleri ve reklâm şirketleriyle büyük işletmelerin araştırma-geliştirme, pazarlama departmanlarında görev kültürüne rastlamak mümkündür.

- Kişi Kültürü

Kişi kültüründe odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir. Burada temel amaç, az sayıda örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Bu kültüre örnek olarak; mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketleri verilebilir.

Handy, örgüt kültürüne ilişkin olarak yaptığı bu sınıflama ile yetinmeyerek, hangi tür kültürün hangi işletme faaliyetinin yerine getirilmesi sırasında daha etkin olacağını ortaya koymuştur. Buna göre rutin işler yerine getirilirken rol kültürü, yenilikler yapılırken görev kültürü, kriz durumlarına ise güç kültürü daha etkin sonuçlar

verecektir. Handy, işletmenin yönetiminde ise genel olarak farklı kültür türlerinin bir karışımının benimsenmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Tablo 11:Harrison ve Handy Modeline Göre Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavantajları

	Avantajlar	Dezavantajlar
Güç Kültürü	-Aşamaları yerine getirmede değişen durumlara çabuk cevap verebilme becerisini gösterebilme esnekliği. -Az sayıda kural ve işlem. -Çalışmak için heyecanlandırıcı ve güdüleyici yerler olabilir.	-Eğer kişiler yanlış anlarsa tüm örgüt zarar görür. -Şimdiki lider daha sonra yapılacak işlerin planlarını bırakmadan giderse örgüt dağılabilir. -Örgüt belirli bir noktadan daha fazla büyürse kontrol zorlaşır.
Rol Kültürü	-Öngörülebilir ve istikrarlıdır. (ancak, çevre/ortam da istikrarlı ise bir avantajdır) -Zaman içerisinde çok verimli olabilir. -Çalışma programları uzun olan örgütler için uygundur.	-İçten yüklü atalet. -Kurallar ve işlemlerle çerçevesizleşmiş. -Nefessiz kalmış bir yenilik.
Görev Kültürü	-Çevredeki değişikliklere uyum yeteneği ve esneklik. -Yönetim katılımcı, ademi merkezîyetçi ve takım çalışması yaklaşımlarıyla uyumlu.	-Ekonomik bölünebilirliği yürütebilmenin zorluğu. -Personele çok kafa karıştırıcı (yanıltıcı, şaşırtıcı) gelebilir.
Kişi Kültürü	-Avukatlar ve mimarlar gibi küçük profesyonel gruplar (takımlar) için uygundur.	-Faydalanacaklardan ziyade personelin ihtiyaçlarını gözetmesi nedeniyle STÖ değerleriyle uyumlu değildir.

Kaynak: “Örgüt Kültürü Yaklaşımları-Handy Modeli”, www.gençbilim.com

Harrison’ın başarı ve destekleyici kültür boyutları yerine Handy, görev ve kişi kültürü boyutlarını ele almıştır. Harrison’ın bu iki boyutunu da kısaca değerlendirecek olursak;³⁶

³⁶ Diane C. Pheysey, **Organizational Cultures Types and Transformations**, New York:Routledge Publisher, 1993, s.17-18

- **Başarı Kültürü:** Başarı kültürünün hakim olduğu kurumlarda çalışanlar, işin kendisi ile ilgilidir. Burada, kuralları tatbik etmekten çok işin yapılması önemlidir. Bu kültürde organizasyonlar, kişilerin kendilerini tatmin eden işlerde çalışmaktan zevk aldıkları varsayımından hareketle, çalışanlarından fazla zaman ve enerji talep edebilmektedirler.

- **Destekleyici Kültür:** Çin’de yaşanan kültür devrimi ile birlikte Mao’nun hiyerarşiye, aşırı uzmanlaşmaya ve rutine karşı oluşu, Çin’deki işletmelerin kültürlerini ve yapılarını etkilemiştir. Devrimci kesim bürokrasiye karşı mücadele etmiş ve yöneticiler manuele, işçiler ise karar verme süreçlerine dahil edilmiş ve bu yolla yönetime katılmalar sağlanmıştır. Destek yönelimli işletmelerde kişiler arası ilişkiler, ait olma, karşılıklılık ve ilişkilendirme çalışanların tatmini için onlara sunulmaktadır. Bu örgüt kültürünün temel varsayımı, çalışanların kendilerini örgütün üyesi olarak hissettiklerinde ve kişisel menfaatleri olduğuna inandıklarında gruba katılımlarının ve bağlılıklarının artacağıdır.

Harrison’a göre bunların her birinin etkili birer örgütsel kültür olduğu söylenebilir fakat örgütler yukarıdaki ayrımlara göre farklı bir konumda olabilirler. Yani yukarıda sayılan kültür tiplerinin karışımı veya herhangi birisinin farklı bir yorumlanması gözlemlenebilir.³⁷

1.3.11. Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan bir gerçekle fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların ardında inançlar vardır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü tüm karar, sistem ve mekanizmaları, çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Böylece Kilmann, iyi veya kötü kültür tiplerinden yola çıkarak kültürü iki sınıfa ayırmıştır.³⁸

³⁷ Charles B.Handy, **Understanding Organizations**, 3th Ed. USA:Penguin Books, 1989, ss. 125-127

³⁸ Eren, s.95-96

- Bürokratik Kùltürler

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kùltür biçimidir. Bu tür kùltürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kùltürlere sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kùltürü değiştirmek de oldukça zordur.

- Yenilikçi Kùltürler

Bugün pek çok şirketin sahip olduğu, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kùltürdür. Artık burada bürokratik bir kùltürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kùltürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kùltüründe, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kùltürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kùltürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur.

1.3.12. Byars Modeli

Organizasyon kùltürü konusunda çeşitli düşünürler tarafından bir takım sınıflamalar yapılmıştır. Bunlardan en ilginç olanı Byars tarafından geliştirilen örgütsel kùltür ölçeği tekniğidir. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Aşağıdaki şekilde katılımcılığı insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyetleri de kısaca faaliyetler olarak gösteriyoruz. Faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma ile planların yürütülmesi ve fikirlerin oluşturulmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta, işletmeler “tepkisel (dış çevreye cevap veren)” ve “etkisel (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren)” olarak sınıflandırılmıştır. Tepkisel işletmeler pasiftir, ancak çevreden gelen tehlikeler karşısında tepki gösterirler. Aksine, etkisel işletmeler ise iş görenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlar ile

aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Bu boyutta ilişki ve etkilemenin derecesi gösterilmektedir. Katılımcı kültürler iletişimde güçlü, hem iş görenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir. Bunlara katılımcı kültür adını veriyoruz. Hâlbuki iş görenlerle müşteriler arasında iletişim ve ilişki boyutunun yüksek ölçüde bulunmadığı kültürlerde ise katılımcılık yoktur. Buna göre ortaya çıkan kültür biçimlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:³⁹

Tablo 12:Byars'a Göre Kültür Tipleri

İ N S A N L A R	Katılımcı olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşim	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Kaynak: Eren, s.100

- Etkileşim Kültür

Bu kültürler iş görenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmet vermektir. Etkileşen kültür çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçların en iyi biçimde karşılanmasını amaçlar.

- Bütünleşik Kültür

Bu kültür de işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek yenilikçi davranışlar

³⁹ Eren, s.99-100

sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rakipleri hızlandırır. Çünkü rekabet avantajı elde etmek için tüm beşeri güçleri harekete geçirir.

- Müteşebbis Kültür

Yeni ürünlerin ve hizmetin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genellikle karar vermede katılımcılığın olmamasından dolayı çalışanlara yönelim de yetersizdir. Bireycilik yönü ağır basmaktadır.

- Sistematik Kültür

Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır. Bu nedenle katılımcı yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

Bu sınıflamaya göre; Apple Bilgisayar ve IBM işletmeleri bütünleşik kültürün içinde yer alırken, Mc Donald's etkileşen kültüre, küçük patron kuruluşlar müteşebbis kültüre ve eğitim kuruluşları, banka ve sigorta şirketleri sistematik kültüre örnek oluştururlar.

1.3.13. Miles ve Snow Modeli

Örgütlerin uzun yıllardan beri sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow, örgütlerin bu gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamaktadırlar.⁴⁰

- Koruyucu Kültür Tipi

Örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk tercih edilmekte ve yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen

⁴⁰ Eren, s.104-105

göstermektedirler. Güvenli pazar ifadesi ile geniş pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın dar bir pazara yoğunlaşmayı tercih ettiği anlaşılmaktadır. Firma gerçekten yeni olan ürün ve pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme yoluna gitmemekte veya bu konularda çok az araştırma yapmaktadır. Bunun yerine, mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir. Bu tür örgütler geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verirler. Koruyucu kültüre sahip örgütlerin yöneticileri, güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen bir tutum izlerler.

- Geliştirici kültür tipi

Bu tip örgütler yenilikçidir. Geliştirici kültüre sahip olan firmaların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk alırlar. Bu örgütlerin endüstrileri yeniliklere açıktır. Bu kültür, sürekli değişimin ve belirsizliğin sağladığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmamaktadır. Geliştirici kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, reformcu, değişimci ve ataktırlar.

- Analizci kültür tipi

Bu tip örgütlerde, denge ve değişim gibi iki farklı yön vardır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve etkinlik araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerde denge ön plandadır. Analizci kültüre sahip örgütler, durgun büyüme ya da endüstri ve rakipler büyüdükçe kendilerini ona göre ayarlamayı tercih ederler. Yöneticileri ise, temkinli, rakipleri izleyen ve risk alabilen tutum gösterirler.

- Tepki verici kültür tipi

Bu tip örgütlerde, değişim baskısı çevreden ve rakiplerden gelmekte, ancak yöneticiler etkin bir şekilde cevap verememektedirler. Bıçak kemiğe dayanınca, kriz çıkınca, rakipler, ortaklar veya çalışanlardan çok yoğun baskılar gelince tepki verirler. Stratejileri, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar niteliğindedir.

Tablo 13: Miles ve Snow'a göre Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakâr inançlar ve düşük strateji, güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen.
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk, strateji geliştirme ve rakipleri zorlama	Girişimci gelişme ve büyüme	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı.
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1)Dengelilik:Biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması 2)Değişim:Rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti ayarlama	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme yeteneksizliği. Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlama, faaliyeti uyarlama ve tasarruf	Zorunlu hallerde risk alıcı

Kaynak: Eren, s.105

1.3.14. Ouchi Modeli

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı (P) bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir. Bunu yaparken şekilde görülen Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek (Z) yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterlerse (Z) yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir.

Tablo 14:Japon ve Amerikan Toplularının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması

TOPLUMUN DEĞER YARGILARI	
JAPON	ABD
MÜŞTEREKLIK	BİREYSELLİK
NİTELİK VE YETENEKLER TOPLUMDAN KAYNAKLANIR	NİTELİK VE YETENEKLER BİREYDEN KAYNAKLANIR
BİREYSEL MAKSİMİZASYON HER ZAMAN İYİ DEĞİLDİR.	BİREYSEL MAKSİMİZASYON İYİDİR.
YAŞLIYA HÜRMET	GENCE HÜRMET
HOMOJENLİK	HETEROJENLİK
KAPALI DEĞERLEME	YASAL VE KURALCI TOPLUM
“BİZ” KÜLTÜRÜ	“BEN” KÜLTÜRÜ

Kaynak:Eren, s.107

Z tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkânları mevcuttur. Yani işletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutabilmektedirler. Bu, firmanın çevresel prestij ve başarısına ve uyguladığı başarılı personel politikasına bağlıdır. IBM, HP ve GE gibi dev Amerikan işletmeleri bu konuda başarılı bir örnek olarak verilmektedir.

Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine, Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda kalıtmacı yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Bu yönetim biçiminde Japon yönetim tarzında olduğu gibi en kıdemsizlerden en kıdemlilere doğru bir çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli (ringi-şo) benimsenebilmektedir. Yalnız ABD’de işletmeler “ben” kültürüne sahip oldukları için başarı veya başarısızlık hallerinde departman yöneticileri ile proje takımı yöneticilerini sorumlu tutmaktadırlar.

Amerikan tarzına uyarlanmış (Z) tipi örgüt kültüründe açık ofis sistemleri kurularak biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir.

Bir başka uygulamada, (Z) kültüründe çalışan personel, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevreye bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Örneğin, çalışanlar arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekte, kendilerine aile ve çocuklarının da katıldığı ortamda ödül ve plaketler verilmektedir.⁴¹

⁴¹ Eren,s.106-107

Amerikan tarzına uyarlanmış (Z) tipi örgüt kültürünü, aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Tablo 15: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Kültürleri ile Karşılaştırılması

Tip-A- AMERİKAN TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	Tip-Z- AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	Tip-J- JAPON TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ
-Kısa dönem istihdam -Bireysel karar verme -Bireysel sorumluluk -Hızlı değerlendirme ve terfi -Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol -Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi -Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	-Uzun dönem istihdam -Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar -Bireysel sorumluluk -Yavaş değerlendirme ve terfi -Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama -Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki terfi -Çalışanları tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	-Hayat boyu istihdam -Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar -Müşterek sorumluluk -Yavaş değerlendirme ve terfi -Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol -Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi -Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak: Eren, s.108

1.3.15. Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da “In Search of Excellence” (Mükemmelliği Araştırma) adını vermişlerdir. Böylece yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve ampirik görüşlerini ortaya koymuşlardır.

Mükemmellik Yaklaşımının Değerlendirilmesi

Başarı ya da mükemmellik konusunda tek bir tanım mevcut değildir. Bu tamamen görecelidir. Çünkü kişisel değerlendirme ve yargılara bağlı olarak değişebilmektedir. Aslında mükemmellik kavramı da yanlış kullanılmaktadır. Günümüzde sürekli gelişme ve yenilikler yeni başarı rekorlarının ortaya çıkmasına yol

açmaktadır. Mükemmeli bulduğumuzdan söz edersek geleceğin üstün başarılarının sonu olur. Hâlbuki sürekli daha iyi durumları ve yeni rekorları aramak gereklidir.

Peters ve Waterman “Mükemmeli Araştırma” adlı yapıtlarında faklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişler. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan 8 ortak özelliği belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. Peters ve Waterman’a göre mükemmel firmaların kültürel değer ve davranışları şunlardır:

1-Hareketi tercih etme: Sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma.

2-Müşterilerle sürekli ilişkiler: Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.

3-Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi: Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vermek suretiyle onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.

4-İnsana değer vererek verimliliğini artırma: İnsana gereken önemi ve layık olduğu değeri vererek verimliliği artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda şirket için önemli olduğu duygusunun oluşmasını sağlayarak gelecekteki başarıların birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.

5-Basit yapı ve az kurmay: Az sayıda kurmay personelle, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.

6-Bir ana işletme değerine önem verme: Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi meydana getirme, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.

7-En iyi bilinen iş alanında kalma: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.

8-Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma: Bir iki önemli hususu dikkatle, sürekli ve kontrol altında tutma, diğer konularda yöneticilere serbesti tanıma.

Şu halde, görüldüğü gibi mükemmellik yaklaşımı başarılı şirketlerin 8 ortak özelliğine dayandırılmıştır. Bu 8 ilkede izah edilen kavramları biraz daha açıklamak gerekirse, başarılı şirketler uzun inceleme ve analizlerden kaçınarak yeni fikirleri süratle geliştirmektedirler.

Basit örgüt yapısı aktiviteleri hızlandırır. Üst kademe ile alt kademenin anlaşmasını kolaylaştırır, aynı dili konuşmalarına yardımcı olur, aynı heyecanı paylaşımlarını sağlar. Çalışan sayısının az olması, bürokrasiyi azaltır ve hızla başarıya erişmeye yardımcı olur.

Başarılı şirketlerin hemen hepsi tüketici güdümlüdür. Tüketici ile sürekli ve doğrudan temasta olmak için büyük çaba sarf etmektedir.

Üretimde verimliliği artırmanın yollarından en etkili olanı, çalışanları güdülemektir. Motive etmek için çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini kendilerinin planlamasını sağlamaktır. Böylece, daha gerçekçi hedef ve planlar ortaya çıkarken, çalışanlarda kendilerinin firma için önemli olduğu hissi uyandırılmakta, kendilerine olan saygınlıkları ve işletmeye ait olma duyguları artırılmaktadır.

Kısaca, mükemmel şirketlerin ortak değer ve özellikleri:

1. Sorun ve analizler içinde boğulmak yerine hareketi tercih etme
2. Tüketicilerle sürekli yakın ilişki içinde bulunma
3. Alt kademelere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme
4. İnsana değer vererek verimliliği yükseltme
5. Basit örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma
6. Ana işletme değerlerine önem verme
7. Uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme
8. Aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanma

Şekil 2: Peters ve Waterman Mükemmellik Modelinde Mükemmel Şirketlerin Ortak Değer ve Özellikleri

Kaynak:Eren, s.112

Başarılı şirketlerin hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir işletme kültürü mevcuttur. Bu nedenle, işe alınan yeni elemanların oryantasyon eğitimlerinde, şirketin sosyal yapısına ilişkin bilgiler ile elemanların davranışlarına temel oluşturan değer ve

kurallardan meydana getirilmiş örgüt kültürü ve buna ilişkin örnek hikayeler anlatılmaktadır.

Başarılı şirketler uzmanı olmadıkları, teknolojisini ve nasıl yürüdüğünü bilmedikleri iş alanlarına girmemektedirler. Bir işletmenin başarısı esas faaliyet alanını terketmemesine bağlıdır. Çünkü satışta, iyi müşteri ilişkileri kurmada, yeni ürün geliştirmede, düşük maliyetli üretimin elde edilmesinde, iş alanını iyi bilme ve burada elde edilen tecrübeyi kullanma yatmaktadır. Şirketler, ancak bu sayede başarılı olabilmektedirler. Başarılı şirketler, çok çekici ve karlı olan ancak iş bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığı alanlara girmek istemezler. Serüveni yönetim ve aşırı risk alma başarısının en büyük düşmanıdır. ⁴²

1.3.16. Lahiry Modeli

Lahiry'ye göre 3 tip örgüt kültürü vardır. Her tip, farklı normatif inanışlarla eşleştirilmiştir. Normatif inanışlar, kişilerin belirli bir grup veya organizasyon üyelerinin birbirleriyle ilişkileri ve işe yaklaşımları ile ilgili düşüncelerini ve inançlarını ifade etmektedir.

-Yapıcı Kültür: Bu kültürde normatif inanışlar başarı, kendini gerçekleştirme, cesaret ve yakınlık kurma ile eşleştirilmektedir.

-Pasif-Savunucu Kültür: Bu kültürde bireyler diğer kişilerle kendi güvenliklerini tehdit etmeyecek şekilde ilişki kurmak zorunda olduklarına inanmaktadırlar.

-Agresif-Savunucu Kültür: Kişilerin statülerini ve güvenliklerini koruyabilmeleri için işlerinde güç kullanmaları beklenmektedir. ⁴³

⁴² Eren,s.109-113

⁴³ Ian Palmer and Cynthia Hardy, **Thinking About Management**, London: Sage Publications, 2000, p.130

1.3.17. Schneider Modeli

Schneider'e göre 4 çeşit organizasyon kültürü tipi vardır:⁴⁴

- Kontrol Kültürü

Kontrol kültürü kesin, somut gerçeklere, gerçek tecrübeye, pratikliğe ve faydaya önem verir. Bu kültürde karar verme süreci analitik, tarafsız, formüle yönelik ve emredicidir. Bu kültür tipi daha çok büyük üretim firmalarına ve finansal kurumlara uygun düşmektedir.

- İşbirliği Kültürü

Kontrol kültüründe olduğu gibi sert, somut gerçeklere, gerçek tecrübeye, pratikliğe ve faydaya önem verir. Fakat burada karar verme süreci insana yönelik, organik ve gayriresmidir. İşbirliği Kültürü, bazı yardım kuruluşlarına ve insan-odaklı çalışan firmalara uygun düşmektedir.

- Yeterlilik kültürü

Yeterlilik kültürü yeniliğe ve teorik fikirlere önem vermektedir. Karar verme süreci analitik, tarafsız, formüle dayalı, bilimsel ve bütüncüdür. Bu tip kültür daha çok araştırma ve reklam şirketlerine, şirket içi danışmanlık ve ortaklıklara uygun düşmektedir.

- Gelişme Kültürü

Fikirlere, inançlara, ilhama ve yenilikçiliğe önem vermektedir. Karar verme süreci öznel ve insan odaklıdır. Dini kuruluşlara ve terapi faaliyetlerinde bulunan organizasyonlara uygun düşmektedir.

⁴⁴ William E. Schneider, **The Reengineering Alternative:A Plan For Making Your Current Culture Work**, New York:Irwin,1994, p.115-121.

1.3.18. Toyohiro Kono Modeli

Toyohiro Kono'ya göre örgüt kültürü 5 çeşittir:⁴⁵

- Dinamik/Canlı Kültür

Bu kültür tipine mensup olanlar yeniliklerin önemi üzerinde dururlar, bir topluluk veya aile hissine sahiptirler ve genel değerleri paylaşmaktadırlar. Kuruluşun amacı açıkça anlaşılabilir ve üyeler de açık olarak işlerinin anlamını bilmektedirler. Kuruluşun hem yatay hem de dikey olarak iyi bir iletişimi vardır. Bu tip kültürün yaşandığı kurumlarda üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler, öyle ki kıdemli yöneticilere isimleriyle de hitap edebilmektedirler.

- Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür

Bu kültür tipinin özelliği üyelerinin çoğunlukla şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Liderlerinin yeteneklerine güvenirlere, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmakta, fakat üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca bu tip daha sonra tanımlayacağımız "Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür"e dönüşebilmektedir.

- Bürokratik Kültür

Bu kültüre dahil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışları bu kurallarla belirlenmektedir. Bu kültür tipi eski ve kitlesel malzeme üreten şirketlerde görülmektedir.

⁴⁵ Okay, s.216-217

- Hareketsiz/Durgun Kültür

Bu kültür tipinin yeleri eski davranış örneklerini tekrarlar, bilgi toplamaları ie yöneliktir ve çevredeki değişimlere karşı duygusuzdurlar. Yeni fikir üretemezler. Bu kültür tipi Kamu kuruluşlarında ve tekelci şirketlerde ortaya çıkmaktadır.

- Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür

Bu kültür tipinde üst yönetim otokratiktir, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa ‘‘Lideri İzleme ve Dinamik Kültür’’ tipinde olan bir şirket, bu tipe dönüşebilmektedir.

1.3.19. Parsons Modeli

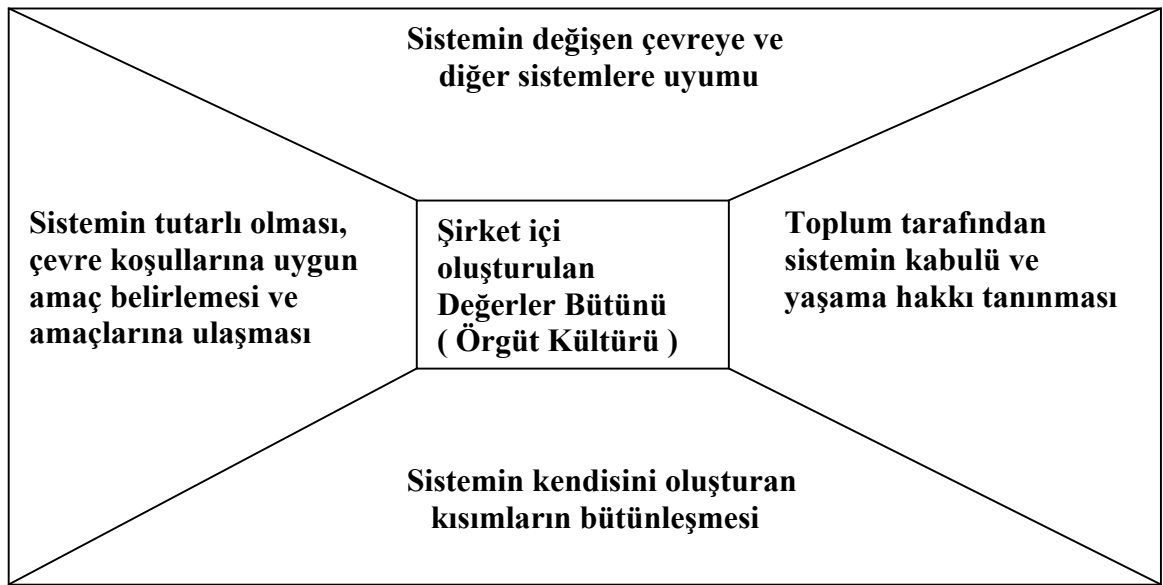
ABD’li sosyal psikolog T. Parsons, rgt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren değerli bir sosyologdur. Parsons’un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model ‘‘ AGİL’’ adıyla anılmaktadır.

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı; ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt kısım veya sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir.

Parsons’a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem, alt kısımlarıyla bütünleşmeli, üst sistemle ya da sistemlerle de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistem toplumca dışlanmamak için bu sistemin işlevleri

topluma yararlı olmalı ve onun tarafından kabul edilmelidir. Buna yasal olarak “tanıma” adı verilmektedir.

Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmez. Yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür.



Şekil 3:Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları

Kaynak: Eren, s.93

Değer kavramını biraz açacak olursak organizasyonda kültür oluşumunda katkısı bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz:

- **Teknik değerler:** Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
- **Ekonomik değerler:** Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.
- **Sosyal değerler:** Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları
- **Psikolojik değerler:** Bireylerin kişisel eğilim ihtiyaç ve tercihleri.

- **Politik değerler:** Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.

- **Estetik değerler:** Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar

- **Ahlaki değerler:** Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar

- **Dini değerler:** Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.⁴⁶

1.3.20. Wallach Modeli

Wallach'ın örgüt kültürü modeli ölçülebilir nitelikte olduğundan yararlıdır. Wallach, 3 tip örgüt kültürü belirlemiş ve tanımlamıştır. Bunlar:⁴⁷

- Bürokratik Kültürler

Bürokratik kültürlerde sorumlulukların ve otoritenin net çizgilere sahip olduğu görülmektedir. İşler örgütlenmiş, bölümlere ayrılmış ve sistematik bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Bilgi ve yetke akışı hiyerarşik bir şekilde olup kontrol ve güç temellidir. Bürokratik şirketler olgun, durağan ve görece olarak tedbirli olma eğilimindedirler. Bürokratik kültüre sahip örgütler şu sıfatlarla tanımlanmaktadır: hiyerarşik, yapılanmış, düzenlenmiş, katı bir biçimde tesis edilmiş, tedbirli ve güç yönelimli.

- Yenilikçi Kültürler

Bunlar, rekabet ve risk alma gibi olguların norm olduğu çalışma ortamlarıdır. Bu kültürlerde teşvik, çalışanların değişmez eşlikçisidir. Ancak yenilikçi ortamlarda kişiler yoğun bir stres altındadırlar. Yenilikçi kültürleri tasvir etmede şu sıfatlar kullanılmaktadır: risk alan, sonuç yönelimli, yenilikçi, teşvik edici, rekabetçi, girişimci. Görüldüğü gibi yenilikçi kültürler bürokratik kültür yapılarının tersine, çalışanları daha

⁴⁶ Eren,s.92-94

⁴⁷ Selin Erben, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sürecinde Kurum Kültürünün Yeri ve Önemi”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, 2003), s.31

üretken kılma adına onları birtakım karar alma ve uygulama süreçlerinde daha fazla özgür bırakmaktadırlar. Böyle bir ortamda da katı hiyerarşik basamakların olması beklenemez. Yetki ve güç kullanımı tek merkez odaklı olmamakta, çalışanlar yaptıkları işin çeşitli safhalarında kendi inisiyatiflerini kullanma hakkına sahip olmaktadır.

- Destekleyici/Teşvik Edici Kültürler

Bu kültür örüntüsünde dostane bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Çalışanlar birbirlerine karşı adil ve yardımsever olma eğilimindedirler. Bu modelde açık ve uyumlu bir ortam desteklenir ve aile değerleri yükseltilir. Şirket, çalışanlarına sürekli destek olur ve güvenilir, eşitlikçi, sosyal, cesaretlendirici, ilişki yönelimli, işbirlikçi ve kişisel özgürlük sağlayıcı yaklaşımları aracılığıyla bu desteği gösterir.

1.3.21. Pümpin Modeli

Pümpin örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren düşünce, değer ve normlar bütünü olarak ele alır. Pümpin'e göre farklı örgütsel yönelimler yedi grupta toplanabilir. Bunlar:⁴⁸

- **Müşteri yönelimi:** Müşterilere büyük önem verilir, “müşteri kraldır” prensibinden hareket edilir.

- **Personel yönelimi:** Personel katılımı önem kazanmaktadır.

- **Sonuç ve başarı yönelimi:** Amaçların bilinmesi, saldırgan tutum ve işin yoğunluğu gibi faktörler ön plana çıkar.

- **Yenilik yönelimi:** Tüm alanlarda yenilikçi davranışın benimsenmesi esastır. Deneme-yanılma yöntemine ve bu yolla ortaya çıkacak hatalara izin verilir.

- **Maliyet yönelimi:** Maliyet bilinci yerleşmiştir, tasarruf önlemleri oldukça yaygındır.

- **İşletme yönelimi:** Bağlılık, işbirliği ruhu ve örgütün benimsenmesi gibi unsurlar önem kazanır.

- **Teknoloji yönelimi:** Daha çok teknikleşme derecesini dikkate almaktadır.

⁴⁸ Unutkan, s. 62-63

Pümpin, 7 temel grupta topladığı bu farklı yönelimlerin örgüt kültürünü şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Buna göre herhangi bir işletmenin analiz edilmesi sonucunda o işletmenin temel yönelimleri belirlenerek örgüt kültürü profili ortaya çıkarılabilir.

Çalışmanın birinci bölümünde; örgüt kültürü kavramı, özellikleri, unsurları ve fonksiyonları açıklanmış olup, çeşitli düşünürlerin tanımladığı örgüt kültürü modelleri detaylı bir biçimde ele alınmıştır. İkinci bölümde ise; motivasyon kavramı, süreci, teorileri ve motivasyonda özendirme araçları açıklanacak, daha sonra motivasyon teorileri ile örgüt kültürü modelleri birlikte kullanılarak işletmelerde motivasyon ile örgüt kültürü ilişkisi ortaya konmaya çalışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

İşgörenlerin işlerini severek ve isteyerek yapmalarını sağlama çabası olan motivasyon, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla önem verilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin başarısında ve rekabet avantajı elde etmesinde önemli rol oynayan insan faktörünün verimli bir şekilde çalışması ve işini memnuniyetle yapması nasıl ve ne kadar motive olduğu ile yakından ilgilidir. Bu nedenle işletmeler, çeşitli araçlardan faydalanarak işgörenlerini motive etmeye çalışmaktadırlar.

Çalışanların gereksinimlerini karşılama ve onları çalışmaya özendirme, işletmeler açısından karmaşık ve zor bir süreçtir. Çalışanlarını motive etmek, verimlerini artırmak ve onları elinde tutmak isteyen işletmeler, öncelikle çalışanlarının gereksinimlerini iyi analiz edebilmeli, daha sonra da onlara motivasyonlarını sağlayabilecek bir çalışma ortamı ve sistemi sunmalıdırlar. Bunun için de motivasyon kavramının ve sürecinin işletmelerde iyi anlaşılması ve kullanılması gerekir.

2.1. Motivasyon (Güdüleme) Kavramı

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. O halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen motivasyon ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.⁴⁹

Birey açısından motivasyon, bireyin kişisel gereksinmelerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar. Örgütsel açıdan motivasyon ise, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini

⁴⁹ Erol Eren, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü.Yayınları, 1979, s. 252.

ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü anlamını taşır.⁵⁰

Yönetici, işgöreni amaçlar doğrultusunda davranması için nasıl motive edebilir? Bu soruya vereceğimiz cevap motivasyonun da tanımı olacaktır. Şöyle ki, işgören belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa o durumda motivasyondan söz edilebilir.⁵¹

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla motive edilebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir. Bunu sağlamak için yönetici, çalışma ortamını çekici hale getirmeli, “sosyal atmosfer”in oluşmasına çalışmalı, ekonomik güdüler kadar sosyo-psikolojik güdülerin de etkisine inanmalıdır.

Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin doyurulması gerekir. Birey, kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur. İşgören işletmeden birçok şeyler bekler: ekonomik kaynaklar, güvenlik, eğitim olanakları... İşletme de işgörenden zeka gücünü ortaya koymasını ister. Bu iki istek grubu arasında en iyi dengeyi kurmak gerekir. Bu dengeyi sağlamanın en geçerli yolu işletmenin amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla öncelikle işgörenleri işe yönelten güdüleri ve bunların kaynaklandığı gereksinme türlerini incelemekte yarar vardır.⁵²

Motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir:

⁵⁰Gülten İncir, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını , No. 313, 1984, s. 2.

⁵¹İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa:Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1993, s. 98.

⁵² Sabuncuoğlu & Tüz, s. 85-86

“Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları”⁵³

“Çalışanları çalışmaya isteklendirme ve kuruluş için verimli çalışmalar sergiledikçe kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabileceklerine inandırma süreci”⁵⁴

“Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci”

“Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu”

“Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etki”

“Davranışın nasıl başladığı, sürdürüldüğü, yönlendirildiği, durdurulduğu ve tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan öznel reaksiyonlar”

“Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme süreci.”⁵⁵

Tüm bu tanımları toplarsak, motivasyon kavramının temelini oluşturan üç ana faktörle karşılaşırız:

- İnsan davranışını tetikleme
- Bu davranışı yönlendirme
- Bu davranışı sürdürme

Motivasyon kavramının tanımlarından yola çıkılarak belirlenen ve motivasyonun temelini oluşturan bu faktörlere bakıldığında, kişilerin motive edilmesinde “insanı tanıma”nın önemi ve gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda öncelikle, psikolojik

⁵³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8.b., İstanbul:Beta Yayınevi,2001,s.207

⁵⁴ “Çalışanlarınızı Tatmin Etmek İçin Neler Yapıyorsunuz?”, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5094, (01.09.2005)

⁵⁵ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı:23, Temmuz-Aralık 2004, s.38

bir olgu olan motivasyon ile insan doğası arasındaki ilişkiyi inceleyen kuramları ele almak yararlı olacaktır.

2.1.1. Mc Gregor X,Y Kuramı ve Reddin'in Z Kuramı

Douglas McGregor motivasyon ve insan doğası arasındaki ilişkiyi X ve Y kuramları adı altında toplanmıştır. Yöneticiler uygulamada bu iki kuramdan birini kullanmışlardır. Fakat her zaman bu kuramlardan biri etkili olmaz. Bu yöntemlerin birleşimi kullanılmalıdır. Bu amaçla da Reddin'in Z kuramı geliştirilmiştir. Tablo.16'da bu kuramların özellikleri görülmektedir.

Tablo 16:McGregor X,Y Kuramı ve Reddin Z Kuramı

X KURAMI	Y KURAMI	Z KURAMI
-Bireyler çalışmayı sevmezler ve fırsatını bulduklarında çalışmaktan kaçarlar.	-Kişilerin çalışarak fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları oyun oynama, dinlenme ihtiyaçları kadar doğaldır.	-İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahiptir.
-Bireylerin çalışması isteniyorsa bireyler korkutulmalı, yönlendirilmeli ve gerektiğinde tehdit edilmelidir.	-Kişi işe girmekle önceden belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.	-İnsan koşullara göre iyi veya kötü olabilir.
-Normal bir kişi sorumluluktan kaçır, güven arar ve en fazla kazanç getirecek işi seçer. Amacı yükselmek değildir.	-Kişinin amaçlarına yönelmesi ödül sayesinde başarı ihtiyacının tatmin edilmesiyle sağlanır.	-İnsan içinde bulunduğu durumlarla güdülenir.
-Çoğu insanlar yaratıcı değildir ve değişikliklere karşı dirençlidirler.	-Normal bir insan öğrenmek ister ve sorumlulukları elde etmek ister.	-İnsan ne içsel ne de dışsal güdülenir, ancak mantık yoluyla güdülenir.
-Kişiler kendilerini düşünür, örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.	-Yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikler toplumdaki kişilere geniş bir biçimde yayılmıştır.	-İnsanı tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.
-Klasik yöneticiler çalışanlarını X kuramı ışığı altında değerlendirir. Çalışanların motivasyonu için planlamaya, örgütlemeye, korkutmaya, kontrole ve ekonomik araçlara önem vermişlerdir.	-Y kuramını destekleyen yöneticiler çalışanlarının yeteneklerine büyük ölçüde güvenir, onlara esnek iş saatleri uygular, tatmin olacakları iş ortamı yaratır ve astlarını kararlara katılma yönünde teşvik eder.	

Kaynak:“Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri”, www.megah.com.tr/yonetim/motivasyon.htm, 2005

2.1.2. Argyris'in Olgunlaşmışlık Kuramı

Olgunlaşmamış insanın pasif, diğerlerine bağımlı, kısa zaman görüşlü, düşünme yeteneği sınırlı, maymun iştahlı olması gibi özellikleri klasik örgütlerin özelliklerini

gösterir. Olgun insan özelliklerine tamamen zıt olan klasik örgütler çalışanların tepkisini çeker ve işi terketme ya da kişinin müdahalesiyle sonuçlanır.

Çalışanlar arasındaki motivasyon problemlerinin birçok sonuçları olabilir. (işe devamsızlık, isteksizlik gibi). Motivasyon problemlerini diğer çalışan performanslarından ayıran şey yöneticilerin çalışanın düşük performansının onun yetersizliğinden ve yeteneksizliğinden kaynaklanmadığını düşünmesidir. Tam tersine sorun, çalışanın yüksek performans için gerekli yeteneklere sahip olmadığından değil onun o işte çalışması için isteksiz olmasındandır. Yöneticilerin verimi arttırmak için yapmaları gereken şey önce hissedilen ihtiyaçları ortaya çıkarmak ve sonra da bunları gidermek için çözüm yolları aramaktır.⁵⁶

2.2. Motivasyon Süreci

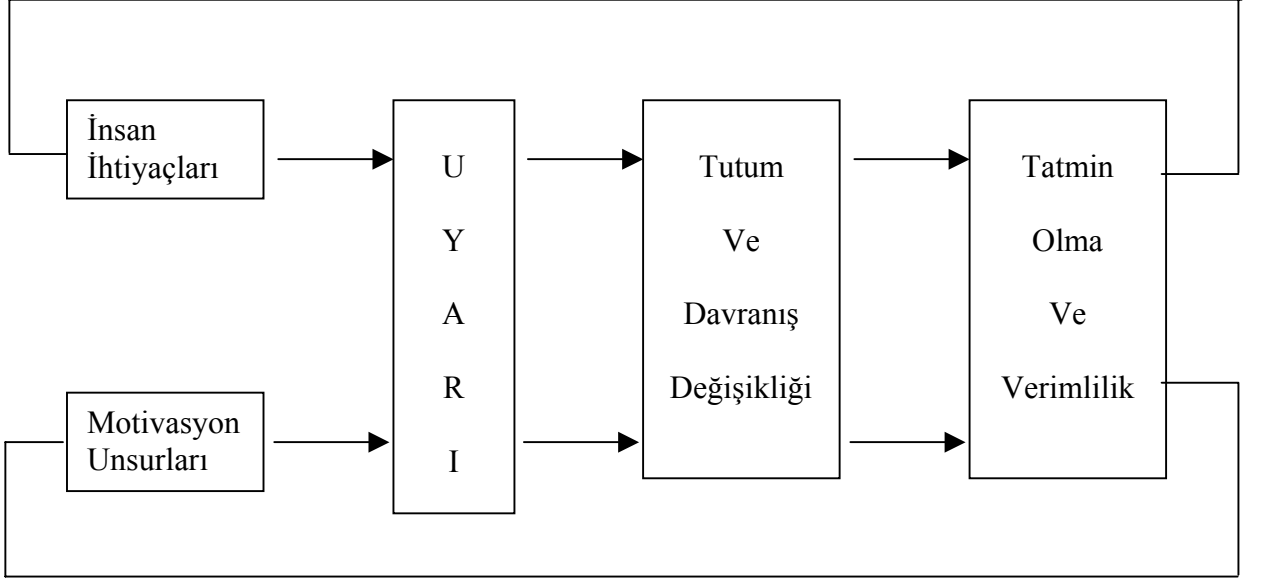
Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda bu ihtiyacı gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır.⁵⁷

1. İhtiyaç: Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.
2. Uyarılma: Bireyde gereksinimin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
3. Davranış: Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir.
4. Doyum: Bireyin gösterdiği davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşır.

Motivasyon sürecini, Şekil.4'te olduğu gibi şematize etmek mümkündür.

⁵⁶“Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri”, www.megahas.com.tr/yonetim/motivasyon.htm, 2005

⁵⁷Meral Aşıkoglu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996. s. 39-40



Şe:kil 4Motivasyon Süreci

Kaynak:Aşıkoğlu, s.38

2.3. Motivasyonun İlkeleri

Çalışanların motive etmesinde şu ilkelere uyması gereklidir:

1. Bireylere gereken değeri verip onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
2. Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
3. İşgörenleri sürekli eğitmek,
4. İşgörene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
5. İşgörenin sorunları ile ilgilenmek,
6. İşgörene örnek olmak, onun başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözüm bulmaya çalışmak.⁵⁸

2.4. Motivasyon Teorileri

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü, onun doğal uzantısı uzmanlaşma ve diğer etkenler, işgörenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı isteksizliğe neden olmuştur. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze dek

⁵⁸ Efil, s. 104.

birçok araştırmacı, bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden istekli ve ilgili insan kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu, işgörenlerin davranışlarını, işe olan farklı bağıntılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır. Özellikle yanıtını aradıkları soru şudur: “İşletmelerde çalışan işgörenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzuyla yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm işgörenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdir?” İşletmelerde motivasyonun özünü oluşturan bu sorunun cevabı araştırılırken, motivasyonla ilgili çeşitli görüşler ortaya atılmıştır.⁵⁹

Bu görüşlerin bazılarını incelemek gerekirse: bunları ortaya atan kimi kuramcıların, insanların neden çalıştıkları sorusuna cevap bulabilmek için onların çalışmaya ilişkin isteklerinin, gereksinimlerinin neler olduğu noktasından yola çıkarak gereksinimleri sıraladıkları görölmektedir. Bu kuramlara göre insanlar, bu gereksinimleri gidermek amacıyla çalışmaya yönelirler. Bu araştırmalar sonucu her yerde ve her zaman geçerli bir takım gereksinimler ortaya konmuştur. O zaman hemen şu soruyu sormamız gerekir. “İnsanlarda böyle değişmeyen, temel gereksinimler var mıdır, yoksa güdüler ayrı durumlarda, değişik biçimlerde mi ortaya çıkar? Bir başka deyişe, güdü çeşitli durumlarda değişmeyen bir kişilik özelliği midir, yoksa belli bir duruma karşı belli bir tepkide bulunma biçimi midir?” Bu sorulara kesin bir cevap vermek kolay olmadığından kimi kuramcılar da çalışan insanın gereksinimlerini sıralamak yerine üretime neden ve nasıl yöneleceği, daha başarılı çalışmasında hangi etmenlerin etkili olacağı üstünde durarak çalışan insanın güdü yapısının işleyişini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Güdüleri sınıflandıranların kuramlarının altında insan doğasına ilişkin temel bir değer yatmaktadır. Yani, insanın gerçekte iyi, doğru olduğunu, insanın yaşamda bir amacı olduğunu kabul etmişlerdir. Diğerleri ise, doğal bilimler yaklaşımlarıdır. İnsan davranışının belirlenebilir ve ölçülebilir değişkenlerini bulmak isteyen bu araştırmacılar bu değişkenleri kesin, açık ve ölçülebilir biçimde ortaya koyarak, etkileşimleri bulmak istemişlerdir.⁶⁰

Bütün bu araştırmacıların temel amacı, insan davranışlarının nedenlerini kavrayabilmek ve açıklayabilmektir. Oldukça çok sayıda olan motivasyon

⁵⁹ Sabuncuoğlu & Tüz, s. 94.

⁶⁰ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara:Ankara Üniv. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No. 470, 1981, s.12-13

kuramlarından bazıları zaman içinde önemini yitirerek unutulmuş, bazıları ise gelişerek günümüze kadar gelmiştir.⁶¹

Aşağıda söz konusu kuramların belli başlılarına değinilecektir.

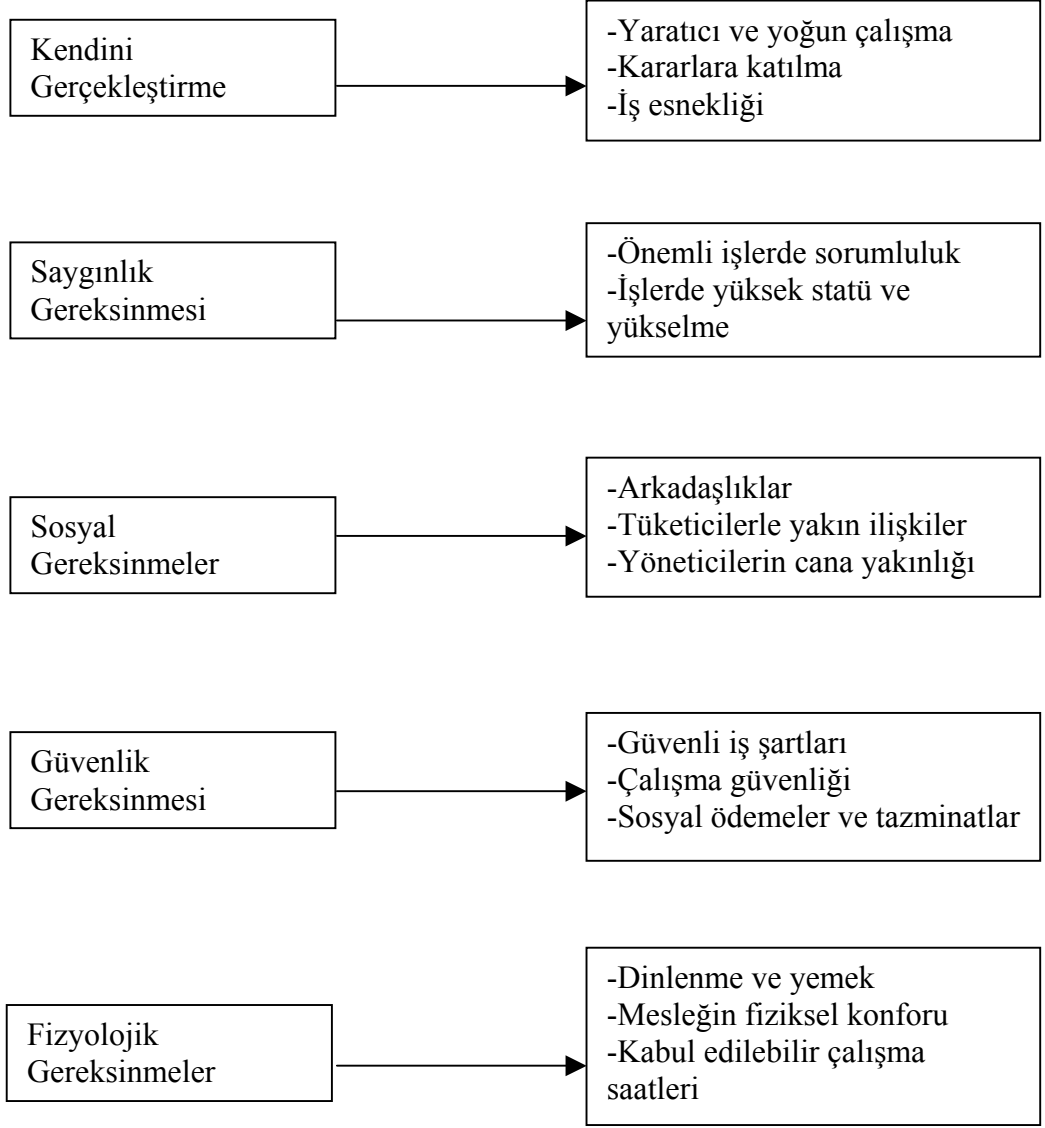
2.4.1. İçerik Teorileri

İçerik Teorileri, temelde insanları motive eden ihtiyaçları vurgulamaktadır. İnsanların her zaman için yemek, başarı ve para gibi temel ihtiyaçlarının olduğu inkar edilemez. Bu ihtiyaçlar da insanları, sözü geçen ihtiyaçları tatmin edebilmek için bazı davranışlara itmektedir. Buradaki önemli nokta ise yöneticilerin az sonra değinilecek kuramlardan bazı çıkarımlar yaparak kontrolü altındaki çalışanların ihtiyaçlarını anlayabilmesi ve organizasyondaki ödül sistemlerini ona göre düzenlemesidir.

2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Ruhbilimciler, insan davranışlarını etkileyen gereksinimleri çeşitli şekillerde sınıflandırmaya çalışmışlardır. Bu sınıflandırmalar içinde en çok kullanılanı Brandize Üniversitesi profesörlerinden Abraham H. Maslow'un sınıflandırmasıdır. Maslow, klinik gözlemlerden yararlanarak insanların başlıca gereksinmelerini, beş kümede toplamıştır. (Şekil.5)

⁶¹ İncir, s. 4.



Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Aşıkoğlu, s.84

- Fizyolojik Gereksinmeler:

Hiyerarşinin en düşük düzeylerinde yer alan ve motivasyon teorisinin başlangıcı sayılan gereksinmeler, fizyolojik gereksinmelerdir. Bunların bireyin devamı için tatmin edilmeleri zorunludur. Oksijen, yemek, içmek, uyku, dinlenmek, barınmak gibi gereksinmeler bunların içindedir. Fizyolojik gereksinmelerin bir takım ortak yönleri vardır:

- Birbirlerinden bağımsızdırlar.

- Birçok durumlarda vücudun belli bir yerinde meydana gelebilirler. (Örneğin; açlık midede oluşur.)

- Gelir düzeyinin yüksek olduğu bir toplumda tipik motive unsuru olmaktan çok, ender rastlanır türlerdendir.

- Bu gereksinmelerin sürekli biçimde ve kısa aralıklarla karşılanması zorunludur.

Bu gereksinmeler giderilmediği takdirde insanlar diğer gereksinmeleri düşünmezler. Yani insan uzun bir süre aç ya da susuz kaldığında açlığını ya da susuzluğunu gidermekten başka bir şey isteyemez. Bu gereksinmeler karşılandığı zaman bundan sonraki gereksinmeler ortaya çıkmaya başlar.⁶²

- Güvenlik Gereksinmesi:

Emniyet veya güvenlik gereksinmesi fizyolojik gereksinmelerden daha yüksek derecededir. Buradaki mantık, insanın fizyolojik gereksinmelerini her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikelerden uzak tuttuğu ve bu durumun devamlı olduğu ölçüde huzurlu olacağı düşüncesinden doğar. Bu gereksinmeler tehlikeyi, yoksunluğu ve tehditleri savuşturmaya yönelmiştir. Bir kimse düzgün bir gelir seviyesi sağlamak ve yaşlanıp kazanç sağlayamadığı günlerde kendisini koruması için bir örgüte katılmak isteyecektir. İşe ve yönetime karşı güvensizlik, yaşlanma korkusu ve buna benzer korku ve tehditler insana yarınını güven ve garanti altına alma arzusu verir. Örneğin, sağlık kontrollerinden geçme ve geleceğini güvence altına alan sigorta ve emeklilik haklarından yararlanma gibi.⁶³

-Sosyal Gereksinmeler:

İnsanın fizyolojik ve güvenlikle ilgili gereksinmeleri giderildikten sonraki düzeyde sosyal gereksinmeler, davranışın motivasyonunda önemli duruma geçerler. Birey; ait olmak, başkalarıyla birarada olmak, birarada çalıştıkları kimseler tarafından

⁶²Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman Tekok, Ankara:Turhan Kitabevi, 1979, s.367-368

⁶³Eren, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**,s. 260

kabul görmek ve çevresini etkilemek ister. İnsan bu gereksinimleri de, aç bir insanın gıdaya olan arzusu kadar şiddetle duyacaktır.⁶⁴

Birey, gününün büyük bir kısmını işyerinde geçirir ve bu süre içinde çalışırken ya da boş zamanlarında belirli kişilerle konuşur, ilişkiler ve arkadaşlıklar kurar. Bu tür ilişkiler onu sosyal yönden belirli bir doyuma sürükler ve çalışma güdüsünü artırır.

- Saygınlık Gereksinmesi:

Bu basamağa ulaşan birey, bir yandan kendisine güven ve saygı duyar, öte yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar. Kendi kendine saygı gereksinmesi bireyin güçlü olma ve kendine güven duyma özlemini taşır. Fakat bundan da önemlisi başkalarının takdirini kazanma duygusudur.⁶⁵

Saygınlık gereksinmesine örnek olarak onur, ün, bağımsızlık, kendi başına iş yapabilme, inisiyatif kullanabilme verilebilir.⁶⁶

- Kendini Gerçekleştirme Gereksinmesi:

Gereksinmeler hiyerarşisinin zirvesinde, kendini gerçekleştirme gereksinmesi bulunur. Bu gereksinmeler bireyin kendi potansiyellerinin ve gizli güçlerinin farkına varması ve kendisini sürekli bir gelişime tabi tutması ile ilgili gereksinimlerdir. Bu gereksinmelerin belirli türleri, kişilik gibi, insandan insana sonsuz sayıda değişir. İnsanların kendilerini gerçekleştirme gereksinmelerini tatmin ile ilgili örnekler, önemli bir teorinin geliştirilmesi, şöhretli bir atlet olmak, olgun ve dengeli çocuklar yetiştirmek, başarılı bir işletme yöneticisi olmak olabilir. Kendini gerçekleştirme hangi konuda olursa olsun, bireyin kendi yeteneklerinin farkına varması ile ilgili yaratıcılığını yansıtır. Bu gereksinmenin karşılanması, bir çeşit başarıma duygusu ve bireyin kendi kendinden hoşnut olmasını sağlar.⁶⁷

⁶⁴Hicks, s. 370.

⁶⁵ Sabuncuoğlu & Tüz, s. 102

⁶⁶ Haluk Gürgen, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s. 205.

⁶⁷ Hicks, s. 371.

Bu aşamalar bir öncelik sırası gösterir. Birey ancak birinci gereksinmesini doydurduktan sonra ikinci sıradaki gereksinmesini düşünebilir. İkinci sıradaki gereksinmelerin doyurulması üçüncü sıradaki gereksinmeleri ortaya çıkarır. Bu sıralama bu şekilde son aşamaya kadar gider. Bu kurama göre bireyler, sahip olduklarından çok, karşılaşmak istedikleri gereksinmeler tarafından davranışa yönlenebilirler. Fakat bunun için de bireylerin bu gereksinmelerin farkına varmaları gerekir. Bireyler farkına vardıkları gereksinmeleri gidermek için çaba harcarlar. Çünkü farkına varıldığı halde giderilmeyen bir gereksinme bireyde rahatsızlığa ve gerilime neden olur. Bu gerilim ya da rahatsızlık ne kadar yoğun yaşanırsa, birey de o ölçüde bu gereksinmeyi karşılamak ister. Maslow bu nedenle, bireylerin buldukları gereksinme basamağını bilmenin önemli olduğunu söyler. Bu nedenle yöneticilerin, işgörenlerin hangi gereksinme basamağında olduklarını iyi saptamaları gerekir. Örneğin, geçici işçi statüsünde çalışan, yani geleceğini güvence altına almamış bir işgören, prestij sahibi olmayı bir gereksinme olarak görmeyecek ve bu yönde davranışta bulunmayacaktır.⁶⁸

Maslow'un gereksinmeler hiyerarşisi kuramı çok eleştirilmiştir. Araştırmacılar, gereksinmeleri tanımlamanın, sınıflara ayırmanın güçlüğü ve gereksinmeler arasındaki birbirine geçmeler dolayısıyla, bu kuramın araştırmaya ve objektif sonuçlar çıkarmaya pek elverişli olmadığını söylemişlerdir. Bazı araştırmacılar, insan gereksinmeleri arasında bir hiyerarşi olmadığını, bir gereksinmeye sapanıp hep onu isteyen bireyler yanında, alt düzey gereksinmelerini girdikten sonra, gelişme gereksinmelerini karşılamak için hiçbir çaba göstermeyen bireylerin de bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Öte yandan bazı araştırmacılar da bir gereksinme yerine diğerinin ortaya çıkmasının, her zaman, bir önceki gereksinmenin doyurulmasından ileri gelmeyip, içinde bulunulan toplumsal ve ekonomik koşullardan kaynaklanabileceğini savunmuşlardır. Ayrıca Maslow'un kuramının iş yaşamına uygulanmasının pek anlamlı olmayacağı, çünkü kurama göre, kendini gerçekleştirmenin iş yaşamı dışında da olabileceği ve kuramdaki kendini gerçekleştiren insanla örgütte kendini gerçekleştiren insanın farklı olduğu ileri sürülmüştür.⁶⁹

⁶⁸ Gürgen, s. 205.

⁶⁹ İncir, s. 8-9.

2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow kişisel arzu ve gereksinimleri ele alıp, motivasyon kuramını kişisel yönden geliştirmeye çalışırken, Herzberg özendirme araçlarını dikkate alıp, konuyu örgütsel olanak ve araçlar bakımından işlemiştir. Aslında birbirinin aksi gibi görünen bu iki yaklaşım birbirini tamamlayıcı özelliklere sahiptir. Herzberg ve arkadaşlarının araştırmaları görüşme yöntemine dayanmaktadır.⁷⁰ Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından Pittsburg bölgesindeki 200 mühendis ve muhasebeciyle yapılan görüşmelerde, mühendis ve muhasebecilerden, işlerinden özellikle hoşlandıkları bir zaman ile özellikle hoşlanmadıkları bir zaman düşünmeleri ve sonra bu duygulara yol açan koşulları anlatmaları istenmiştir.⁷¹

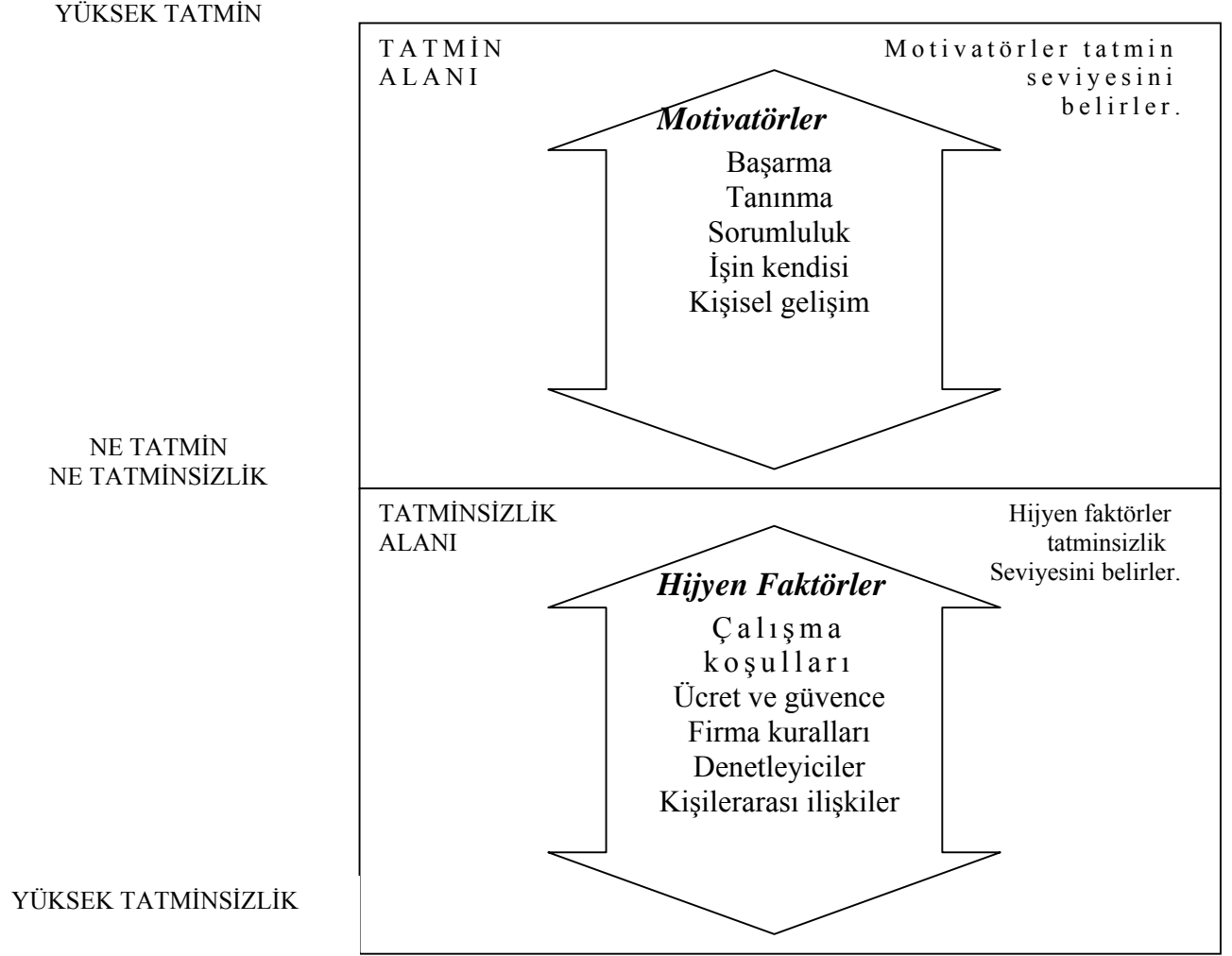
Herzberg'in çift faktör kuramına göre, işyerinde kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler ile işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirme ya da doyum sağlayan motivasyon faktörlerinin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli faktörlerin varlığı doyuma katkı sağlamakta iken bunların yokluğu işgöreni kötümser yapıp doyumsuzluğa neden olmaktadır.

1685 çalışanla yapılan bir araştırmadan çıkarılan sonuçlar motive edici faktörlerin başlıca tatmin sebebi olduğunu ve hijyen faktörlerinin de başlıca tatminsizlik sebebi olduğunu göstermektedir.⁷²

⁷⁰ Eren, s. 268.

⁷¹ **Keith Davis**, İşletmede İnsan Davranışı, Çev: Kemal Tosun, İstanbul: İ.Ü. Yayını, 1982. s. 67.

⁷² Motivasyon, **Harward Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çev:Leyla Aslan, İstanbul: Mess Yayınları, Eylül 2004, s.62



Şekil 6:Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak:Daft, **Management**, s. 406

Herzberg çalışanların ekonomik, sosyal ve duygusal varlıklar olduklarını belirtmektedir. Dolayısıyla iş tatminlerinin bu üç boyut tarafından belirlendiğini savunmakta ve her üç boyutun birlikte ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Yaptığı araştırmalar sonucunda insanların iş tatminini artıran faktörler ile onları işte mutsuz kılan faktörlerin aynı olmadığını tespit etmiştir. Bu nedenle iş tatminini etkileyen faktörleri iki ana gruba ayırmıştır. Bunlardan ilki "Tatmin edici faktörler (motivasyon)" olarak adlandırılmış ve diğer grubu ise "tatmin sağlamayan faktörler (hijyen faktörler)" olarak ifade etmiştir. Motivatörlerin çalışanların işe ilişkin tutumlarını uzun dönemli olarak etkilerken hijyen faktörlerin daha kısa dönemde etkilediklerini belirlemiştir.

Bu teoriye göre işe olan davranışları belirleyen faktörler pozitif ve negatif diye ikiye ayrılır. Bu faktörlerin ayırımı çeşit olarak değil, etki itibarıyla birbirinden farklıdır. Herzberg için gerçekleştirilmesi motive edici pozitif faktörler şunlardır:⁷³

- İşin yerine getirilmesi veya başarının sonuçlarını gözleme,
- Bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesi,
- Birey belli ölçülerde sorumluluk yüklenmelidir,
- İşte yükselme imkanını artırmak gerekir,
- Bireyi geliştirme ile ilgili imkanlar yaratmak gerekir.

Hijyen faktörler motivasyon faktörlerinin tersi değildir ve tatmin olma bir motivasyon kaynağı oluşturmaz. Fakat hijyen faktörler tatmin edilmezlerse sonuçta motivasyonların azalması ortaya çıkar. Hijyen faktörler de aşağıda olduğu gibidir:

- İşgüvenliği,
- Prestij,
- İşletme politikasının uyumlu olması,
- Çalışma koşulları,
- İş ortamında adil olma,
- İş dışı sorunlar,
- Bireyler arası ilişkiler,
- Ücret artışları veya maaş artışları

Herzberg'in Hijyen Faktörleri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki alt ihtiyaçlar ile, motivasyon faktörleri ise üst kademe ihtiyaçları ile eşleştirilmektedir.⁷⁴

Herzberg'in bu teorisi bazı eleştirilere uğramış, bireyin başarı düzeyinden çok tatmin ve tatminsizlik üzerinde durulduğu belirtilmiştir. Ancak bu teori yöneticilerin motivasyonu anlamalarında önemli katkılar sağlamıştır.

⁷³ Efil,s.101-102.

⁷⁴Kamal Fatehi, **International Management A Cross-Cultural and Functional Perspective**, New Jersey :Prentice Hall Inc. , 1996, s.242

2.4.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini arttırma, ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar. Gerçekleştirme (Başarma) ihtiyacı ile ilgili olarak Mc Clelland yaptığı bir araştırmada büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur⁷⁵.

Mc Clelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bazı tür ihtiyaçları duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçlar içinde en sık ortaya çıkan üçü üzerinde durulmaktadır. Bunlar;⁷⁶

-Başarma İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği.

-İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.

-Güce sahip olma ihtiyacı: Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği

Mc Celland insanların buldukları kariyer basamağına bağlı olarak bu ihtiyaçlardan bazılarının ön plana çıktığını belirtmektedir.

Bu teori, temel görüş olarak, bireylerin önde yer alma, başarı kazanma ve birtakım hedeflere ulaşma gibi ihtiyaçlarının olabileceğini savunmaktadır. Yine bu teoriye göre, bu ihtiyaçlar da, Maslow'un modelindeki ihtiyaçlar gibi ya da Herzberg'in motivasyon faktörleri gibi sonradan kazanılan niteliklerdir. Bu yüzden de uluslararası boyuta taşındığında, örneğin Amerika gibi girişimciliğin ve bireysel başarının

⁷⁵ Efil, s.100

⁷⁶ Robbins,s.220.

ödüllendirildiği bir toplumda bu ihtiyacın, Çin, Rusya veya Doğu Avrupa ülkeleri gibi kültürel değerlerin girişimciliği ve bireysel başarıyı çok da fazla takdir etmediği toplumlarda gelişebileceğinden daha fazla gelişeceği ve bireylere sirayet edeceği göz ardı edilmemelidir.⁷⁷

2.4.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışan Alderfer gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır:

1-Varolma (Existence),

2-Aidiyet (Relatedness),

3-Gelişme (Growth).

Bu kurama İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılarak kısaca ERG kuramı olarak atıf yapılmaktadır. Varolma gereksinimleri, hayatta kalmak için temel olan Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri olarak nitelediği gereksinimleri kapsamaktadır. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkaları ile birarada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimi ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gereksinimini ifade etmektedir .

Alderfer'in ERG kuramı ile ileri sürdüğü açıklamada Maslow'un görüşlerinden farklı olarak gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla gereksinim grubu aynı anda bireyi güdüleyebilir. Bu görüşe göre bireyin örneğin aidiyet gereksinimi baskın olabilir ve varolma gereksiniminden önce gelebilir. Ayrıca gereksinim grupları arasında ileri geri geçişler olabilir. Bireylerin tüm yaşamları alt düzey gereksinimlerden üst düzey gereksinimlere doğru bir gelişme izler diye birşey yoktur. Zaman zaman gereksinimler yer değiştirebilir.

⁷⁷Hodgetts & Luthans, s.344.

Alderfer'in getirdiği yeni bir kavram da gereksinimlerin sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli gereksinimler bireyin davranışını sürekli güdüleyen gereksinimlerdir. Örneğin, başarı gereksinimi, sevilme, popüler olma gereksinimi gibi sosyal ve psikolojik daha çok üst düzeyli gereksinimler bu tür gereksinimlendendir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkar, giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkarlar (örneğin, bireyin acıktığında birşeyler yemesi gibi).

Bu açıklamalardan da görüleceği gibi Alderfer'in ERG kuramı daha önceki içerik kuramlarını gerçek yaşam olaylarına daha yakınlaştırmıştır. İçerik kuramları genel olarak bireylerin değişik gereksinimleri olduğuna dikkat çekmiştir. Tüm bireyler aynı anda aynı gereksinim düzeyinde güdülenmeyeceklerine göre, bu kuramların güdülenmede bireysel farklılıklara da yer verilmesi gereğini ortaya çıkardığı söylenebilir.⁷⁸

Tablo 17:Üç İçerik Teorisinin Karşılaştırılması

Herzberg Çift Faktör Teorisi	Maslow Gereksinimler Hiyerarşisi	Alderfer ERG Kuramı
Motivatörler	Kendini Gerçekleştirme Tanınma Sevgi	Gelişme Aidiyet
Hijyen Faktörleri	Güvenlik gereksinimleri Fizyolojik Gereksinimler	Varolma

Kaynak: Aşkoğlu, s.84; Daft, **Management**, s.406; Baysal&Tekarslan, s.115

2.4.2. Süreç Teorileri

Bu kuramlar daha çok motivasyon sürecinin nasıl işlediğini incelemektedir. Hangi değişkenler söz konusudur ve birbirleri ile bağlantıları nelerdir?

⁷⁸ Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s.114

2.4.2.1. Şartlandırma Yaklaşımları

- Pavlov ve Klasik Şartlandırma

Klasik şartlandırma, bir nötr uyarıcı ile o nötr uyarıcıya karşı oluşturulan bir refleksif yanıt arasında bağlantı oluşturmaktır. Şartsız uyarıcıların şartlı uyarıcıyla devamlı eşleştirilmesi, bir başka deyişle aynı anda verilmesi sonucunda aynı tepkisel davranışlar, şartlı hale gelebilmektedir. İlk klasik şartlandırma deneyini gerçekleştiren tanınmış Rus fizyoloğu Ivan Pavlov, bir köpeğe et verirken (şartsız uyarıcı), zil sesini de (şartlı uyarıcı) aynı anda sunmuştur. Zille yiyecek devamlı olarak eşleştirildikten sonra köpek, yalnız zil sesi verildiğinde dahi salya salgılamaya şartlanmıştır (şartlı tepki).

Motivasyonun, öncelikle edimsel şartlanmayla kontrol edilen ve istek dahilinde yapılan davranışlar şeklinde ele alınması nedeniyle klasik şartlanma tepkileri, örgüt yaşamında çalışan motivasyonu üzerinde çok belirgin değildir. Bununla birlikte, yaşanan aşırı stresin, endişenin ve korkunun azaltılmasında bazı klasik şartlanma uygulamalarına dikkat çekilebilir.

- Skinner ve Edimsel Şartlandırma

Edimsel şartlanma, klasik şartlanmadan farklı olarak içgüdüsel refleksler yerine gönüllü tepkilere dayanmaktadır. B.F.Skinner, insan davranışlarının insanın içinden gelen dürtülerle değil, çevre tarafından belirlendiğini, bu nedenle insanın çevresindeki ödüllendiricilerin değiştirilmesiyle güdülemenin sağlanabileceğini ileri sürmektedir. İnsanın davranışlarını yönlendirmesi çevreden alacağı tepkilere bağlıdır. Eğer davranışlar çevre tarafından benimseniyorsa ve ödüllendiriliyorsa bu davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ya da cezalandırdığı davranışlar ise tekrarlanmamaktadır.

Edimsel şartlanma, davranışın sonuçlarıyla kontrol edilmektedir. Edimsel davranış ile sonuçları arasındaki ilişkiye “pekiştirme olasılığı” adı verilmektedir. En sık görülen 5 pekiştirme olasılığı; olumlu pekiştirme, cezalandırma, kaçma, kaçınma ve sönmedir. Bir çalışanın yapmış olduğu başarılı bir işten dolayı kutlanması olumlu

pekiştirme olasılığına, işine geç kalmayı alışkanlık haline getirmiş bir çalışanın ücretinde kesinti yapılması cezalandırma olasılığına, devamlı söylenip şikayet eden bir amiri susturmak için bir raporu tamamlama kaçma olasılığına, yağmurdan ıslanmamak için şemsiye almak kaçınma olasılığına, bir yöneticinin çalışanın iyi performansını fark etmemesi de sönme olasılığına örnek olarak gösterilebilir.⁷⁹

2.4.2.2. Vroom'un Beklentiler Kuramı

Victor Vroom tarafından kendinden öncekilere dayanarak geliştirilen motivasyonun bekleyiş kuramı geniş kabul görmüştür. Vroom'un modeli de Porter ve Lawler tarafından genişletilmiş ve ayrıntılı bir model haline getirilmiştir. Vroom'a göre motivasyon, bireyin aradığı değerlerle, belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahminin çarpımıdır:

Arzulama Derecesi x Bekleyiş = Motivasyon

Formüldeki kavramları açıklamak gerekirse:⁸⁰

Arzulama derecesi, bireyin çeşitli sonuçlar arasından belli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Başka bir deyişle, bireyin bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini ifade eder. Örneğin, bir işgören terfi etmeyi çok istiyorsa, terfinin, bu işgören için arzulama derecesinin büyük olduğu söylenir.

Bekleyiş, bireyin belirli bir davranışın belirli sonuçları olacağı hususundaki inancının gücünü ifade eder. Bekleyiş, işgörenin bir sonucu elde etmesinin, kendisini belli bir sonuca götürme olasılığına ilişkin yorumu yansıtır.

Bekleyiş modelindeki motivasyon, davranışa yönelten güdünün gücü olarak tanımlanır. Modelde belirli bir zamanda bireyin bir davranış konusunda motive olması; davranışın tüm sonuçlarının beklenen değerlerinin arzulama derecelerinin, bireyin davranışının o sonuçlara yol açacağına ilişkin bekleyiş gücüyle çarpımına bağlıdır.

⁷⁹ Tarık Sağır, "İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s.35-36

⁸⁰ Davis, s.78-79

Kurama göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için bireyler çok uğraşacaklar; buna karşılık istenen, ancak sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Öte yandan sonuç beklentisi kuvvetli olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar için de bireyler çabalamayacaklardır. Örneğin işinde yükselmek isteyen bir işgören, eğer çok çalışarak yükseleceğine inanıyorsa, çok çalışarak performansını arttıracaktır. Oysa yükselmenin, performans dışında başka koşullara bağlı olduğu bir işyerinde çalışanların böyle bir beklentisi olmayacağından, bireyler yükselme amacıyla çabalarını yoğunlaştırmayacak ve performanslarını arttırma gereği duymayacaklardır.⁸¹

Bekleyiş modeli, güdüsel bir durumla ilgili her olayı tüm ayrıntılarıyla açıklayamaz. İşyerlerindeki personeli motive etme tekniklerine direkt katkısı yoktur. Bununla beraber, motivasyon sürecinin anlaşılmasını kolaylaştırdığı ve bu yönden insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesine yardımcı olduğu için değeri büyüktür. Bekleyiş modelini çeşitli yönlerden sınamak için birçok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmından modeli destekleyici sonuçlar elde edilmiş; araştırmaların bir kısmı ise modeli destekleyici sonuçlar vermemiştir. Araştırma projeleri, genel olarak, modelin örgütlerdeki bazı güdüsel sorunları açıklamada yararlı olduğunu, ancak tümünü çözümleyemediğini göstermektedir. Model ancak kısmen tatmin edicidir, çünkü modelin içermediği bazı değişkenler vardır.⁸²

Bekleyiş teorisi bireylerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıkladığı için bu teoride bireylerin eğitilmesi, örgütle ilgili engellerin kaldırılması, gerekli güvenin ve ödüllerin sağlanması konusunda üzerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekir. Böylece bireylerin motivasyonuna katkıda bulunacaktır.

⁸¹ İncir, s.31-32.

⁸² Davis, s. 81-82.

2.4.2.3. Lawler Porter'ın Ümit Kuramı

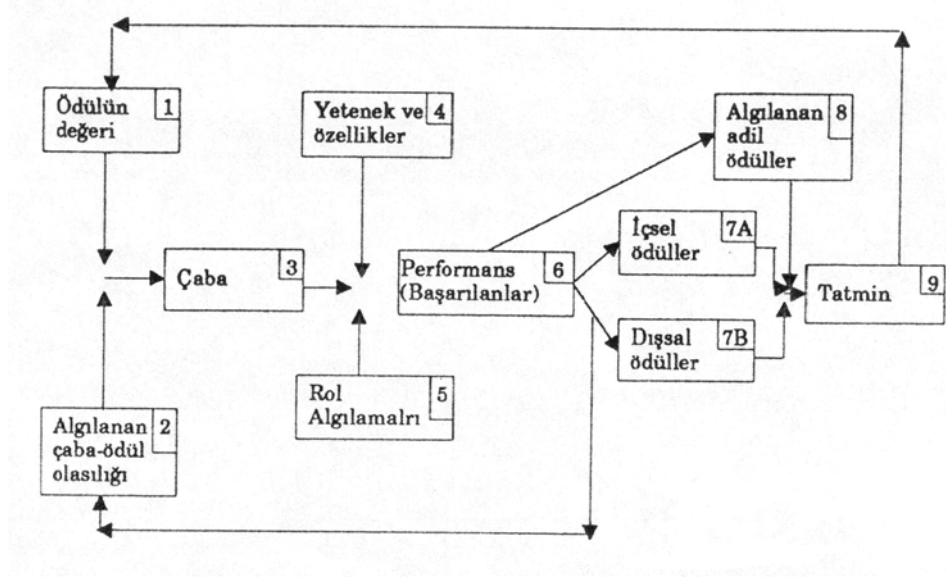
Vroom'un kuramını Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle, kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifade ile birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirilmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkinci olarak ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler. Diğer bir deyimle, işgörenin içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse bu takdirde başarıyı ve güdülemeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir. O halde olumlu bir örgütsel yapı ve plan güdülemeyi kolaylaştıracaktır.

Bu kurama göre; yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat bekleyişlerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin de olabileceğini vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Ümit kuramları yöneticilerin güdülemenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak hangi tür ödüllerin güdüleme çaba ve başarılarını olumlu şekilde etkilediğine cevap vermek olanaksızdır. Bu kişisel özelliklere bağlı, nesnel olmayan bir unsurdur ve genelleştirilemez.⁸³

Lawler Porter'ın Ümit Kuramı, Şekil.7'de olduğu gibi şematize edilebilir.

⁸³ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.439



Şekil 7: Lawler-Porter'in Ümit Kuramının Şematik Açıklanması

Kaynak: Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.439

2.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams adlı düşünür ABD'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli olduğuna işaret etmiştir. Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak; emekleri, zekaları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık örgütten sağladıkları ödüller olarak; ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler gibi sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirlerine oranlarını karşılaştırmaktadır. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik halinin ortaya çıktığı gözlenmektedir.

$$\frac{\text{Bireye verilen ödüller}}{\text{Bireyin Sunduğu Girdiler}} = \frac{\text{Diğerlerine verilen ödüller}}{\text{Diğerlerinin sunduğu girdiler}}$$

Yukarıdaki dengenin bozulması halinde, dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Bunun yanında, dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin ödülleri azaltması ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olması da söz konusudur. Bunlar bireyin kişilik ve etkileme güçlerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Şu halde amaç daima ödül adaletinde bir eşitlik ve denge aramadır. Davranışlar bu amaca yönelmiştir. Birey, kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam etmekte ise birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararını verecektir.

Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları ve nesnel olmayan biçimde davrandıkları hatırlanacak olursa bir denge kurmanın hayal olduğu sonucuna varılacaktır. Bu nedenlerden dolayı da örgütlerde söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya çıkardığı çatışmalar önlenememiştir.⁸⁴

2.4.2.5. Amaç Teorisi

Bu kuram, beklenti kuramlarının uzantısıdır. Buradaki amaç, örgüt amaçları değil, bireylerin işleri ile ilgili olarak kendileri için saptadıkları amaçlardır. Amaçlar, örgütün genel amaçları doğrultusunda tek tek çalışanlara yüklediği amaçlar ve her çalışanın kendi özlem düzeyine göre kendisi için saptadığı amaçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kuramın başlıca iki önermesi bulunmaktadır:

⁸⁴ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.440

-Bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirmektedir.

-Dışarıdan, işletme tarafından verilen zendiriciler, çalışanların amaçlarını etkileyerek iş başarımını üzerinde etkili olmaktadırlar.

Çevresel olaylar (zendiriciler), biliş, değerlendirme, amaç saptanması, iş başarımını çalışanın beklentilerini etkilemektedir. Kuramın ağırlık noktasını ise zendiriciler-amaç-iş başarımını ilişkisi oluşturmaktadır. Locke ve arkadaşları amaı, bireyin bilinçli olarak yapmaya çalıştığı Şey olarak tanımlamışlardır.

Yapılan araştırma sonuçlarında, zendiriciler ne olursa olsun, bilinçli olarak bir amaç belirleyen bireylerin iş başarımının yüksek olduğu, amaçların çalışanların göstereceği çaba ile yönünü etkileyerek iş başarımını üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak burada amaçların özellikleri önem taşımaktadır. Bunlar, amaçların belirginliği, iyi tanımlanmış ve anlaşılır olması, amaçların gclğnn giderek artması fakat olanaksız olarak algılanmaması, amaçların benimsenmesi ve saptanmasına katılmadır. Ancak bu durum yüksek amaçlar saptanması söz konusu olduğunda anlamlı olabilmektedir. Amaçlara ilişkin geri bildirim iş başarımını artırmaktadır. Bu kuramda amaç saptamanın hem bilişsel hem de güdüsel etkileri bulunmaktadır.⁸⁵

2.5. Motivasyonda zendirme Araçları

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amaı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve öneriler sunmuşlardır.⁸⁶

İşletme içerisinde çalışanları belirli yönlere kanalize ederek onları bu yolda motive etmek oldukça zordur. Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için bir takım araçlardan yararlanmak

⁸⁵ Sağır, s.42

⁸⁶ Sabuncuoğlu & Tz, s. 107.

zorunludur. Bu araçlar, işgörenlerin olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkilidir.⁸⁷

İnsanlar arzu ve gereksinmelerini karşılamak için belirli davranış kalıpları içine girerler. Fakat bireyin bu davranışları mutlaka başkalarının arzu ettiği yönde gerçekleşmeyecektir. Çünkü insan başkasının işine yarayacak olan çabayı değil kendi gereksinmelerini tatmin edecek çabayı gösterecektir. Bir iş gördürmek isteyen yönetici, işgörenler için özendirme araçları saptarken bu hususu göz önünde bulundurmalıdır. Özendirme araçları hedefe doğrudan doğruya yönelmiş ve gerçekleştirilebilir türden olmalıdır.⁸⁸

Yönetim özendiricileri kullanılarak, işgörenler, işletme amaçları doğrultusunda daha verimli çalışmaya yönlenebilir. Personeli verimli olarak çalıştırırken özendirme araçlarının kullanılmasında beş önemli aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar:⁸⁹

- Motivasyondan beklenen amacın saptanması,
- Kimlerin veya hangi grupların motive edileceğinin belirlenmesi,
- Özendirme araçlarının saptanması,
- Özendirme araçlarının uygulanması,
- Uygulama sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesidir.

Motivasyonda kullanılan özendirme araçları her zaman aynı etkiyi göstermezler. Etkinlikleri uygulandıkları işletme, çevre şartları ve toplumsal yapıya göre değişiklikler gösterir. Evrensel bir motivasyon modeli geliştirmek değişen koşullara göre mümkün değildir. Fakat genelde motivasyonun özendirici araçlarını; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak sınıflandırabiliriz.⁹⁰

⁸⁷ Aşikoğlu, s. 43.

⁸⁸ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 266.

⁸⁹ Tahir Tamer Kumkale, **Türklerde Motivasyon**, İstanbul:Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, 1996, s.98.

⁹⁰ Aşikoğlu, s. 44.

2.5.1. Ekonomik Araçlar

İşgörenlerin verimliliğini yükseltmek için, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. İşgörenleri motive etmede ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir.⁹¹

İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, işgörenler de yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü motiv, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir.⁹²

Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını; ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül verme ve ödeme paketleri olarak beş başlık altında incelemek mümkündür.

2.5.1.1. Ücret Artışı

Özendirme araçlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, işgörenlerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araç olmasının yanında, onların saygınlık basamaklarındaki yerlerini belirlemesi bakımından da önemlidir.⁹³

Bütün işgörenler adil ve mantıklı miktarlarda para kazandığını hissetmek ister. Her işgörenin, iş yüklerine ilişkin kendi algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir fikri vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda bir fikir geliştirirler. Eğer daha azını alıyorsa kaçınılmaz olarak kullanıldıklarını hissedeceklerdir. Benzer şekilde insanlar diğer işgörenlerin aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Genellikle kendi yeteneklerini, tecrübe ve iş yüklerini yanı başındaki meslektaşlarıyla ve düzenli olarak

⁹¹ M.Nail Berzek, “İşgörenlerin Çalışmaya GÜdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,1982), s. 21.

⁹² Aşikoğlu, s. 45.

⁹³İncir, s. 57.

ya da nadiren görüştükleri diğler arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Eğer diğler işğörenlerin ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise o insanlara ve örgüte güveni azalır.⁹⁴

Ücret artışının önemli olmasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:⁹⁵

- Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olur.

- Ücret ölçüsü işğörenin konumunu gösterir.

- Ücret artışı, işğörenin işindeki başarısının onaylanmasıdır.

- Ücret artışı, diğler insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi edebilir.

- Ücretin motive edici olarak rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişir.

İş için ödenen ücretin miktarını arttırmak, insanların kesinlikle daha iyi çalışacakları anlamına gelmeyebilir. Gerekeni karşılayacak kadar para kazanılarak zorunlu gereksinimler giderildikten sonra, daha üst düzeyde gereksinimler kendini hissettirmeye başlar.⁹⁶ Örneğin; eğer bireyin ücreti ipoteğini karşılayacak, zengin bir giysi dolabı oluşturacak, her an ortaya çıkabilecek borçlara yetecek, ara sıra dışarıda yemeğe çıkabilecek ve hepsinden önemlisi hala tatiller için bir miktar para arttırabileceği kadar yüksekse, bu ücrette yapılacak bir artış onun işğücü girdisini çok az etkileyecektir. Tabii kimse fazladan parayı geri çevirmez, ama yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır.⁹⁷

Ayrıca işletmelerde ücret düzeyini belirlemek de oldukça önemlidir. Bunun için göz önünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden işğörenlerle ilgili olanlar; ücretlinin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, işğörenin sadakat ve bağlılığı ve kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir. İşletme yöneticilerinin üzerinde

⁹⁴Iain Maitland, **İnsanları Motive Etmek**, Çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak, Ankara:İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1997, s.44-45.

⁹⁵Gisela Hagemann, **Motivasyon El Kitabı**, Çev.Göktuğ Aksan, İstanbul:Rota Yayınları, 1997, s.43.

⁹⁶Kate Keenan, **Yöneticinin Klavuzu: Motivasyon**, Çev. Ergin Koparan, İstanbul:Remzi Kitabevi, 1996, s.16.

⁹⁷Hagemann, s. 43.

önemle durması gereken temel konu, işgörenlerin ücretlerinde uygulanacak artışların işgörenlerin yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesidir.⁹⁸

2.5.1.2. Primli Ücret

İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilir. Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı işgörelere daha çok efor sarfetmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır.⁹⁹

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim servisinde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir.¹⁰⁰

Primli ücret sistemlerinin bazı sakıncaları da mevcuttur. Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, işgörenleri daha yavaş çalışmaya yönlelmesidir. Parça başına ücret sisteminin sakıncaları ise fazla iş yapma amacıyla işgörenin, çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabirliğidir.¹⁰¹

2.5.1.3. Kara Katılma

Kara katılma, işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturur.¹⁰² İşletmede çalışanların kara katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları işgörelere performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. İşgörenin işletmede elde edeceği başarıdan

⁹⁸ Aşikoğlu, s. 47-48.

⁹⁹ Maitland, s. 47.

¹⁰⁰ Sabuncuoğlu & Tüz, s. 111.

¹⁰¹ Aşikoğlu, s. 49.

¹⁰² Berzek, s. 230.

kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.¹⁰³

Kara katılma uygulanırken karın işgörelere nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı bazı zorluklar içermektedir. Bu konuda yapılan uygulamalar şöyle özetlenebilir.¹⁰⁴

Nakit olarak dağıtım: Yılsonunda elde edilen karın belirli bir yüzdesi nakit olarak işgörelere dağıtılır.

Ertelenmiş dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belirli bir yüzdesi ayrı bir hesapta bekletilir.

Karma dağıtım: Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Karın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere saklanır.

Hisse senedi verilmesi: Bazı işletmeler her yıl elde edilen karın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verirler. İsterlerse bu hisse senetleri piyasa değerinin altında ya da üzerindeki nominal değerlere göre işgörelere dağıtılır.

Kara katılma planının amaçları şöyle sıralanabilir:

İşgören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.

İşgörenin güvenlik gereksinmelerini karşılamak.

Vasıflı işgörenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak.

İşgörenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.

Başarılı çalışmaları nedeniyle işgörenleri ödüllendirmek.

İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.

Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.

Kara katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışmalarıyla işletmenin karı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca

¹⁰³ Aşkoğlu, s. 49.

¹⁰⁴ Sabuncuoğlu & Tüz, s.112

bütün işgörenlere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan işgörenler de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden işgörenlerde moral bozukluğuna yol açabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve işgörenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.¹⁰⁵

2.5.1.4. Ekonomik Ödül

İyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir örgütte başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının bireysel olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığı ile işgörenlerin motive edilmesidir. Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüllendirilen işgörenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer işgörenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır.¹⁰⁶

İşletme içinde yer alan işgörenler üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüllerle motive edilebilirler. Önemli olan işgörenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir.¹⁰⁷

İnsanlara çeşitli ödüllerin verilmesi, bir ödül aldıklarında ya da başarıları dolayısıyla takdir edildiklerinde, çabalarını arttıracakları beklentisinden kaynaklanmaktadır. Ama ödüller ancak şu koşullarda işe yarar:¹⁰⁸

¹⁰⁵ Berzek, s. 84-87.

¹⁰⁶ Kumkale, s. 99.

¹⁰⁷ Aşkoğlu, s. 51.

¹⁰⁸ Keenan, s. 35.

Verilen ödül, gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ayrıcı ek bir çaba göstermeye değmelidir.

Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.

Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmemelidir.

2.5.1.5. Ödeme Paketleri

Maaş ve prim dışında daha başka ödenmesi gereken şeyler de vardır. Sağlanan çeşitli faydalarla birlikte bir ödeme paketi oluşturulabilir. Aşağıdaki noktalar insanları motive edebilir, kendilerini iyi hissetmelerini ve diğer bazı yollarla motive edilmeye hazır olmalarını sağlar.¹⁰⁹

İndirimler: Birçok şirket, işgörenlere kendi ürün ve hizmetlerinde % 10 veya daha fazla indirim yapar; otomatik makinelerdeki ucuz yiyecek ve içeceklerden, şirket içindeki kafeterya ve çevredeki lokantalardaki indirimli menülerden yararlanma gibi olanaklar sağlar.

Mali yardım: Bazı firmaların iş görenlere resmi ve gayri resmi olarak finansal açıdan yardım etmeleri sıkça rastlanan bir durumdur.

Ücretli izin: Genellikle tatil ve izinler bazı insanlar için indirim ve mali yardımlardan daha önemlidir. Herkes yaşları, tecrübeleri, statüleri ve diğer meslektaşları ile orantılı olarak tatmin edici bir süre tatil yaptıklarını hissetmek ister.

Hastalık yardımı: Yasal hastalık ödemesinden yararlanmaları için iş görenlere ödenen miktar, yıllık gelirleriyle karşılaştırıldığında çok düşüktür. Bu nedenle birçok şirket hastalık yardımı sistemini işgörenlerin hizmet süreleriyle orantılı olarak düzenler.

¹⁰⁹ Maitland, s. 48-49-50.

Sağlık sigortası sistemi: Bazı şirketler önemli elemanları ya da tüm elemanları için organizasyonlar yoluyla sağlık sigortası yaptırabilirler.

Emeklilik sistemi: İnsanların çoğu, zaman zaman gelecekleri konusunda kaygılanırlar. Yaşlı işgörenler için emeklilik planlarında yol gösteren şirketler işgörenlerin korkularını azaltır, daha mutlu ve daha tatmin olmuş işgücü sağlar.

2.5.2. Psiko–Sosyal Araçlar

Özendirici araçlar içerisinde ele alınması gereken bir diğer grup da psiko-sosyal araçlardır. Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yaygınken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, işgörenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmiştir. İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde işgörenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar.¹¹⁰

2.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Yönetici durumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bunu yaptıktan sonra, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar sağlama yoluna gidebilir. Bir kimse bağımsızlık içinde geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder.¹¹¹

İşgörelere bağımsızlık ve özerklik tanındığı zaman, onların işlerinden duyduğu mutluluk ve memnuniyet arttırılmış olur.

¹¹⁰ Aşıkoglu, s. 51-52.

¹¹¹ Besim Baykal, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1978, s. 29.

2.5.2.2. Sosyal Katılma

İnsanların bir yere ait olduğunu hissetmeye gereksinimleri vardır. Toplum içinde bir yer edinmek için çalışırlar. Toplumsal gereksinimler, değişik kültürlerde farklı farklıdır. Bireyler, içinde yaşadıkları toplumun geleneklerine uygun olarak bunlara ulaşmaya çalışırlar.¹¹²

Bireyde bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinmelerin tatmini oldukça önemlidir. Birey karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara ve sendikalara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Yönetim politikaları bu gereksinmeyi çoğu hallerde göremezler; bu yüzden işçörenler kendi aralarında, normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dahil olarak bu gereksinmelerini giderme çabası içine girerler.¹¹³

Sosyal katılım gereksinmesi uygulamada farklı düzeylerde gerçekleşir:¹¹⁴

İlk bakışta bu gereksinmenin bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır.

Daha sonra işçören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinmesi duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınmadığında grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar.

Son aşamada ise işçören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir.

Sosyal gereksinmelerin işyerinde tatmin edilebilmesini mümkün kılacak sayısız olanaklar vardır. Örneğın; günlük verimi ve üretimi hiç aksatmadan işyerinde sosyal

¹¹² Keenan, s. 16.

¹¹³ Eren, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, s. 261.

¹¹⁴ Sabuncuoğlu & Tüz, s. 117.

ilişkileri geliştirebilmek mümkündür. Bu yapılabildiği takdirde işgörenler arasında grup ve birlik ruhu oluşacaktır. Yöneticiler, işgörenlerin sosyal yönden kaynaşabilmelerine olanak hazırlamak yoluyla, işgörenlerin işlerinden daha fazla memnurluk duyabilmelerine, dolayısıyla morallerinin yükselmesine ve bunun sonucu olarak da işe karşı bağımlılıklarının artmasına yardım edebilirler.¹¹⁵

2.5.2.3. Değer Ve Statü

Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm işgörenler için önemli olan bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından, beğenilmesi, işgörelere büyük bir doyum verir. Her işgören işletme içinde belirli bir değeri olmasını ister. Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, işgörenleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır.¹¹⁶

Statü ise, bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören işgören daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür.¹¹⁷

2.5.2.4. Gelişme Ve Başarı

Yükselme, bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. İşgörenlerin yükselebilmeleri için kendilerini geliştirmeleri gereklidir. Ancak kendilerini geliştirdikleri takdirde daha yüksek bir mevkiye sahip olabilirler.

¹¹⁵ Baykal, s. 28.

¹¹⁶ İncir, s. 67.

¹¹⁷ Eren, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, s. 276.

Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle yükselme, birey üzerinde çok yönlü motive edici bir etki yapar.¹¹⁸

Başarılı olmak arzusu; insanların psikolojik olarak rahatlamalarına, kendilerine olan güven hislerinin artmasına, yeni başarılar için gayretlerinin doğmasına yol açar. İnsan doğasının bu en tabii kuralı bütün mesleklerde geçerlidir. Herhangi bir işi bir meslek olarak seçmiş olan kişilerde en başarılı olma, en yüksek makama kadar yükselme tutkusunu vardır. Bu tutku bir yerde mesleğin itici gücünü teşkil etmektedir. Bu his yöneticiler tarafından teşvik edilmeli ve daima canlı tutulmalıdır. Bunun yanında başarılı olabilmek alanlarının genişletilmesi yanında her başarının takdir edilmesi de yöneticiler tarafından alışkanlık haline getirilmelidir.¹¹⁹

Kişisel başarının birey üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. İşgörenin benlik duygusu çoğu kez, kişisel yeteneklerinin gelişme başarısında doğrudan doğruya kendisinin yararlanma isteğini ortaya koyar. Bunun yanında başarıyı arttırıcı çabalar grup açısından da ele alınabilir. Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratma işletme için bir takım yararlı sonuçlar doğurabilir.¹²⁰

2.5.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma

Bireylerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar bireyin özel yaşamını meydana getirir. İşgörene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatmin edici bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Yöneticiler işgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözüme bağlanması hususunda ellerinden geleni yapmalıdırlar. Şu halde, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirme için birer motivasyon aracı olabilir.¹²¹

¹¹⁸ İncir, s. 61.

¹¹⁹ Kumkale, s. 164.

¹²⁰ Sabuncuoğlu & Tüz, s. 119.

¹²¹ Eren, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, s. 278.

2.5.2.6. Çevreye Uyum

İşletme içinde çalışan işgörenlerin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, işgörenleri işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşletme içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların yanı sıra sosyo-psikolojik koşullar, işgörenin etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir. Yeni bir işe giren işgörenin işine ve işletmede çalışan diğer kişilere de mutlak uyum sağlaması gereklidir. Aksi halde işinde başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır. Yeni iş arkadaşlarının bir grup olduğunu düşünürsek, işgörenin bu gruba dahil olmaya çabalaması gerekir. Grup üyelerini tanımalı ve kendisini de onlara en iyi şekilde tanıtmalıdır. Eğer işgören grup içine alınmaz ve dışlanırsa bu durum çok önemli sorunlara yol açabilir.¹²²

Burada önemli rol yönetici kesimine düşer. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır.¹²³

2.5.2.7. Öneri Sistemi

İşgörel fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir. Burada önemli olan sadece işgörel fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir.¹²⁴

İşgörellerden gelen önerilerin zaman kaybetmeden uygulamaya konulması, bu önerilerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiğini kanıtladığı için işgöreleri olumlu bir şekilde motive eder.

¹²² Aşkoğlu, s. 55-56.

¹²³ Sabuncuoğlu & Tüz, s. 120.

¹²⁴ Aşkoğlu, s. 56.

2.5.2.8. Sosyal Uğraşlar

İnsan yaşamında iş grubunun önemi çok fazladır. İşgörenin bağlılık gereksinmesinin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekir ve bunu şiddetle arzu eder. Bu düşünceden hareket eden yöneticilerin işgörenler için bazı sosyal çabalardan kaçınmamaları ve bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmaları, geliştirmeleri, desteklemeleri ya da bazen bunlara bizzat katılmaları gerekmektedir. Böylece iş ortamında işbirliği ve beraberlik havası oluşturulabilir ve işgörenler işçi grubuna ait olmaktan azap değil, gurur duyarlar.¹²⁵

2.5.3. Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar

2.5.3.1. Amaç Birliğı

Bireyler, kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar. Örgütlerin ise, kendilerine özgü amaçları vardır. Bu iki tür amaç arasındaki ilişki ne olabilir? Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum bulunmaktadır. Buna rağmen bu amaçlar arasındaki uygunluğun devam edeceğine dair bir garanti de yoktur. Ancak, yöneticiler tarafından bu uygunluğun sağlanması yolunda bir takım tedbirler alınabilir. Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum içinde bulunduğu durumda birey ve örgüt kendi amaçlarına, birbirleri için fazla bir fedakarlık yapmadan erişebilirler. Bireyin kendi kimliğı örgütte kaybolmamakla beraber birey, örgütün işbirliğı yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetlerinden bir çıkar sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden karşıt bir yarar elde eder. Bu durum, karşılıklı bir verimin sağlanmasını meydana getirir. Başarılı örgütler, bu durumlarını örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun varlığına borçludur.¹²⁶

Ayrıca amaçların belirlenmesi konusunda da örgüt titizlik göstermelidir. Amaçlar belli olmalıdır, açıkça belirtilmelidir ve yapılabilir olmalıdır. İyi belirtilmiş ve ölçülebilir amaçlar, bireyleri motive etmede ve onların çalışmalarını pekiştirmede

¹²⁵ Eren, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, s. 261.

¹²⁶ Hicks, s. 67-70-71.

değerlidir. Eğer bir birey görevi konusunda açık bir fikir edinmezse ve onunla ilgili çalışmasında geri iletişim almazsa, gerçekten de o iş için sorumlu tutulamayacağını düşünebilir. Yöneticiler amaçları belirlerken kendi duygularından önce işgörenin duyguları, düşünceleri ve fikirlerini ortaya çıkarmayı öğrendiği zaman başarılı olabilirler.

Amaç ne olursa olsun, her iki tarafça da üzerinde anlaşmaya gidilmelidir. Amaç ister yönetici ister işgören tarafından belirlensin çalışmada ortak sahiplik duygusu olmalıdır. Özellikle, insanlar bir amaca ulaşmak için katılımcı olurlarsa daha fazla motive olmaya yatkındırlar.¹²⁷

2.5.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

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:

Kendi yetkisi ile karar vermek

Astların görevlerini belirlemek

Astlardan yeterli bir başarı sağlanmasını beklemek ve istemek

Yetki devredilebilir. Örgütlerde yetki devri bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda astlarına yetki vermesidir. Yetki devrinin varlığı sadece yöneticilerin değil, işgörenlerin de iş yapma hakkına sahip olmalarını sağlar.

Sorumluluk ise bir işi yapma zorunluluğudur. Örgütlerde sorumluluk, bir kimsenin örgüt işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Her bireyin bir takım sorumlulukları vardır; çünkü herkesin yapısal bir işi veya fonksiyonu bulunur. Formel örgütlerde, örgüt üyesi olabilmenin başka bir nedeni yoktur. Sorumluluk

¹²⁷ Bernard L. Rosenbaum, **Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri**, Çev. Serdar Özgerçin, Ankara :Öteki Yönetim Dizisi, 1993, s.106-109.

devredilemez. Bir yöneticinin, astına yetkisini devretmesi halinde kendi sorumluluğunda en küçük bir azalma söz konusu değildir.¹²⁸

İşi başkaları yapsa bile sorumluluk her zaman yöneticidedir. Öyleyse yetki verme işi ancak çok dikkatli hazırlanmış bir plan dahilinde yapılmalıdır. Üst bir yönetici işin nasıl gittiğini düzenli olarak takip etmelidir. Yetkilendirme, bireyin hem kendine hem de başkalarına güven duymasını bir ön koşul olarak gerektirir. Dolayısıyla, yönetici, güveninin kötüye kullanılması veya görevin tatmin edici bir biçimde yerine getirilmemesi riskini göze almak zorundadır. Bu durumda bile, birine görev vermiş olan yönetici bir üst otoriteye hesap verebilmelidir. Plan geri teptiğinde işgörenleri suçlamak hiç de iyi bir izlenim oluşturmaz.¹²⁹

2.5.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin motivasyon politikası ile birlikte yürütülür. Bu iki kavram özde birbirini tamamlar ve genelde benzer amaçlar güder.

Eğitim bir gereksinimdir. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmadır. Yükselmede güdülen amaç ise yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır.¹³⁰

Eğitimin iş görenlere ve işletmeye olan yararları şöyle belirtilmiştir:¹³¹

- İşgörenleri işe yakınlaştırır.
- İşgörenlerin moralini yükseltir, örgütte insan ilişkilerini geliştirir.
- İşgörenleri üst kademe sorumluluklara hazırlar.

¹²⁸ Hicks, s. 339-346.

¹²⁹ Hagemann, s.130-131.

¹³⁰ Sabuncuoğlu & Tüz, s. 125

¹³¹ Kumkale, s. 104-105.

- Örgütlerde işgören devrini azaltır.
- İşgörenler ile yöneticiler arasındaki anlaşmayı geliştirir.
- İşgörenleri yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder.
- Verimi yükseltir, niteliği geliştirir, hatalı işleri düzelterek zaman, para ve malzemedan tasarruf sağlar.
- İşlemlerle yöntemlerin gelişmesine yardım eder.
- Yönetim yöntem ve tekniklerinin öğrenilmesi suretiyle yöneticilerin başarılarını, dolayısıyla örgütlerin başarılarını artırır.
- İletişim tıkanıklıklarına dikkat çeker ve işlerin gereğince yürütülmesine imkan verir.

Eğitim bireylerin başarılı bir şekilde geliştirilmesinde önemli rol oynar. İşgörenlerin çoğu eğitilmeyi sever. Eğitimi, işyerinin rutini içinde bir mola vermek, yeni bir şeyler öğrenmek için fırsat yakalamak ve iyi yaptıkları işler için bir çeşit ödül almak gibi değerlendirirler. Eğitim ayrıca işgörelere daha başarılı olabilmeleri için gereken beceri, bilgi ve tecrübeyi kazandırır, değişiklik ve gelişmeleri yakalamalarını ve zamanı gelince yükselmeleri için hazır ve yeterli olduklarından emin olmalarını sağlar.¹³²

İşgörenler gördükleri eğitimden sağladıkları ek bilgi ve becerilerinin karşılığı olarak yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ve yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. O halde, yükselme işyerinde bir motivasyon aracıdır. Astlarına yükselme olanağı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır.¹³³

Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen bireyler için yükselme, psikolojik bir ödüldür. Öte yandan, yükselme, bireye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir sosyal statü kavramlarına dayanan prestij, bireylere yüksek doyum verir. Son olarak yükselme, gelir

¹³² Maitland, s. 33.

¹³³ Eren, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, s. 273.

düzeyinde bir artış anlamına da gelir. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın yaratacağı motivasyon etkisinden daha çok etki yaratır.¹³⁴

2.5.3.4. Kararlara Katılma

Kararlara katılma, işgörenlerin yönetimde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir.¹³⁵ İyi bir yönetici, alınacak kararlarda işgörenlerin de görüşlerine başvurulmasını sağlar. Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etüdler, kararlara katılmaya olanak verilmesinin işgörenlerin gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir. İşgörelere kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, işgörenlerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları işgörenler kolaylıkla sezerler. Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir. Yönetici bunu yapamayacaksa, bu yola gitmemesi tavsiye edilir.¹³⁶

Kararlara katılmanın uygulanması bir işletmede bir takım olumlu sonuçlar doğurur:¹³⁷

- İşgörenlerin motivasyonunu sağlar.
- Eğitim işlevi görür.
- Bir taraftan yeniliğe direnişin azalmasını sağlarken diğer taraftan da değişimin hızlanmasına katkıda bulunur.
- Uygun bir iletişim ortamı hazırlayarak zaman kaybını önler.
- Kaynakların en ekonomik biçimde kullanılması sağlanabilir.
- İşgörenlerin düşünsel becerilerinden yararlanılabilir.
- İşgören devamsızlıkları önenebilir.

¹³⁴ İncir, s. 61.

¹³⁵ Eren, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, s. 203.

¹³⁶ Baykal, s. 30.

¹³⁷ Aşkoğlu, s. 67.

İşgörenlerin kararlara aktif olarak katılımına fırsat veren yönetici sadece önemli bilgilere ulaşma olanağını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda işgörenlerin sadakatinden de emin olur. Katılım insanların sorumluluğunu artırır ve çekişme isteğini azaltır. Zeki bir yönetici, işgörenleri bir kaynaklar kümesi olarak düşünecektir. İşgörenler kendi özel alanlarında bir başkasından daha çok bilgilidirler ve neyin geliştirilmesi, yenilenmesi gerektiğini ilk fark edecek olan da onlardır. Katılım, kendini gerçekleştirme olanağı demektir. Bu insani gereksinimin doyurulması oldukça motive edicidir.¹³⁸

Ayrıca kararlara katılma, işgörenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bu çok yönlü etkileri dolayısıyla, kararlara katılma, işgörenleri çalışmaya motive etmede kullanılan etkili araçlardan biridir.¹³⁹

2.5.3.5. İletişim

Bir motive edici etmen olarak iletişimi, mesajların iletilmesi ve geribildirim olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz.¹⁴⁰

Mesajların İletilmesi: Her şeyden önce mesajların örgütlerde, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya özgürce ve sağlıklı bir biçimde dolaşımının sağlanması gerekir. İletişimin bu şekilde gerçekleştiği örgütlerde insanlar, birbirleriyle içten ve saygıya dayalı ilişkiler yaşar. İşgörenler kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İşgörenlerin bilgi gereksinimi karşılanmadığında ortaya çıkacak belirsizlik, bir takım söylentilerin doğmasına neden olur. Belirsizlik, beraberinde korkuyu getirir. İşgörenlerin geleceklerinden endişelenmelerine yol açar.

Geribildirim: Geribildirim vermek ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici işgörelere dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur: “ Bana karşı kayıtsız değil. Ben gerekiyim. ” Gereki olma duygusu başlı başına motive

¹³⁸ Hagemann, s. 122.

¹³⁹ İncir, s. 74.

¹⁴⁰ Gürge, s. 209.

edici bir faktördür. Bireyin onaylanma ve tanınma gereksinimi işletme içerisinde tatmin edilse de edilmese de, bu, işletmenin verimliliğini ve ekonomik performansını etkileyecektir. Herkesin ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gerekir. Bu ise, herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir.¹⁴¹

İletişimde geribildirim azlığı ya da yokluğu motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Hiç kimse, küçümsenmek, aşağılanmak ya da görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında yaşanan çatışmaların, sürtüşmelerin çoğu ilgisizlikten kaynaklanır. Bu durum işgörenlerin çalışma isteğini kırar ve iş verimini azaltır.¹⁴²

2.5.3.6. Yaratıcılık

Yaratıcılık, çeşitli şekillerde tanımlanan bir özelliktir. Bunların arasında tasarımılamak, ileriye görmek, sezme gücü ve yenilik yaratmayı saymak mümkündür. İdeal bir yaratıcıyı bulmak oldukça güçtür. Araştırmacılar yıllarca normalin üzerinde yaratma yeteneği olan bireyleri bulmaya çalışmışlardır. Yaratıcı bireyin özellikleri şöyle belirtilebilir:¹⁴³

- Yüksek seviyede kavrama yeteneği vardır.
- Orijinaldir, ilginç görüşler getirir.
- Onu motive eden problemlerin kendisidir, problemle sonuna kadar ve çözüncüye kadar uğraşır.
- Analiz ve açıklamalar için büyük zaman harcar.
- Daha az otoriterdir ve daha esnektir.
- Kendisini diğer çalışanlardan farklı görür.
- Zengin ve fantezi bir yaşantısı olup, gerçekleri yakından izleyebilir.

2.5.3.7. Yarı Otonom Çalışma Grupları

Gruplar, bireyler gibi yapıcı ve birleştirici niteliklere sahip olup, fizik ve sosyal düzenler içinde faaliyetlerini sürdürürler. Bireyler gibi gruplar da varlıklarını korumak

¹⁴¹ Hagemann, s. 63-64.

¹⁴² Gürgen, s. 210.

¹⁴³ Hicks, s. 266-279-280.

için çaba gösterirler, dağılıma karşı koyarlar, kendi olanaklarının büyümesi ve gelişmesi yönünde çalışırlar.¹⁴⁴

Çalışma gruplarında temel düşünce, organizasyonlardaki tüm sosyal ve teknik alt sistemlerdeki performansı arttırmak amacıyla bireysel olarak işgörenlerin ve iş gruplarının sorumluluk derecesinin belirlenip dağıtılmasıdır. Çalışma gruplarının karakteristik özelliği, grup üyelerinin günlük işlerini yürütmelerinde kendi kendilerine belirleyiciliklerini en üst düzeye çıkarmaktır. Çalışma gruplarını uygulayan işletmelerin temel amacı, verimlilik artışı, kalite geliştirme ve maliyetleri düşürmedir.¹⁴⁵

2.5.3.8. Kalite Kontrol Çemberleri

Kalite kontrol çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan sayıları 5 ile 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Kalite kontrol çemberleri işgörenlerin işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır. Kalite kontrol çemberleri işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grubun oluşturulmasını ifade eder. Bu gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler getirmektedirler.¹⁴⁶

Kalite kontrol çemberlerinin oluşturulmasının amaçları şöyle sıralanabilir:

- Çember üyelerinin kendi etkinlikleriyle ilgili karşılaştıkları problemleri belirlemek, analiz etmek ve çözümler sunmak konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir ekip ruhunu gerçekleştirmek.
- Bireylerin motivasyonunu arttırmak
- Kalitenin iyileştirilmesi ve hataların azaltılmasını sağlamak
- Bireyleri etkin bir katılımla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması yönünde teşvik etmek
- Örgüt içinde haberleşmeyi daha etkili hale getirmek

¹⁴⁴ Hicks, s. 200.

¹⁴⁵ Aşkoğlu, s. 69.

¹⁴⁶ Efil, s. 168.

- Bireylerin kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmek
- Yönetici işgören ilişkilerini attırmak
- İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmak

2.5.3.9. İş Genişletme

Bazı görevler, monoton ve sürekli yinelenen işlerden oluşur. Bu tür işler, işgörenlerin, yeteneklerini kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak vermez. İşin akışı içinde, işgörenin yaptığı işlerin sayısını ve türünü arttırmak anlamına gelen iş genişletme, özellikle bu tür işler için uygundur. Yaptığı işlerin türü ve sayısı çoğalan işgören, yeteneklerini kullanmak, becerilerini geliştirmek olanağına kavuşur. Öte yandan, işin birkaç aşamasını gerçekleştiren işgörenin yakın iş çevresi üzerinde denetim olanağı artar. İş genişletme yoluyla işgören için daha ilginç ve daha doyurucu duruma getirilen iş, böylece motive edici bir etkiye kavuşur; işgörenin işe karşı ilgisi ve sevgisi artar.¹⁴⁷

2.5.3.10. İş Zenginleştirme

İşler, işgörelere daha karmaşık, zor görevler ve sorumluluklar yüklenerek zenginleştirilebilir. Bu yaklaşım potansiyel olarak işgörenleri başa çıkabilecekleri tüm zorluklar, değişiklikler ve mücadelelerle karşı karşıya bırakır. Örneğin, asistan işgören zaman zaman yöneticisinin iş yükünün bir kısmını üzerine alarak anahtar rol oynayacak kararlar verebilir. Bu yaklaşımın avantajı, insanların gizli kalmış yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına olanak vermesi ve kendilerini daha mutlu hissetmelerini sağlamaktır. Dezavantajı ise, işgörenin daha fazla bir iş istememesi ya da onun çevresindekilerin iş yükleri aynı kalıyorsa güvenmeleri ya da bu tip değişikliklerden ötürü işlerini kaybetmekle tehdit edildiklerini hissetmeleri olabilir.¹⁴⁸

2.5.3.11. Müzikten Yararlanma

Müzik monotonluğun önlenmesinde önemli olan etmenlerdendir. Son yıllarda birçok işletmeler çalışma saatlerinde işgörelere müzik dinleterek onların işe karşı olan

¹⁴⁷ İncir, s. 78.

¹⁴⁸ Maitland, s. 30.

ilgilerini arttırma yoluna gitmektedirler. Müziğin verimi arttırdığı ve hatta dinlenen müzik türünün verimin miktarını etkilediği belirtilmektedir.¹⁴⁹

Bunun yanında, müzik bireyin zihnini işten uzaklaştırarak onun başka şeyler düşünmesini ve hayal etmesini olanaklı kılar. Zihnin işten uzaklaştırılması sonucu iş kazalarının artabileceği de düşünülebilir. Gerçekten sürekli olarak dikkat gerektiren işlerde müzikle çalışma sakıncalı durumlar ortaya çıkabilir.

2.5.3.12. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

İş yerinin işgörenlerin motivasyonunda önemli rolü vardır. İşgörenlerin liderlik, ekip çalışması gibi yollarla motive edilebilmesi için işyeri tatmin edici olmalıdır. Tatmin edici değilse işgörenlerin zihni bununla meşgul olur, daha çok ve daha iyi çalışma eğilimlerinde düşüş olur. Mümkün olduğunca güvenli çalışma koşulları sağlanmalı ve sağlıklı bir ortam oluşturulmaya çalışılmalıdır.¹⁵⁰

2.6.Örgüt Kültürü ve Motivasyon

Çalışanlarını motive etmede her işletme, farklı yöntemler ve stratejiler takip etmektedir. Bunun nedeni ise işletmelerin farklı yönetim anlayışına, çalışma yöntemine, değerlere ve özelliklere sahip olmasıdır. Bu anlamda burada karşımıza “örgüt kültürü” kavramı çıkmaktadır. Bir işletmede yönetim ve çalışma tarzından, çalışanlarının davranışlarına kadar tüm alanlarda etkili olan kültürün, motivasyon ile de ilişkili olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir. Çalışma ortamı, yönetim tarzı, kişiler arası ilişkiler, yöneticilerin davranışları, maddi manevi unsurlar, önem verilen değerler ve sağladığı imkanlar açısından işgörenleri tatmin edici bir kültürün hakim olduğu işletmelerde, çalışanların motivasyonunun sağlanması da kolaylaşacaktır.

Bu bölümde; önceki tanımlamalar ve açıklamalar doğrultusunda, örgüt kültürü modellerinin motivasyon teorileri ile ilişkili olduğu düşünülen yönleri tablolar halinde özet olarak ele alınacaktır. Burada amaç, örgüt kültürünün işgören motivasyonu ile ilişkisini “örgüt kültürü modelleri” ve “motivasyon teorileri”ni birlikte ele alarak

¹⁴⁹ Eren, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, s. 218.

¹⁵⁰ Maitland, s. 51.

göstermek, böylece uygulama kısmında kullanılacak mülakat sorularının hazırlanmasında ve yapılacak olan gözlemlerde bu özet tablolardan yararlanmaktadır.

Tablo 18:Schein Modeli ve Motivasyon Teorileri

SCHEIN MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme işlevi	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Sosyal Gereksinmeler) -Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen Faktörleri-Kişilerarası ilişkiler) - Mc Clelland Başarma İhtiyacı Teorisi (İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı) -Alderfer'in ERG Kuramı (Aidiyet) -Lawler Porter'ın Ümit Kuramı -Adams'ın Eşitlik Teorisi	Örgüt içinde arkadaşlık ortamının oluşturulması, belirli terfi, ödül ve ceza sistemleri
Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme işlevi	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Güvenlik Gereksinmesi)	Birey için çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, birey üzerindeki belirsizliklerin etkisini azaltması
Maddi Unsurlar	-Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen Faktörleri-Çalışma Koşulları)	Örgütün çalışma ortamı, kullanılan lisan, teknoloji, vb. unsurlar.
-Örgütün çevresi ile ilişkisi -İnsan faaliyetlerinin özelliği -İnsan ilişkileri	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Sosyal Gereksinmeler) -Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen Faktörleri-Bireyler arası ilişkiler) - Mc Clelland Başarma İhtiyacı Teorisi (İnsanlarla yakın ilişki kurma) -Alderfer'in ERG Kuramı (Aidiyet)	Örgütün ve çalışanların iç ve dış ilişkileri, kişiler arası ilişkiler, iletişim.

Kaynak: Schein, s.12-17; Eryüksel, s.71; Aşıkoğlu, s.84 ; Daft, **Management**, s.406

Amerikalı örgüt kuramcısı Edgar Schein'in örgüt kültürünün işlevleri arasında saydığı "örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme" işlevinin, grup üyelerini birbirine bağlayan ortak bir dil ve kavram birliği sağlaması, gruba dahil olma ölçütlerini belirlemesi ve örgüt içinde arkadaşlık ortamını oluşturması nedeniyle "İçerik Teorileri" içinde belirtilen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki üçüncü basamak olan "sosyal

gereksinmeler”, Herzberg’in Çift Faktör Teorisinde belirtilen Hijyen Faktörleri arasında sayılan “kişiler arası ilişkiler”, Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki “insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı” ve Alderfer’in ERG Kuramında belirtilen “aidiyet” gereksinmesi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Gününün büyük bir kısmını işyerinde geçiren çalışanların çalıştıkları kurumdaki kişilerle arkadaşlık kurmaları ve ilişkide bulunmaları onların sosyal yönden doyuma ulaşmalarında ve böylece motivasyonlarının artırılmasında etkili olabilir. Bunun yanında, örgüt kültürünün bu işlevinin, ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlıkların ve çatışmaların önüne geçebilmek için hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceğinin, terfi sistemlerin ölçütlerinin neler olacağına, ödül ve ceza sistemlerinin nasıl olacağına belirlenmesi açısından da Lawler Porter’ın Ümit Kuramı ve Adams’ın Eşitlik Teorisi ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Bu sayede örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının önüne geçilebileceği, böylece çaba ve başarıların olumsuz biçimde etkilenmeyeceği, belirli rollerin ve adil ödüllerin işgörenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyebileceği ileri sürülebilir.

Schein’in bir diğer işlev olarak belirttiği “çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme” işlevinin ise, bireyin çevresindeki belirsizliklerin etkisini azaltması ve birey için bir filtre rolü oynaması nedeniyle Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde belirtilen ikinci basamak olan “güvenlik gereksinmesi” ile ilişkili olduğu söylenebilir. Böylece birey, kendini güvende hissedebilecek ve bu gereksinmesini tatmin edebilecektir.

Schein’in kurum kültürünün seviyeleri arasında saymış olduğu maddi unsurların da örgütün çalışma ortamından, kullanılan lisana ve teknolojiye kadar birçok unsuru içine alması nedeniyle Herzberg’in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen Faktörleri arasında sayılan “çalışma koşulları” ile ilişkili olması beklenmektedir. Güvenli ve konforlu bir çalışma ortamı sağlama, işgörenleri motive etmede olumlu yönde etkili olacaktır.

Son olarak Schein’in “Kültürün Boyutları” arasında belirttiği “örgütün çevresi ile ilişkisi, insan faaliyetlerinin özelliği ve insan ilişkileri” boyutlarının, kurum içinde ve dışındaki kişiler arası ilişkilerde doğru davranış tipleri, iletişim ve yönetim sistemlerinin nasıl olması gerektiği gibi konuları kapsamaması nedeniyle Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde üçüncü basamak olarak belirtilen “sosyal gereksinmeler”, Herzberg’in

Çift Faktör Kuramında Hijyen Faktörlerinden “bireyler arası ilişkiler”, Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki “insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı” ve Alderfer’in ERG Kuramındaki “aidiyet” gereksinmesinin karşılanması bakımından işgörenlerin motivasyonu ile ilişkili olduğu ileri sürülebilir.

Tablo 19:Hawkins Modeli ve Motivasyon Teorileri

HAWKİNS MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Maddi unsurlar	-Herzberg’in Çift Faktör Kuramı (Hijyen Faktörleri-Çalışma Koşulları)	Örgütün çalışma ortamı, kullanılan lisan, teknoloji, vb. unsurlar.
Davranışlar	-Herzberg’in Çift Faktör Kuramı (Hijyen Faktörleri-Bireyler arası ilişkiler)	Örgütte kişilerin davranışları, çatışma çözüm yolları.
Motivasyonel zemin	-Alderfer’in ERG Kuramı(Aidiyet) -Süreç Teorileri (Amaç Teorisi)	Bireyi organizasyona bağlaması

Kaynak: Bilgin, s.31; Daft, **Management**, s.406; Baysal&Tekarslan, s.115; Sağır, s.42

Peter Hawkins örgüt kültürünün görülebilir, davranışsal, duygusal ve amaçsal noktalarına değinmiştir. Bu anlamda örgüt kültürünün, motivasyon ile daha çok çalışma ortamı, kişiler arası ilişkiler, ödüller, amaçlar ve yöneticilerin tavrını içeren konularda ilişkili olduğu düşünülebilir. Hawkins’in kültürün en üst seviyesi olarak belirttiği maddi unsurların, Schein Modelinde de ele alındığı gibi, çalışma ortamı ile ilgili unsurları içine alması nedeniyle Herzberg’in Çift Faktör Kuramındaki Hijyen Faktörlerinden “çalışma koşulları” bakımından işgörenlerin motivasyonu ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Hawkins’in bir diğer seviye olarak belirttiği davranışlar, örgütte kişilerin davranışları ve çatışma çözüm yolları gibi konuları içine alması nedeniyle Herzberg’in Çift Faktör Kuramındaki Hijyen Faktörlerinden “bireyler arası ilişkiler” açısından işgörenlerin motivasyonu ile ilişkili olabilir.

Hawkins’in “motivasyonel zemin” olarak belirttiği seviyenin ise, bireyin organizasyona bağlanmasının temelinde yatan kültür seviyesi olması nedeniyle Alderfer’in Aidiyet gereksinmesi ile ilgili olduğu ileri sürülebilir. Bir başka bakımdan ise, bireyin bu bağlanmasını birey ile kurumun amaçlarının uyumlu olması şeklinde ele

alacak olursak, bu seviyenin Süreç Teorilerinden “Amaç Teorisi” ile ilgili olduğu düşünülebilir. Bilinçli olarak belirlenmiş, iyi tanımlanmış ve bireyin amaçlarıyla uyum sağlayan organizasyonel amaçlar, iş başarımı ve işgörenlerin motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacak, kişileri çalıştıkları kuruma bağlayabilecektir.

Tablo 20: Kluckhohn&Strodtbeck Modeli ve Motivasyon Teorileri

KLUCKHOHN VE STRODTBECK(KROEBER) MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
-İnsan Doğası -Sorumluluk	-Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Sosyal Gereksinimler) -Herzberg’in Çift Faktör Kuramı(Hijyen Faktörleri- Bireyler arası ilişkiler) - Mc Clelland Başarma İhtiyacı Teorisi(insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı) -Alderfer’in ERG Kuramı (Aidiyet)	Kişiler arası ilişkiler, bireysellik veya ortaklaşa davranışçılık.
-Çevre ile ilişkiler	Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi(Güce sahip olma ihtiyacı)	Çevreye hükmetme&uyum halinde olma.
-Harekete Yönelik Olma - Zaman	-Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kendini Gerçekleştirme)	Aktif & Pasif, geçmişe yönelik & geleceğe yönelik davranış sergileme
-Kişiler arası mesafe anlayışı	Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Sosyal gereksinimler)	Yöneticiler ile ilişkiler

Kaynak: Eryüksel, s.33-34; Aşıkoğlu, s.84; Daft, **Management**, s.406; Robbins, s.220

Örgüt kültürünü 6 boyutta değerlendiren Kluckhohn ve Strodtbeck(Kroeber)’in, “insan doğası” ve “sorumluluk” boyutlarının, kişilerin birbirleriyle ilişkilerini ele alması ve sorumluluğu grup ya da birey davranışı açısından incelemesi nedeniyle motivasyon teorilerinden Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “sosyal gereksinimler”, Herzberg’in Çift Faktör Kuramındaki Hijyen Faktörlerinden “bireyler arası ilişkiler”, Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki “insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı” ve Alderfer’in ERG Kuramındaki “aidiyet” gereksinmesi ile ilgili olduğu söylenebilir. İnsanların genel olarak iyi olduğunu düşünen bir kültürün hakim olduğu kurumda, kişilerin birbirlerine güven duymaları kolaylaşacak ve sosyal ilişkiler daha da

gelişecektir. Arkadaşlıklar ve ilişkilerin gelişmesi de işgörenleri sosyal açıdan doyuma ulaştıracak ve çalışma güdüsünü artıracaktır. Aynı şekilde ortaklaşa davranışçılığın ve grup çalışmasının desteklendiği kurumlarda da sosyal ilişkiler geliştirilecek ve birlikte başarmanın önemi ortaya çıkacaktır.

Çevre ile ilişkiler başlığı altında ele alınan kültürün bir diğer boyutunun ise, çevreye hükmetme veya boyun eğme anlamında Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki “güce sahip olma ihtiyacı” ile ilişkili olduğu ileri sürülebilir. Çevresini ve çevresindekileri kontrol etmeye ve etkilemeye meyilli olan bir kültürün hakim olduğu çalışma ortamında kişiler kendilerini güçlü bir konumda hissedecekler ve güce sahip olma, hükmetme anlamında motive olabileceklerdir.

Kluckhohn ve Kroeber'in “harekete yönelik olma” ve “zaman” boyutları, kişilerin olaylar karşısında aktif davranması veya pasif kalması, güncel karar ve olaylarda geçmişe yönelik veya geleceğe dönük kararlar alabilmesi bakımından Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “kendini gerçekleştirme” gereksinmesi ile ilişkili olarak düşünülebilir. Kişilerin dışındaki standartlarla ölçülen başarılarla önem verilen bir kültürün hakim olduğu ortamda bireyler, başarılarını canlı tutmak için aktif davranış sergileyeceklerdir. Bu da çalışanların kendilerini sürekli bir gelişime tabi tutma gereksinimlerini karşılayabileceklerdir. Aynı şekilde geleceğe dönük kararların alınabildiği bir ortamda da yenilikten ve değişimden yana davranış sergilenecek, kişilerin bu yönlerinin gelişmesine katkıda bulunarak bu gereksinimleri karşılanabileceklerdir.

Son boyut olarak “kişiler arası mesafe anlayışı”nın yöneticiler ile çalışanlar arasındaki mesafe bakımından Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “sosyal gereksinimler” ile ilgili olduğu söylenebilir. Yöneticilerin çalışanlarına yakın davranması, ast ve üst arasındaki ilişkileri geliştirecek ve çalışanların kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayacaktır.

Laurent Modeli

Laurent Modelinde açıklanan kültürün 4 boyutunda da (Politik sistemler olarak organizasyonlar, Otorite sistemleri olarak organizasyonlar, Rol formülasyon sistemleri olarak organizasyonlar, Hiyerarşik ilişkiler olarak organizasyonlar) genel olarak,

çalışanlar tarafından açık bir şekilde anlaşılabilir iyi tanımlanmış organizasyon yapılarının, hiyerarşik rollerin ve otorite ilişkilerinin bulunduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle, iş ortamında açık ve net tanımlanmış rollerin, ilişkilerin ve yapıların bulunması, bu sayede rol çatışmalarının önüne geçilebilmesi ve net görev tanımlarının yapılabilmesi anlamında modelin, Lawler Porter'ın Ümit Kuramı ile ilişkili olduğu söylenebilir. Belirli roller sayesinde rol çatışmalarının önüne geçilebilecek, kişilerin görevleri ile ödülleri arasında ilişki daha rahat kurulabilecek ve bunlar dikkate alınarak ödüllerin dağıtımındaki adaletsizlikler azaltılabilecektir.

Tablo 21: Hofstede Modeli ve Motivasyon Teorileri

HOFSTEDE MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Güç Mesafesi	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kendini gerçekleştirme) -Alderfer'in ERG Kuramı (Gelişme)	Bağımsız & demokratik veya otokratik yönetim tarzı benimseme.
Belirsizlikten Kaçınma	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kendini Gerçekleştirme) - Mc Clelland Başarım İhtiyacı Teorisi (Başarım ihtiyacı) -Alderfer'in ERG Kuramı (Gelişme)	-Belirsiz durumlarda risk alabilme & almaktan kaçınma
Bireysellik	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Sosyal Gereksinimler) -Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen Faktörleri-Kişiler arası ilişkiler) - Mc Clelland Başarım İhtiyacı Teorisi (İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı) -Alderfer'in ERG Kuramı (Aidiyet)	Bireyler arası ilişkiler, topluluğa uyum, bireyin & grubun çıkarlarını gözetme.
Maskülen-Feminen	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kendini Gerçekleştirme- Sosyal Gereksinimler) -Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen Faktörleri-Kişiler arası ilişkiler) - Mc Clelland Başarım İhtiyacı Teorisi (insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı-Başarım ihtiyacı) -Alderfer'in ERG Kuramı (Aidiyet-Gelişme)	Maddi Başarılar & İnsan İlişkileri ve Toplumsallık

Kaynak: Hellriegel, Slocum, Woodman, s.469-470; Aşıkoğlu, s.84; Daft, **Management**, s.406; Baysal&Tekarslan, s.115

Geert Hofstede'in Modelinde incelenen kültürün boyutlarından biri olan "güç mesafesi"nin, güç uzaklığının az olduğu ülkelerde daha demokratik ve bağımsız bir yönetim tarzının hakim olması açısından Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Kendini gerçekleştirme" ve Alderfer'in ERG Kuramındaki "Gelişme" gereksinimleri ile ilgili olduğu söylenebilir. Çalışanların kendilerini bağımsız hissettikleri, esnekliğin ve katılımın hakim olduğu kültürlerde kişilerin potansiyellerinin farkına varması ve kendini geliştirmesi daha da kolaylaşacak ve iş motivasyonu artacaktır. Güç uzaklığının fazla olduğu ülkelerde ise otokratik bir yönetim tarzı uygulanacak ve çalışanlar kendilerini yeterince bağımsız hissedemeyebileceklerdir. "Belirsizlikten kaçınma" boyutunun ise işgörenlerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve ne derecede risk alabildiklerini ele alması açısından Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki "Kendini Gerçekleştirme", Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki "Başarma ihtiyacı"ve Alderfer'in ERG Kuramındaki "gelişme" gereksinmesi ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Belirsizlikten kaçınma derecesinin düşük olduğu toplumlarda kişiler risk almaktan kaçınmayacak ve cesur kararlar alabilecektir. Risk alan işgörenlerin desteklendiği bu tip çalışma ortamlarında kişiler, başarılı olma ve kendilerini geliştirme gereksinimlerini rahatlıkla karşılayabileceklerdir. Hofstede'in "bireysellik-ortaklaşa davranışçılık" boyutunun ise bir yönüyle çalışma ortamında bireyler arası ilişkileri ele alması bakımından Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Sosyal Gereksinimler", Herzberg'in Çift Faktör Kuramındaki Hijyen Faktörlerinden "Kişiler arası ilişkiler", Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki "İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı" ve Alderfer'in ERG Kuramındaki "Aidiyet" gereksinmesi ile ilgili olması beklenmektedir. Ortaklaşa davranışçılığın hakim olduğu kültürlerde başarı gruba mal edilmekte ve iş arkadaşları ile bir arada, uyumlu bir biçimde çalışmaya önem verilmektedir. Bireyselliğin hakim olduğu ortamda ise başarılar kişiye ait olmakta ve kişisel gelişim daha çok ön plana çıkmaktadır. Bireysel kültürlerde yöneticiler ve çalışanlar daha çok kişisel bazlı ihtiyaçlar ve ödüller ile motive edilmektedirler. Kişisel yeterliliklerini gösterecekleri fırsatlar ve bunun sonucunda alacakları ödüller bu tip çalışanlara cazip gelmektedir. Bunun tersi olarak ortaklaşa davranışçı kültürlerde ise grup bazlı ödüller motive edici olacaktır.¹⁵¹ Son olarak "Maskülen&Feminen" boyutuna bakılacak olursa, maddi başarıların veya bunun yerine insan ilişkilerinin öne çıkması

¹⁵¹ Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay, **International Business A Managerial Perspective**, USA:Addison-Wesley Publishing Company, 1996, s.487

anlamında; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Kendini Gerçekleştirme" ve "Sosyal Gereksinimler", Herzberg'in Çift Faktör Kuramındaki Hijyen Faktörlerinden "Kişiler arası ilişkiler", Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki "insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı" ve "Başarma ihtiyacı", Alderfer'in ERG Kuramındaki "Aidiyet" ve "Gelişme" gereksinimleri ile ilgili olduğu anlaşılabilir. Maskülen özelliklerin görüldüğü kültürlerde kazanma ve başarma ihtiyacının tatmini önem kazanırken, feminen özellik gösteren toplumlarda daha çok insanlarla ilişkiler ve toplumsallık gibi sosyal gereksinimlerin tatmin edildiği görülebilmektedir.

Tablo 22:Trompenaar Modeli ve Motivasyon Teorileri

TROMPENAAR MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Aile kültürü	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Sosyal Gereksinimler) -Herzberg'in Çift Faktör Kuramı(Hijyen Faktörleri-Kişiler arası ilişkiler) - Mc Clelland Başarma İhtiyacı Teorisi(İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı) -Alderfer'in ERG Kuramı (Aidiyet)	İlişkilerin yakın ve sıcak olması.
Eiffel Kulesi Kültürü	-Lawler Porter'in Ümit Kuramı -Adams'ın Eşitlik Teorisi	İş tanımları ile yönetim, promosyonlar yoluyla ödüllendirme
Hazır Roket Kültürü	Amaç Teorisi	Amaçlarla yönetim
Kuluçka Makinesi Kültürü	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kendini Gerçekleştirme) -Herzberg'in Çift Faktör Kuramı(Motivasyon Faktörleri-Kişisel Gelişim) - Mc Clelland Başarma İhtiyacı Teorisi(Başarma ihtiyacı) -Alderfer'in ERG Kuramı (Gelişme)	Sürekli gelişen, üretici, yenilikçi.

Kaynak: Eryüksel, s.54-63; Aşıkoğlu, s.84; Daft, **Management**, s.406; Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.439-440

Trompenaar'ın tanımladığı 4 kültür tipinden biri olan "aile kültürü"nü, kurum içinde kişiler arası ilişkilerin yakın ve sıcak olması, aile ortamının sağlanması anlamında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Sosyal Gereksinimler", Herzberg'in

Çift Faktör Kuramındaki Hijyen Faktörlerinden “Kişiler arası ilişkiler”, Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki “İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı” ve Alderfer’in ERG Kuramındaki “Aidiyet” gereksinmesi ile ilgili olduğu düşünülebilir. Yöneticilerin cana yakın olduğu ve beraber çalışılan kişiler ile yakın ilişkilerin geliştirildiği bir çalışma ortamında kişilerin sosyal yönden doyuma ulaşması beklenmektedir. Trompenaar’ın “Eiffel Kulesi Kültürü” olarak tanımladığı kültür tipinin de, hiyerarşik seviyelerin ve iş tanımlarının bulunması, kuralların ve rollerin önemli olması açısından Lawler Porter’in Ümit Kuramı ve Adams’ın Eşitlik Teorisi ile ilişkili olduğu söylenebilir. İş tanımları ve kurallarla yönetimin hakim olduğu bir çalışma ortamında, ödüllendirme de kişilerin rolleri ve yaptıkları işlerle orantılı olabilecek ve böylece kişilerin beklentilerine uygun, adil bir ödüllendirme sisteminin kurulması kolaylaşabilecektir. “Hazır roket kültürü” olarak adlandırılan kültür tipi, amaçlarla yönetimin mevcut olması nedeniyle Amaç Teorisi ile ilişkili olarak düşünülebilir. “Kuluçka makinesi kültürü”nün ise sürekli gelişimi ve yenilikçiliği desteklemesi nedeniyle Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “Kendini Gerçekleştirme”, Herzberg’in Çift Faktör Kuramındaki Motivasyon Faktörlerinden “Kişisel Gelişim”, Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki “Başarma ihtiyacı” ve Alderfer’in ERG Kuramındaki “Gelişme” gereksinmesi ile ilgili olduğu ileri sürülebilir.

Tablo 23:Sonnenfeld Modeli ve Motivasyon Teorileri

SONNENFELD MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Beyzbol Takımları	-Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kendini Gerçekleştirme) -Herzberg’in Çift Faktör Kuramı (Motivasyon Faktörleri-Kişisel Gelişim) - Mc Clelland Başarma İhtiyacı Teorisi (Başarma ihtiyacı) -Alderfer’in ERG Kuramı (Gelişme) -Vroom’un Beklentiler Kuramı	Risk almayı seven, yenilikçi, girişimci, yüksek miktarda finansal ödüller veya kişisel mükafatlar
Kulüpler	Alderfer’in ERG Kuramı (Aidiyet)	Kıdem, sadakat, bağlılık
Akademiler	-Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kendini Gerçekleştirme) -Herzberg’in Çift Faktör Kuramı (Motivasyon Faktörleri-Kişisel Gelişim) -Alderfer’in ERG Kuramı (Gelişme)	Çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam sağlama ve çeşitli eğitim programları düzenleme.

Kaynak:Bilgin, s.69-71; Aşıkoğlu, s.84; Daft, **Management**, s.406; Baysal&Tekarslan, s.115

Jeffrey Sonnenfeld’in incelediği örgüt kültürü çeşitlerinden “Beyzbol Takımları” kültürünün çalışanlara, risk almanın teşvik edildiği, yenilikçiliğin ve girişimciliğin ödüllendirildiği bir ortam sunması nedeniyle Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “Kendini Gerçekleştirme”, Herzberg’in Çift Faktör Kuramındaki Motivasyon Faktörlerinden “Kişisel Gelişim”, Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki “Başarma ihtiyacı” ve Alderfer’in ERG Kuramındaki “Gelişme” gereksinimi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bunun yanında, yüksek miktardaki finansal ödüller ve kişisel mükafatlarla işgörenlerin performansının ve girişimciliğinin ödüllendirilmesinin de Vroom’un Beklentiler Kuramı ile ilgili olduğu düşünülebilir. Sonnenfeld’in “kulüpler” olarak adlandırdığı bir diğer kültür tipinde de sadakat ve bağlılığın önemli görülmesi anlamında Alderfer’in ERG Kuramındaki “aidiyet” gereksinmesi ile ilişki kurulabilir. “Akademiler” başlığı altında açıklanan örgüt kültürü tipi, çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam sağlaması ve çeşitli eğitim programları düzenlemesi açısından Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “Kendini Gerçekleştirme”, Herzberg’in Çift Faktör Kuramındaki Motivasyon Faktörlerinden “Kişisel Gelişim” ve Alderfer’in ERG Kuramındaki “Gelişme” gereksinimleri ile ilgili olarak düşünülebilir. Son olarak, Sonnenfeld’in “sığınaklar” diye adlandırdığı kültür tipinde, sık sık reorganizasyona uğrayan, hayatta kalmaya çalışan ve çalışanlarına güvenli bir iş ortamı ve ödül sistemi sağlayamayan bir çalışma ortamı tanımlanmış olup, böyle bir ortamda çalışan kişilerin üst kademe ihtiyaçlarını tatmin edecekleri bir ortamın bulunmayacağı anlaşılabilir.

Tablo 24:Deal & Kennedy Modeli ve Motivasyon Teorileri

DEAL VE KENNEDY MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Sert Erkek, Maço Kültürü	-Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kendini Gerçekleştirme) -Herzberg’in Çift Faktör Teorisi(Motivasyon Faktörleri-Kişisel Gelişim&Başarma) -Alderfer’in ERG Kuramı(Gelişme) -Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi(Başarma İhtiyacı)	Başarı haberlerinin hızlı olması, risk alıp başarılı olanların ödüllendirilmesi, bireyin yıldız olması.
Çok Çalış, Sert Oyna Kültürü	-Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kendini Gerçekleştirme)	Çok çalışma ve gayret, dış çevreye karşı sert oynayabilme.
Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü	-Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Saygınlık Gereksinmesi) -Herzberg’in Çift Faktör Teorisi(Motivasyon Faktörleri-İşte yükselme&sorumluluk) -Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi (Güce sahip olma ihtiyacı)	Tecrübeye çok değer verilmesi, çalışanların uzun süreli, çok yetenekli ve uzman kişiler olması.
Süreç Kültürü	-Adams’ın Eşitlik Teorisi	Yönetmelik ve yönergelerin etkili olması.

Kaynak: Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.101-104, 440; Aşıkoğlu, s.84; Daft, **Management**, s.406

Örgüt kültürünü 4 temel sınıfa ayıran Terrence Deal ve Allan Kennedy'nin "sert erkek, maço kültürü" olarak tanımladığı kültür tipinde, hızlı ve cesur kararlar alabilen, sonuçlarından çekinmeyen, gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen ve risk alıp başarılı olan çalışanlara hitap eden bir çalışma ortamının mevcut olması nedeniyle, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Kendini Gerçekleştirme", Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Motivasyon Faktörlerinden "Kişisel Gelişim" ve "Başarma", Alderfer'in ERG Kuramındaki "Gelişme" gereksinmesi ve Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki "Başarma İhtiyacı"nın karşılanmasına yönelik olduğu düşünülebilir. İkinci olarak "çok çalış, sert oyna" kültüründe yaşayabilme ve gelişebilmenin çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlı olması, örgüt içerisinde heyecanı canlı tutarak rekabet edebilmek için gerekli olan sert oynayabilme gücünü korumanın önem arzettiği bir ortamın bulunması nedeniyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Kendini Gerçekleştirme" ihtiyacı ile ilişki kurulabilir. "Şirket üzerine iddiaya gir" kültürünün ise, tecrübeye, sorumluluğa ve işlerde yükselmeye önem vermesi nedeniyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Saygınlık Gereksinmesi" ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Motivasyon Faktörlerinden "İşte yükselme" ve "Sorumluluk" faktörleri ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Ayrıca, uzman ve yasal güce saygı duyulması nedeniyle de Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki "güce sahip olma ihtiyacı" ile ilgili olması beklenmektedir. Son olarak "süreç kültürü" olarak adlandırılan örgüt kültürü tipinde de uygunluk, rutin ve standartların önemli olduğu, yönetmeliklere ve yönergelere yoğunlaştığı dikkate alındığında, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile ilişkili olduğu görülebilmektedir. Belirli ve uygun standartlara göre saptanan ve yönetmeliklerle de garanti altına alınmış olan bir ödüllendirme sisteminin hakim olduğu kurumlarda ödül adaletinde eşitlik ve denge kurulmasının kolaylaşacağı beklenmektedir.

Tablo 25:Quinn & Cameron Modeli ve Motivasyon Teorileri

QUINN VE CAMERON MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Piyasa Kültürü	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kendini Gerçekleştirme)	Rekabet, yoğun çalışma.
Klan Kültürü	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Sosyal Gereksinimler) -Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(Hijyen Faktörleri-Kişiler arası İlişkiler) -McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi (İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı) -Alderfer'in ERG Kuramı(Aidiyet)	Takım çalışması, aile bilinci, kişiler arası bağlılık
Adhokrasi Kültürü	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kendini Gerçekleştirme) -Alderfer'in ERG Kuramı(Gelişme)	Başarı ve etkinlik için yeni alanlar bulma, yeni alanlara genişleme, girişimcilik
Hiyerarşi Kültürü	-Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen Faktörleri-Firma Kuralları)	Düzen, kurallar, yeknesaklık

Kaynak: Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.98; Aşıkoglu, s.84; Daft, **Management**, s.406; Baysal&Tekarslan, s.115

Rekabetçi değerler modeli ile 4 kültür tipi tanımlayan Quinn ve Cameron'ın, rekabet ve yoğun çalışmanın hakim olduğu "piyasa kültürü" tipi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Kendini Gerçekleştirme" ihtiyacının ilişkili olduğu görülebilir. Piyasa kültürü değerlerine tamamen karşıt olan "klan kültürü" tipinin ise birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat ve kişiler arası bağlılığa dayanması nedeniyle, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Sosyal Gereksinimler", Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen Faktörlerinden "Kişiler arası İlişkiler", Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki "İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı" ve Alderfer'in ERG Kuramındaki "Aidiyet" gereksinmesi ile ilişkili olması beklenmektedir. Quinn ve Cameron'ın "adhokrasi kültürü" olarak tanımladığı kültür tipinin ise, esnek ve toleranslı, girişimciliğe dönük olması ve yeni alanlara doğru genişlemeye önem vermesi açısından Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Kendini Gerçekleştirme" ve Alderfer'in ERG Kuramındaki "Gelişme" gereksinmesi ile ilgili olduğu düşünülebilir. Son olarak "hiyerarşi kültürü"

tipinde düzenin, kuralların ve yeknesaklığın üstün tutulan değerler olması nedeniyle Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen Faktörlerinden "firma kuralları" ile ilişkili olduğu ileri sürülebilir.

Tablo 26:Harrison & Handy Modeli ve Motivasyon Teorileri

HARRISON VE HANDY MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Güç Kültürü	Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi (Güce Sahip Olma İhtiyacı)	Otokratik yönetim
Rol Kültürü	Lawler Porter'in Ümit Kuramı	Ayrıntılı iş tanımları, hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller
Görev Kültürü	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kendini Gerçekleştirme)	Katılımcı yönetim, esneklik.
Kişi Kültürü	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Motivasyon Faktörleri-Tanınma&Kişisel Gelişim)	Odak noktasının birey olması, kişisel menfaatler

Kaynak: Unutkan, s.57-59; Aşıkoğlu, s.84; Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.439; Daft, **Management**, s.406

Harrison ve Handy Modelinde "güç kültürü" olarak belirtilen kültür tipinde merkezleşmenin ve otokratik bir yönetim tarzının hakim olması nedeniyle bu kültür tipindeki kurumlarda Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki "Güce Sahip Olma İhtiyacı"nın ön plana çıkması beklenmektedir. "Rol kültürü" tipinde, örgütsel rollerin katı bir biçimde belirlenmiş olması, organizasyonlardaki başarı ve güdülemeyi etkileyen rol çatışmalarının azaltılmasında etkili olabilecek ve bu sayede daha adil bir ödül sisteminin sağlanmasını kolaylaştırabilecektir. Bu anlamda bu kültür tipinin Lawler Porter'in Ümit Kuramı ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Üçüncü olarak "görev kültürü" tipinin, çalışanlara bağımsızlık tanınması ve esnek bir çalışma ortamının hakim olması nedeniyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Kendini gerçekleştirme" ihtiyacı ile ilgili olduğu ileri sürülebilir. Sonuncu kültür tipi olarak belirtilen "kişi kültürü" tipinde ise, odak noktasının birey ve onun uzmanlaşma derecesi olması nedeniyle Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Motivasyon Faktörlerinden "Tanınma" ve "kişisel gelişim" ile ilgili olduğu görülebilmektedir.

Tablo 27:Kilmann Modeli ve Motivasyon Teorileri

KILMANN MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Bürokratik Kültürler	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi(Fizyolojik ve Güvenlik Gereksinmesi) -Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(Hijyen Faktörleri-Firma Kuralları)	Belli bir büyüklükte, oturmuş, olgunlaşmış firmalar, merkezi yönetim, belirgin iş tanımları.
Yenilikçi Kültürler	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kendini Gerçekleştirme) -Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(Motivasyon Faktörleri-Kişisel Gelişim) -Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi(Başarma İhtiyacı) -Alderfer'in ERG Kuramı(Gelişme)	Yenilikçi, atak, girişimci, değişimden hoşlanan kişiler, dinamik bir yapı.

Kaynak: Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.95-96; Aşıkoğlu, s.84; Daft, **Management**, s.406; Baysal&Tekarslan, s.115

Kilmann, iyi veya kötü kültür tiplemesinden yola çıkarak kültürü 2 sınıfa ayırmıştır. Kilmann'ın "bürokratik kültürler" olarak adlandırdığı kültür tipinin, geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemeyen, belirli bir olgunluğa ulaşmış ve oturmuş işletmelerin benimsediği merkezi bir yönetimin olması ve yeniliklere pek rağbet edilmemesi nedeniyle daha çok çalışanların alt kademe ihtiyaçlarına hitap etmesi beklenmektedir. "Yenilikçi kültürlerin" ise, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan liderleri ve dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle çalışanların "kendini gerçekleştirme, kişisel gelişim, başarı ve gelişme" gereksinimlerini tatmin etmeye daha müsait olduğu görülmektedir.

Tablo 28:Byars Modeli ve Motivasyon Teorileri

BYARS MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Etkileşim Kültürü	-Vroom'un Beklentiler Kuramı	İşgörenlerin istek ve ihtiyaçları
Bütünleşik Kültür	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kendini Gerçekleştirme)	Yenilikçi davranışlar, rekabet avantajı elde etmeye çalışma
Müteşebbis Kültür	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Motivasyon Faktörleri-Kişisel Gelişim)	Yenilikçi fakat katılımcı değil.
Sistematik Kültür	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Firma Kuralları)	Prosedürler, politikalar, sistemler, kalıplaşmış görevler

Kaynak: Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.100; Aşıkoğlu, s.84

Byars tarafından geliştirilen ve katılımcılık niteliğinin belirlenmesine ve çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkin iki boyutlu ölçekte, işgörenlerin ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan “etkileşim kültürü”nün, bu yönüyle Vroom’un Beklentiler Kuramı ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bireylerin beklentilerinin farkında olan ve ihtiyaçlarına cevap veren kurumlarda işgören motivasyonunun da artması beklenmektedir. Yenilikçi davranışların sergilendiği bir kültür tipi olan “Bütünleşik kültür”ün, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “Kendini Gerçekleştirme” gereksinmesi ile ilgili olduğu söylenebilir. Bireyciliğin ağır bastığı, yenilikçi bir kültür tipi olan “müteşebbis kültür” tipinin ise, bu yönüyle, Herzberg’in Çift Faktör Teorisindeki Motivasyon Faktörlerinden “Kişisel Gelişim” ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Son olarak Byars’ın “sistemik kültür” olarak adlandırdığı kültür tipinin, sistemler, kalıplaşmış görevler, politikalar ve prosedürlerin üzerinde yoğunlaşılması nedeniyle Herzberg’in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen Faktörlerinden “firma kuralları” ile ilgili olduğu ileri sürülebilir.

Tablo 29: Miles & Snow Modeli ve Motivasyon Teorileri

MILES VE SNOW MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Koruyucu Kültür Tipi	-Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Güvenlik Gereksinmesi) -Herzberg’in Çift Faktör Teorisi(Hijyen Faktörleri-Firma Kuralları)	Muhafazakar inanç ve değerler, güveni ve istikrarı ön planda tutma, düşük risk.
Geliştirici Kültür Tipi	-Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kendini Gerçekleştirme) -Herzberg’in Çift Faktör Teorisi(Motivasyon Faktörleri-Başarma) -McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi (Başarma İhtiyacı) -Alderfer’in ERG Kuramı(Gelişme)	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı
Analizci Kültür Tipi	Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kendini Gerçekleştirme)	Denge ve değişim, risk alıcı.
Tepki Verici Kültür Tipi	Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(güvenlik gereksinmesi)	Krizi atlama, zorunlu hallerde risk alma

Kaynak: Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.104-105; Aşıkoğlu, s.84; Daft, **Management**, s.406; Robbins, s.220; Baysal&Tekarslan, s.115

Miles ve Snow'un 4 kültür grubundan biri olan "koruyucu kültür tipi" muhafazakar inanç ve değerlere sahip olması, düşük riski ve güvenli pazarları tercih etmesi, faaliyetlerini çeşitlendirmemesi ve riski sevmeyen bir tutum izlemesi nedeniyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Güvenlik Gereksinmesi" ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen Faktörlerinden "Firma Kuralları" ile ilişkili olarak düşünülebilir. Reformcu, değişimci, atak yöneticilerin bulunduğu, sürekli değişimin ve belirsizliğin sağladığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef alan ve yoğun rekabetten kaçınmayan bir kültür tipi olan "geliştirici kültür tipi"nin, bu yönüyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Kendini Gerçekleştirme", Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Motivasyon Faktörlerinden "Başarma ve kişisel gelişim", McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki "başarma ihtiyacı" ve Alderfer'in ERG Kuramındaki "Gelişme" gereksinmesi ile ilgili olduğu söylenebilir. Miles ve Snow'un gruplamasında bir diğer kültür tipi olan "analizci kültür tipi"nde denge ve değişimin hakim olduğu, temkinli ve risk alabilen yöneticilerin bulunduğu dikkate alındığında, bir yönüyle, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Kendini Gerçekleştirme" gereksinmesi ile ilişkili olduğu ileri sürülebilir. Son kültür tipi olan "tepki verici kültür tipi"nin ise, iflas etmemek ve yaşamak için ayarlamalar yapması zorunlu haller haricinde risk almaktan kaçınması nedeniyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "güvenlik gereksinmesi" ile ilişkili olduğu düşünülebilir.

Tablo 30:Ouchi Modeli ve Motivasyon Teorileri

OUCHI MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(saygınlık gereksinmesi) -Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(Motivasyon Faktörleri-Sorumluluk)	Bireysel sorumluluk, uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi
Japon Tarzı Örgüt Kültürü	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Sosyal gereksinmeler&kendini gerçekleştirme) -Alderfer'in ERG Kuramı(Aidiyet)	Katılımcı yönetim, biz kültürü, takım çalışması.
Z Tipi Örgüt Kültürü	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kendini gerçekleştirme-saygınlık gereksinmesi) -Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(Motivasyon Faktörleri-Sorumluluk) Alderfer'in ERG Kuramı (Aidiyet&Gelişme)	Bireysel sorumluluk, kararlara katılma

Kaynak:Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.108; Aşkoğlu, s.84

William Ouchi'nin "Japon tarzı örgüt kültürü" olarak belirttiği kültür tipinin en belirgin özellikleri olan takım çalışması, müşterek sorumluluk, biz kültürü ve katılımcı yönetim tarzının, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Sosyal gereksinimler" ve "kendini gerçekleştirme" gereksinmesi ile Alderfer'in ERG Kuramındaki "Aidiyet" gereksinmesine hitap ettiği görülebilir. Ouchi'nin bireysel sorumluluğun ve uzmanlaşmanın hakim olduğu bir kültür olarak belirttiği Amerikan tarzı örgüt kültürünün ise bu yönüyle, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "saygınlık gereksinmesi" ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Motivasyon Faktörlerinden "Sorumluluk" ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Hem bireysel sorumluluğun hem de fikir ve görüş birliğine dayanan kararların bulunduğu, çalışanları tüm çevresiyle birlikte ele alan ve uzun dönemli istihdama dayanan (Z) tipi örgüt kültürünün ise Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "Kendini gerçekleştirme" ve "saygınlık gereksinmesi", Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Motivasyon Faktörlerinden "Sorumluluk", Alderfer'in ERG Kuramındaki "Aidiyet" ve "Gelişme" gereksinimleri ile ilişkili olduğu ileri sürülebilir.

Peters Ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, "Mükemmeli Araştırma" adlı yapıtlarında mükemmel şirketlerin ortak değer ve özelliklerini 8 ilke halinde sıralamışlardır. Başarılı şirketlerin kültürel değer ve davranışları arasında sayılan hareketi tercih etme ve alt kademedekilere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme özellikleri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "saygınlık gereksinmesi" ve "kendini gerçekleştirme gereksinmesi", Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Motivasyon faktörlerinden "kendini geliştirme" ve Alderfer'in ERG Kuramındaki "gelişme" gereksinmesi ile ilgili olarak düşünülebilir. Bunların yanında, işletme içindeki tüm çalışanlarda şirket için önemli olduğu duygusunun oluşmasını sağlayacak "insana değer vererek verimliliğini artırma" ve şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı, bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi meydana getirmeyi amaçlayan "bir ana işletme değerine önem verme" özelliklerinin, Alderfer'in ERG Kuramındaki "aidiyet" gereksinmesi ile ilgili olduğu görülebilir.

Tablo 31:Lahiry Modeli ve Motivasyon Teorileri

LAHIRY MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Yapıcı Kültür	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Sosyal Gereksinmeler-Kendini Gerçekleştirme) -Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(Motivasyon Teorileri-Kişisel Gelişim&Başarma) -Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi(İnsanlarla yakın ilişki kurma&Başarma İhtiyacı) -Alderfer'in ERG Kuramı(Aidiyet&Gelişme)	Başarı, kendini gerçekleştirme, cesaret ve yakınlık kurma
Pasif-Savunucu Kültür	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Güvenlik Gereksinmesi)	Diğer kişilerle güvenliklerini tehdit etmeyecek şekilde ilişki kurma
Agresif-Savunucu Kültür	Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi(Güce sahip olma ihtiyacı)	İlişkilerde güç kullanma.

Kaynak: Palmer&Hardy, s.130; Aşıkoğlu, s.84; Daft, **Management**, s.406; Robbins, s.220; Baysal&Tekarslan, s.115

Lahiry'nin belirlediği 3 tip örgüt kültüründen birisi olan “yapıcı kültür” tipinin, başarı, kendini gerçekleştirme, cesaret ve yakınlık kurma ile eşleştirilmesi nedeniyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “Sosyal Gereksinmeler” ve “Kendini Gerçekleştirme”, Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Motivasyon Teorilerinden “Kişisel Gelişim” ve “Başarma”, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki “İnsanlarla yakın ilişki kurma” ve “Başarma İhtiyacı” ve Alderfer'in ERG Kuramındaki “Aidiyet” ve “Gelişme” ile ilgili olduğu düşünülebilir. Diğer bir kültür tipi olan “pasif savunucu kültür”de ise, bireylerin ilişkilerinde güvenliklerine öncelik vermeleri nedeniyle güvenli bir iş ortamının sağlanmasına önem verildiği anlaşılmakta ve bu durumda bu kültür tipinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki ikinci aşama olan “güvenlik gereksinmesi” ile ilişkili olması beklenmektedir. Lahiry Modelinde tanımlanan son kültür tipi olan “agresif savunucu kültür tipi”nin de, çalışma ortamında kişilerin statülerini koruyabilmeleri için güç kullanmalarından dolayı Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki “güce sahip olma ihtiyacı” ile ilgili olduğu söylenebilir.

Tablo 32:Schneider Modeli ve Motivasyon Teorileri

SCHNEIDER MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
İşbirliği Kültürü	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kendini Gerçekleştirme)	İnsana yönelik karar verme süreci
Yeterlilik Kültürü	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kendini gerçekleştirme) -Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(Motivasyon Faktörleri-Kişisel Gelişim)	Yeniliğe ve teorik fikirle önem vermesi.
Gelişme Kültürü	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kendini Gerçekleştirme) Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(Motivasyon Faktörleri-Başarma) -Alderfer'in ERG Kuramı(Gelişme)	Öznel ve insan odaklı karar verme süreci, fikirlere ve yenilikçiliğe açıklık.

Kaynak: Schneider, s.115-121; Aşıkoğlu, s.84; Daft, **Management**, s.406; Baysal&Tekarslan, s.115

Schneider modelinde açıklanan kültür tiplerinden yeterlilik ve gelişme kültürü tiplerinde yeniliğe açık, teorik fikirlere önem verilen ve insan odaklı bir çalışma ortamının hakim olması nedeniyle üst kademe gereksinimler olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "kendini gerçekleştirme", Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki motivasyon faktörlerinden "kişisel gelişim ve başarı" ile Alderfer'in ERG Kuramındaki "gelişme" gereksinimi ile ilgili oldukları ileri sürülebilir. Yine "işbirliği" kültüründe de insana yönelik bir karar verme sürecinin bulunması ve alt kademedekilere de karar verme sürecinde katkıda bulunma imkanı tanınması bakımından bu kültür tipinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "kendini gerçekleştirme" gereksinimi ile ilgili olduğu söylenebilir. Schneider'in kültür tiplerinden bir diğeri olarak; analitik, tarafsız ve emredici karar verme sürecinin bulunduğu bir kültür tipi olan "kontrol kültürü"nde ise, esnekliğin, kararlara katılımın ve yenilikçiliğin kabul görmemesi nedeniyle motive edici bir ortam oluşturulmaması beklenmektedir.

Tablo 33: Toyohiro Kono Modeli ve Motivasyon Teorileri

TOYOHIRO KONO MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Dinamik/Canlı Kültür	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Sosyal Gereksinmeler) -Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(Hijyen Faktörleri-Kişilerarası İlişkiler) -Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi(İnsanlarla Yakın İlişki Kurma İhtiyacı) -Alderfer'in ERG Kuramı(Aidiyet)	Topluluk veya aile hissi, yönetici ve çalışanlar arası yakın ilişkiler.
Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(Hijyen Faktörleri-Firma Kuralları)	Güçlü bir lideri izleme
Bürokratik Kültür		Fazla sayıda kurallar ve standartlar

Kaynak: Okay, s.216-217; Aşıkoğlu, s.84; Daft, **Management**, s.406; Baysal&Tekarslan, s.115

Toyohiro Kono Modelinde tanımlanan kültür tiplerinden “dinamik/canlı kültürün”, hem yatay hem de dikey olarak iyi bir iletişimin olması, yöneticilerle çalışanlar arasındaki yakın ilişkiler ve iş ortamında aile hissi uyandırması nedeniyle daha çok sosyal içerikli gereksinimlerin tatmininde etkili olması beklenmektedir. Bu nedenle motivasyon teorilerinden Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “Sosyal Gereksinmeler”, Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen Faktörlerinden “Kişilerarası İlişkiler”, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki “İnsanlarla Yakın İlişki Kurma İhtiyacı” ve Alderfer'in ERG Kuramındaki “Aidiyet” gereksinmesi ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Kararların üst yönetim tarafından belirlendiği “lideri izleme ve dinamik/canlı” kültür tipi ile fazla sayıda kuralların ve standartların bulunduğu “bürokratik” kültür tipinin, Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen Faktörlerinden “firma kuralları” ile ilgili olduğu söylenebilir. Toyohiro Kono Modelinde incelenen diğer kültür tipleri olarak; değişimlere kapalı bir kültür olan “hareketsiz/durgun” kültür tipi ile “güçlü lider ve hareketsiz kültür” tipinde ise çalışanların girişimciliklerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaları nedeniyle motive edici bir ortamın bulunmadığı ileri sürülebilir.

Parsons Modeli

Parsons sistem yaklaşımı modelinde uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık adlarını taşıyan 4 fonksiyonun yerine getirilmesinde kültürel değerleri en önemli araçlar olarak tanımlamıştır. Parsons'un bu değer kavramında belirleyici değerler arasında sayılan estetik ve teknik değerlerin, olayların fiziksel yönüyle, görünüş ve güzelliğiyle ilgili olmaları açısından, Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen Faktörlerinden "çalışma koşulları" ile ilişkili olduğu söylenebilir. Sosyal ve psikolojik değerlerin ise bireylerin ve toplumun sosyal eğilimlerini, ihtiyaçlarını ve tercihlerini yansıtması nedeniyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "sosyal gereksinimler", Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki hijyen faktörlerinden "kişilerarası ilişkiler" ve Alderfer'in ERG Kuramındaki "aidiyet" gereksinmesi ile ilgili olduğu söylenebilir.

Tablo 34:Wallach Modeli ve Motivasyon Teorileri

WALLACH MODELİ	MOTİVASYON TEORİLERİ	İLİŞKİ
Bürokratik Kültür	-Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi(Güce Sahip Olma İhtiyacı)	Hiyerarşik, yapılanmış, düzenlenmiş, güç yönelimli
Yenilikçi Kültür	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Saygınlık Gereksinmesi-Kendini Gerçekleştirme) -Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(Motivasyon Faktörleri-Kişisel Gelişim) -Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi (Başarma İhtiyacı) -Alderfer'in ERG Kuramı(Gelişme)	Çalışanları karar alma ve uygulama süreçlerinde özgür bırakma, inisiyatif kullanmalarını sağlama, yenilikçi.
Destekleyici/Teşvik Edici Kültür	-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Sosyal gereksinimler, Saygınlık gereksinmesi, Kendini gerçekleştirme) -Herzberg'in Çift Faktör Teorisi(Hijyen Faktörleri-Kişiler arası ilişkiler, Motivasyon Faktörleri-Kişisel gelişim, sorumluluk, başarı) -Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi(İnsanlarla yakın ilişki kurma-başarma ihtiyacı) -Alderfer'in ERG Kuramı(Aidiyet-Gelişme) -Vroom'un Beklentiler Kuramı -Adams'ın Eşitlik Teorisi	Açık, uyumlu aile ortamı, eşitlikçi, işbirlikçi, kişisel özgürlük sağlayıcı.

Kaynak: Erben, s.31; Aşıkoğlu, s.84; Daft, **Management**, s.406; Baysal&Tekarşlan, s.115; İncir, s.31-32; Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.440

Wallach'ın belirlediği 3 tip örgüt kültüründen ilki olan “bürokratik kültür” tipinin, kontrol ve güç temelli, hiyerarşik bilgi ve yetke akışının hakim olduğu çalışma ortamının bulunması nedeniyle Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisinde belirttiği “güce sahip olma ihtiyacı” ile ilgili olduğu düşünülebilir. İkinci olarak incelenen “yenilikçi kültür” tipinde ise çalışanlarına kendi inisiyatiflerini kullanma imkanı sağlayan, yeniliklere açık, girişimci ve işgörenlerini üretken kılma adına onları birtakım karar alma ve uygulama süreçlerinde daha fazla özgür bırakan bir iş ortamının hakim olması nedeniyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “Saygınlık Gereksinmesi” ve “Kendini Gerçekleştirme”, Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Motivasyon Faktörlerinden “Kişisel Gelişim”, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki “Başarma İhtiyacı” ve Alderfer'in ERG Kuramındaki “Gelişme” gereksinmesi ile ilgili olduğu görülebilmektedir. Son olarak “destekleyici/teşvik edici kültür” tipinde ise dostane bir çalışma ortamı, birbirlerine karşı adil ve yardımsever çalışanlar, aile değerleri, açık ve uyumlu bir ortam, eşitlikçi, sosyal, cesaretlendirici ve kişisel özgürlük sağlayıcı bir iş ortamı olması nedeniyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “Sosyal gereksinimler”, “Saygınlık gereksinmesi”, ve “Kendini gerçekleştirme”, Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen Faktörlerinden “Kişiler arası ilişkiler”, Motivasyon Faktörlerinden “Kişisel gelişim”, “sorumluluk” ve “başarma”, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki “İnsanlarla yakın ilişki kurma” ve “başarma ihtiyacı” Alderfer'in ERG Kuramındaki “Aidiyet” ve “Gelişme”, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve son olarak da Vroom'un Beklentiler Kuramı ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Pümpin Modeli

Farklı örgütsel yönelimlerin sıralandığı Pümpin Modelinde personelin katılımının önem kazandığı “personel yönelimi”nin kararlara katılımın sağlanması yönüyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “kendini gerçekleştirme” gereksinimi ile ilgili olduğu söylenebilir. “İşletme yönelimi” ile de bağlılığın ve işbirliğinin sağlanmasına, örgütün benimsenmesine önem verilmesi nedeniyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “sosyal gereksinimler” ve Alderfer'in ERG Kuramındaki “aidiyet” gereksinmesi ile ilgili olduğu görülebilmektedir. Tüm alanlarda yenilikçi davranışın benimsendiği “yenilik yönelimi”nin de bu yönüyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki “kendini gerçekleştirme” ihtiyacı ile ilgili olduğu düşünülebilir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; motivasyon kavramı, süreci, ilkeleri, teorileri ve özendirme araçları açıklanmış olup, birinci bölümde incelenen örgüt kültürü modelleri ile motivasyon teorilerinin ilişkili olduğu düşünülen yönleri tablolar halinde ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde ise; örgüt kültürü modelleri ve motivasyon teorileri birlikte kullanılacak, bu modeller ve teoriler çerçevesinde İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunun kültürü ve bu kültürün orada çalışan personelin motivasyonu ile ilişkisi incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmada, İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kuruluşu olarak İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü'nün örgüt kültürü, klasik kamu kurumları örgüt kültürü ve çalışmanın birinci bölümünde açıklanan örgüt kültürü modelleri açısından incelenmiştir. Bu doğrultuda, örgüt kültürü modelleri ve motivasyon teorileri birlikte ele alınarak oluşturulan tablolardan hareketle hazırlanan mülakat soruları ve gözlem yöntemi kullanılarak, bu kurumdaki kültürün orada çalışan personelin motivasyonu ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Uygulama Alanı

Araştırma zaman kısıtı nedeniyle sadece İstanbul İli içerisinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda yapılmıştır. İstanbul Valiliği'ne bağlı, derneklerle ilgili iş ve işlemlerin yürütüldüğü, 35 personeli bulunan bir müdürlükte, 8'i şef 25'i memur pozisyonda çalışan toplam 33 kişiye uygulanmıştır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü %94'tür.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Araştırmanın modeli keşfedici araştırma modelidir ve kullanılan teknik mülakat ve gözlem tekniğidir. Araştırmada, örgüt kültürü modelleri ve motivasyon teorileri birlikte kullanılmış, ikinci bölümün sonundaki özet tablolardan faydalanılarak hazırlanan mülakat soruları (bkz. EK 1) ve yapılan gözlemler doğrultusunda İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunda hakim olan örgüt kültürü ve bu kültürün, orada çalışmakta olan personelin motivasyonu ile ilişkisi araştırma amacı ve kapsamında belirlenen çerçevede incelenmiştir. Böylece hem kurumda hakim olan kültür açıklanan modeller doğrultusunda ortaya konmuş, hem de bu kültürün çalışanların motivasyonu ile ilişkisi ele alınmıştır. Çalışanların motivasyonu anlamında; sorulan sorulara verilen cevapların analizi EK 2'de yer alan tabloda gösterilmektedir. Yatay ekseninde mülakat

yapılan kişiler, dikey ekseninde ise sorular yer almaktadır. Sorulara verilen olumlu cevaplar (+), olumsuz cevaplar (-), kesin bir cevap alınamayan veya genel amaçlı sorular ise (?) ile ifade edilmiştir.

Araştırmada ilk olarak, İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kuruluşu olan İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü'nün kurumsal yapısı, organizasyon şeması ve kuruluşu hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra, konu ile ilgili yapılan çalışmalardan faydalanılarak, genel olarak kamu kurumlarında hakim olan örgüt kültürüne değinilmiş, ilk bölümde incelenmiş olan örgüt kültürü modellerinden kamu kurumlarına uygun olanlar, hangi yönleriyle uygun düştüğü de açıklanarak ortaya konmuştur. Böylece, araştırmanın amacı ve kapsamında belirlenen, İl Dernekler Müdürlüğü'nde hakim olan örgüt kültürünün, genel olarak kamu kurumlarında hakim olan kültüre benzer yönlerinin açıklanmasında bu kısımdan faydalanılmıştır. Son olarak ise kurumda yapılan gözlemler ve çalışan personele mülakat formunda yer alan soruların sorulması sonucu elde edilen cevaplar doğrultusunda, kurumun kültürü ve bu kültürün personelin motivasyonu ile ilişkisi ortaya konmuştur. Bu sayede hem kurumun kültürünün genel olarak kamu kurumları kültürü ile benzer yönleri ve bu yönlerinin çalışanların motivasyonu ile ilişkisi açıklanmış, hem de klasik kamu kültüründen farklı yönleri ve bunun çalışan motivasyonu ile ilişkisi ortaya konmuştur.

3.4. İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü'nün Kurumsal Yapısı

Avrupa Birliği Müktesebatına uyum kapsamında yapılan yasal düzenlemelerle Emniyet Genel Müdürlüğü ve taşra güvenlik birimleri tarafından yürütülmekte olan derneklerle ilgili iş ve işlemlerin, İçişleri Bakanlığı'nda kurulacak Dernekler Dairesi Başkanlığı ve bu Başkanlığın taşra teşkilatı tarafından yürütülmesi uygun görülmüştür.

Bu düzenlemede amaç, AB uyum sürecinde daha demokratik ve sivil bir toplum oluşturmak, sivil toplumun örgütlenmesini teşvik etmek, bu çerçevede derneklerin yurt içi ve yurt dışı faaliyetlerini desteklemek ve geliştirmek, derneklerle ilgili iş ve işlemlerde bürokrasiyi ve kırtasiyeciliği azaltmaktır. Bu yeni birim sayesinde, AB ülkelerindeki uygulamalara paralel olarak ülkemizde de sivil toplum örgütleri arasında

sayıca en fazla durumda bulunan derneklere ait her türlü iş ve işlemler Valilikler bünyesinde kurulan İl Dernekler Müdürlükleri aracılığıyla yürütülecektir.¹⁵²

Bu amaçla 15.10.2002 tarihli ve 24907 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Merkez ve Taşra Teşkilatı Kuruluş, Görev, Çalışma ve Denetim Usul ve Esaslarına Dair Yönetmelik hükümlerince kurulan İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü, 25.10.2004 tarihinden itibaren faaliyetine devam etmektedir. İstanbul İli sınırları içinde yer alan derneklerle ilgili iş ve işlemlerin yanı sıra daha önce Güvenlik Şube Müdürlüğüne yürütülen azınlıklarla ilgili iş ve işlemler de İl Dernekler Müdürlüğü bünyesine alınmıştır. Avrupa Birliği Müktesebatına uyum çerçevesinde sivil toplum kuruluşlarına ilişkin işlemlerin tek merkezden yürütülmesini sağlayan bu uygulama ile farklı uygulamaların ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır.

Kurumun faaliyetine başladığı ilk dönemlerdeki organizasyon yapısı giderek daha düzenli bir yapıya kavuşturulmuştur. Bugün, İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü 12 bürosu ve 35 personeli ile faaliyet göstermektedir. (Organizasyon Şeması için Bkz. EK.3)

Kurum, aşağıdaki bürolardan oluşmaktadır:

- **İdari Büro:** Vali Yardımcısı, İl Dernekler Müdürü, Özel Kalem ve Personel Bürolarının bulunduğu bölümdür. Kurumun en üst mercii ve yönetim bürosudur.

- **Evrak Kayıt:** Kuruma gelen evrakların ilk olarak girişinin yapıldığı ve çıkan evrakların gönderildiği bürodur. Burada gelen ve giden evraklar sınıflandırılarak ilgili birimlere aktarılmaktadır.

- **Denetim Bürosu:** Yıl sonu itibariyle derneklerin faaliyetlerinin, gelir ve gider işlemlerinin sonuçlarının yer aldığı beyannamelerin alındığı, derneklerin tüzüklerinde gösterilen amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterip göstermediklerinin, defterlerini ve kayıtlarını mevzuata uygun tutup tutmadıklarının denetlendiği ve bunlara ilişkin cezai işlemlerin yerine getirildiği bürodur.

¹⁵² “Dernekler Daire Başkanlığı ve Dernekler Müdürlüğünün Kuruluşu” <http://idm.istanbul.gov.tr>

- **Defter Tasdik Bürosu:** Daha önceden Emniyet bünyesinde bulunmayan, fakat Müdürlüğün kurulduğu andan itibaren görevleri arasında yer alan, derneklerin tutmak zorunda oldukları defterlerin tasdikine ilişkin işlemlerin yerine getirildiği bürodur.

- **Bilgi İşlem Bürosu:** Derneklerin düzenledikleri etkinlik tarzı faaliyetlere yönelik işlemlerin gerçekleştirildiği, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlendiği, Kanun ve Yönetmelik hükümleri doğrultusunda soruların ve şikayetlerin cevaplandırıldığı birimdir.

- **İşlemler Bürosu:** Derneklerin isimlerinde kullanacakları kelimelerden 5253 sayılı Dernekler Kanununa göre izne tabi olanlarla ilgili başvuruların Bakanlığa gönderilmesi ve sonucundan başvuru sahiplerine bilgi verilmesine, kamu yararına çalışan derneklerden sayılmak isteyenlerin başvurularının alınarak, Bakanlığa gönderilmesi ve sonucundan başvuru sahiplerine bilgi verilmesine ve derneklerce düzenlenen, dernek adına gelir tahsil edecek kişi veya kişilere ait belgelerin alınmasına ilişkin işlemlerin ve bunlarla ilgili cezai işlemlerin yerine getirildiği birimdir.

- **Kuruluş Büro:** Derneklerin veya derneklerin açacakları şubelerinin kuruluşuna ilişkin iş ve işlemlerin yerine getirildiği bürodur.

- **Genel Kurul, Tüzük İnceleme, Fesih Bürosu:** Yeni kurulan derneklerin tüzükleri ile mevcut tüzük üzerinde yapılan değişikliklerin incelendiği, kanuna uygun görülenlerin onaylandığı, derneklerin kanun ve yönetmeliğe göre tüzüklerinde belirtilen sürede yapmak zorunda oldukları genel kurulları ile olağanüstü genel kurullarına ilişkin iş ve işlemlerin yerine getirildiği, Dernekler Yönetmeliği ve Medeni Kanunun ilgili hükümleri doğrultusunda kendiliğinden veya genel kurul kararı ile varlığı sona eren derneklerin para, mal ve haklarının tasfiyesi ile feshine ilişkin işlemlerin yerine getirildiği bürodur.

- **Adres Değişikliği Bürosu:** Derneklerin yerleşim yerindeki değişikliklerin bildirimini ile bunlara ilişkin cezai işlemlerin yerine getirildiği bürodur.

- **Lokal Bürosu:** Dernek lokalleri ile derneklere ait yurtlara ilişkin izin, iptal, denetim ve yazışma işlemlerinin yapıldığı, denetimi yapılan lokallerde Kanun ve

Yönetmeliğe aykırılıkların tespit edilmesi halinde cezai işlemlerin uygulandığı ve İl Özel Denetim Ekibi raporlarının değerlendirilerek, il ve ilçe denetim raporlarına göre hazırlanan raporun aylık periyotlar halinde Başbakanlığa sunulmasına ilişkin işlemlerin yapıldığı bürodur.

-Yardım Toplama Bürosu: Yardım toplama faaliyetlerine ilişkin izin ve denetim işlemlerinin yürütüldüğü, yardım toplama faaliyetlerinin takip edildiği birimdir.

Azınlık İşlemleri Bürosu: Azınlıklara ilişkin iş ve işlemlerin yürütüldüğü bürodur.

3.5.Kamu Kurumlarında Örgüt Kültürü

Kamu sektörü sosyal hizmet anlayışı ile kurulmuştur. Temel amaç özel teşebbüslerde olduğu gibi kâr elde etmek değildir. Kamu hizmeti kullanıldığı yere göre anlamı değişen, esnek bir kavram olarak görülür ve “devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel, kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler” olarak tanımlanır. Son yıllarda geliştirilmiş tanımlara da bakılsa aynı genel esasların korunduğu görülür. Yani kamu hizmeti şu üç önemli özelliğe sahiptir:

- 1.Devlet veya kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların denetimi altında yürütülmesi,
- 2.Genel ve kolektif ihtiyaçların karşılanması ve kamu çıkarı sağlamak için kurulmuş bulunması ve genele arz edilmiş olması,
- 3.Devamlı ve muntazam bir şekilde işlemesi.

Özelliklere bakıldığında, kamu sektörünün hizmet etmek amacıyla faaliyette bulunduğu görülmektedir. Tanımlar veya özellikler içerisinde kalite gibi, kâr etme gibi amaçlar bulunmamaktadır. Dolayısıyla, kamu sektörünün etkin çalışma ihtiyacı özel sektöre göre daha az hissedilmektedir. Kamu Yöneticisi ise kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde, devamlı olarak ve muntazam biçimde gördürülmesinden sorumlu olan kişidir. Kamu yöneticisi denilince şu dört özellik bilinmelidir:

1. Kamu yöneticisi gücünü yasalardan, yönetmeliklerden veya atama organından alır,
2. Kamu yöneticisinin temel görevi kamu hizmetinin görülmesidir ve kamunun çıkarı her şeyden önce gelmelidir,
3. Kamu yöneticisi planlanmış faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini ve kontrolünü sağlayan kişidir,
4. Kamu yöneticisinin mülkiyet hakları bulunmadığından yani kâr ya da zararı her durumda devlet elde edeceğinden risk alma eğilimi oldukça düşüktür, bu nedenle kırtasiyecilik ya da şekilcilik tarzı bir yönetim anlayışı kamuya hakim olmaktadır,
5. Kamu yöneticisi açısından başarı ya da başarısızlık kamuya aittir.

Bu özelliklere göre kamu yöneticisinin risk alma oranı düşüktür. İşletme biliminde risk ile kâr arasında doğrudan bir ilişki vardır. O halde, kamu sektöründe ve onun yöneticilerinde risk alma eğilimi azdır. Kamu sektörü yöneticileri risk alma konusunda isteksizdir. Nedeni ise yukarıdaki 4 maddede açıklanmaktadır. Özel sektörde başarı ya da başarısızlık son derece önemlidir. Ancak, Kamu'da hizmetlerin görülmesi yeterlidir.

Kamu yöneticilerinin çalışma koşullarını çevreleyen faktörler ve yönetim kadrosu da yukarıdaki 4 maddeden nasibini almaktadır. Çalışma kuralları bellidir, yöneticilerin inisiyatif kullanması özel sektör gibi değildir ve çok daha sınırlıdır.

Kamu örgütlerine örgüt kültürü açısından bakıldığında, yöneticilerin hangi şartlarda çalıştıkları daha açık bir şekilde görülecektir. Kamu örgütlerinin, daha ziyade rol kültürüne sahip olduğu görülecektir. Rol kültürü, fonksiyonel ilişkilerin hakim olduğu bürokrasi kültürüdür. Örgüt içinde faaliyetler, ayrı ayrı işlev gören departmanların birer fonksiyonu biçimindedir. Örgüt içinde rol, iş ve otorite tanımları açık bir şekilde yapılmış, iletişim yöntemleri belirlenmiş ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çözüm yöntemleri önerilmiştir. Başka bir ifadeyle, belirlenen kurallar ve yöntemler çerçevesinde görevlerini yerine getirirse, nihai sonuç planlandığı şekilde gerçekleşmiş olur. Önemli olan görevlerin yerine getirilmesidir. Bu, tipik olarak Türk Kamu Yönetimi sistemini oluşturan kültür tipidir.¹⁵³

¹⁵³ Mahmut Özdevecioğlu, "Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari*

Kamu sektörü yöneticilerinin daha az yetki kullandığı, daha düşük oranda inisiyatif sahibi olduğu, çalışanlar arasında daha az çatışmalar çıktığı ve beşeri ilişkilerin daha gelişmiş olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kamu sektöründe takım ruhunun özel sektöre göre daha gelişmiş olduğu da belirlenmiştir.¹⁵⁴

Türk kamu sektöründe hakim olan bürokratik kültür tüm iş görenlerin belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin yöneticinin odasından geri geri çıkması, protokole aşırı özen gösterilmesi, üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar bürokratik kültürün gerektirdiği tipik davranışlardır.¹⁵⁵

Genel olarak yukarıda açıklanan, kamu sektöründe hakim olan kültürü, daha önceden incelemiş olduğumuz tablo örneğine göre, örgüt kültürü modelleri ile ilişkilendirecek olursak;

Tablo 35: Kamu Kurumlarında Örgüt Kültürü

KAMU KURUMLARINDA GÖRÜLEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	AÇIKLAMA
Laurent Modeli (Hiyerarşik İlişkiler Olarak Organizasyonlar Boyutu)	Hiyerarşik ilişkiler, tek başlı yönetim sistemi.
Trompenaar Modeli (Genelci Anlayışın Hakim Olduğu Örgüt Kültürü Boyutu)	Kurallar, prosedürler, kesin doğru ve yanlışlar.
Trompenaar Modeli (Eiffel Kulesi Kültürü Tipi)	Çok sayıda hiyerarşik ilişkiler, kurallar ve roller.
Sonnenfeld Modeli (Kulüpler Örgüt Kültürü Tipi)	Yaş, tecrübe, kıdem ve sadakatin önemli olması, 35-40 yıl aynı kurumda çalışma ve uzun zamanda yükselme.
Deal ve Kennedy Modeli (Süreç Kültürü Tipi)	Yönetmelikler ve yönergelere göre çalışma, yazışma ve unvanların önemli olması.
Quinn ve Cameron Modeli (Hiyerarşi Kültürü Tipi)	Düzen, kurallar, yeknesaklık.
Harrison ve Handy Modeli (Rol Kültürü Tipi)	Ayrıntılı iş tanımları, katı biçimde belirlenmiş roller.
Kilmann Modeli (Bürokratik Kültür Tipi)	Hiyerarşik yapılar, merkezi yönetim.
Toyohiro Kono Modeli (Hareketsiz/Durgun Kültür Tipi)	Eski davranış örnekleri, içe dönük bilgi toplama yöntemi
Wallach Modeli (Bürokratik Kültür Tipi)	Net sorumluluk ve otorite, hiyerarşik bilgi ve yetke akışı.

Kaynak: Özdevecioğlu, s.118-132; Güçlü, s.2

- Astlar ve üstler arasında hiyerarşik ilişkilerin bulunması, yöneticilerin işle ilgili konularda astlarından daha fazla bilgiye sahip olmaları ve tek başlı bir yönetim sisteminin bulunması nedeniyle kamu kuruluşlarında hakim olan kültürün, Laurent'in örgüt kültürü boyutlarından "Hiyerarşik ilişkiler olarak organizasyonlar" boyutuna uygun olduğu görülmektedir.

- Belirli kuralların ve prosedürlerin katıyen uygulandığı, doğruların ve yanlışların çoğunlukla kesin olarak belirlendiği ve nasıl davranılması gerektiğinin belli olduğu bir kültürün hakim olması nedeniyle kamu kurumlarında Hollandalı araştırmacı Trompenaar'ın "genelci anlayışın hakim olduğu örgüt kültürü" boyutu görülmektedir.

- Örgüt kültürü tipleri açısından bakıldığında ise, çok sayıda hiyerarşik seviyeden oluşması, üst yönetimin tabana yakın olmaması, kuralların ve rollerin önemli olması nedeniyle Trompenaar'ın "Eiffel Kulesi Kültürü" tipinin hakim olduğu anlaşılmaktadır.

- Yaş ve tecrübeye değer verilmesi, kıdem, sadakat ve bağlılığın önemli olması, çalışanların buldukları konumda yükselmelerinin uzun zamanda gerçekleşmesi, çalışanların işe genç yaşlarda ve en alt kademelerden başlaması, 35-40 yıl aynı kurumda çalışıp zaman içinde yükselmeleri nedeniyle Sonnenfeld'in örgüt kültürü tiplerinden "kulüpler" tipine uygun olduğu görülmektedir.

-Çalışanların, kararların nasıl alındığı, nasıl icra edildiği konularında çıkarılan yönetmeliklere ve yönergelere yoğunlaşmaları, ayrıntının, yazışmaların, unvanların ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıkların önemli olduğu bir kültür tipi olması nedeniyle kamu kurumlarında hakim olan kültür tipi Deal ve Kennedy'nin "süreç kültürü" tipine uygun düşmektedir.

-Düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklığın üstün tutulan değerler olması nedeniyle Quinn ve Cameron'ın "Hiyerarşi Kültür" tipi, kamu kurumlarında hakim olan bir kültür tipi olarak görülmektedir.

-Ayrıntılı iş tanımları ve hiyerarşik düzenlemelerin, katı biçimde belirlenmiş rollerin hakim olduğu Harrison ve Handy'nin "Rol Kültürü" tipi bu anlamda kamu kurumlarında hakim olan bir diğer kültür tipidir.

-Hiyerarşik yapılara bağlı kalınan, merkezi yönetimin hakim olduğu, çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık seçik belirlendiği olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerin kültürü olan Kilmann'ın "Bürokratik Kültür" tipi kamu kurumlarına uygun düşen bir diğer kültür tipidir.

-Eski davranış örneklerinin tekrarlandığı, bilgi toplamanın içe yönelik olduğu bir kültür tipi olarak ifade edilen Toyohiro Kono'nun "Hareketsiz/Durgun Kültür" tipi bu anlamda kamu kurumlarında görülen bir kültür tipidir.

-Son olarak, sorumlulukların ve otoritenin net çizgilere sahip olduğu, örgütlenmiş, bölümlere ayrılmış ve sistematik bir biçimde gerçekleştirilen işlerin bulunduğu, bilgi ve yetke akışının hiyerarşik bir şekilde olup kontrol ve güç temelli olduğu bir kültür tipi olan Wallach'ın "bürokratik kültür" tipi kamu kurumlarına uygun düşen bir kültür tipi olarak belirtilebilir.

3.6. İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi

Maliye Bakanlığı tarafından kullanılan 4 katlı bir binada faaliyet gösteren İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğüne kamu kurumlarında hakim olan örgüt kültürü açısından bakıldığında, temelde birçok konuda Türk Kamu Yönetimi örgüt kültürüne benzer bir kültürün hakim olduğu görülmektedir. Bu anlamda, mülakat sorularına verilen cevaplar ve yapılan gözlemlerden çıkan sonuçlar doğrultusunda kurumda hakim olan kültürün uygun düştüğü modeller ve motivasyon teorileri Tablo.36'da açıklanmaktadır.

Tablo 36: İl Dernekler Müdürlüğü Örgüt Kültürü ve Motivasyon Teorileri-1

İL DERNEKLER MÜDÜRLÜĞÜ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	AÇIKLAMA	MOTİVASYON TEORİLERİ
Laurent Modeli (Hiyerarşik İlişkiler Olarak Organizasyonlar Boyutu)	Hiyerarşik ilişkiler, tek başlı yönetim sistemi	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen Faktörleri-Firma Kuralları)
Sonnenfeld Modeli (Kulüpler Örgüt Kültürü Tipi)	Yaş, tecrübe, kıdem, sadakat ve bağlılığın önemli olması, uzun sürede yükselme	Alderfer'in ERG Kuramı (Aidiyet Gereksinmesi)
Deal ve Kennedy Modeli (Süreç Kültürü Tipi)	Kararların alınmasında ve uygulanmasında yönetmeliklere ve yönergelere yoğunlaşılması, ayrıntı ve yazışmanın önemli olması.	Adams'ın Eşitlik Teorisi
Quinn ve Cameron Modeli (Hiyerarşi Kültür Tipi)	Düzen, kurallar	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen Faktörleri-Firma Kuralları)
Harrison ve Handy Modeli (Rol Kültürü Tipi)	İş tanımları, belirgin roller	Lawler Porter'ın Ümit Kuramı
Killmann Modeli (Bürokratik Kültür Tipi)	Merkezi yönetim, açık seçik belirlenmiş yetkiler	
Wallach Modeli (Bürokratik Kültür Tipi)	Hiyerarşik, kontrol ve güç temelli bilgi ve yetke akışı	Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi (Güce Sahip Olma İhtiyacı)

- Astlar ve üstler arasında hiyerarşik ilişkilerin olması, tek başlı ve merkezi bir yönetim sisteminin bulunması ve işe ilişkin konularda yöneticilerin astlarından daha fazla bilgiye sahip olmaları nedeniyle kurumda hakim olan kültürün, Laurent'in örgüt kültürü boyutlarından "Hiyerarşik ilişkiler olarak organizasyonlar" boyutuna uygun olduğu görülmektedir.

- Yaş, tecrübe, kıdem, sadakat ve bağlılığın önemli görülmesi, işe genç yaşlarda ve en alt kademelerden başlanması ve işte yükselmenin uzun zamanda gerçekleşmesi nedeniyle Sonnenfeld'in örgüt kültürü tiplerinden "kulüpler" tipine uygun olduğu görülmektedir.

-Çalışanların, kararların nasıl alındığı, nasıl icra edildiği konularında çıkarılan kanunlara, yönetmeliklere ve yönergelere yoğunlaşmaları, ayrıntının, yazışmaların ve unvanların önemli olduğu bir kültür tipi olması nedeniyle Deal ve Kennedy'nin "süreç kültürü" tipine uygun düşmektedir.

-Düzen, kurallar ve düzenlemelerin üstün tutulan değerler olması nedeniyle Quinn ve Cameron'ın "Hiyerarşi Kültür" tipi görülmektedir.

-Belirli hiyerarşik roller, ayrıntılı iş tanımları ve hiyerarşik düzenlemelerin bulunduğu Harrison ve Handy'nin "Rol Kültürü" tipi bu anlamda kurumda görülen bir diğer kültür tipidir.

-Hiyerarşik düzenlemelere bağlı kalınan, yetki ve sorumlulukların açık seçik belirlendiği, merkezi yönetimin hakim olduğu bir kurum olması nedeniyle Kilmann'ın "Bürokratik Kültür" tipi kuruma uygun düşen bir diğer kültür tipidir.

-Son olarak; örgütlenmiş, bölümlere ayrılmış ve sistematik bir biçimde gerçekleştirilen işlerin bulunduğu, bilgi ve yetke akışının hiyerarşik bir şekilde olup kontrol ve güç temelli olduğu bir kültür tipi olan Wallach'ın "bürokratik kültür" tipi de kuruma uygun düşen bir kültür tipi olarak ortaya çıkmaktadır.

İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü'nde hakim olan örgüt kültürünün, Türk Kamu Yönetimi örgüt kültürüne benzer yönleri, kurumda çalışan personelin motivasyonu ile ilişkisi bakımından Motivasyon Teorilerine göre incelendiğinde, genel olarak şu hususlar göze çarpmaktadır:

Kurumda hiyerarşik iş ilişkileri, tek başlı yönetim sistemi, düzen ve kuralların bulunması, Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen Faktörlerinden "Firma Kuralları" ile ilişkilidir.

Kurumda sadakat ve bağlılığın önemli görülmesi, Alderfer'in ERG Kuramındaki "aidiyet" gereksinmesinin tatmin edilmesi açısından motive edici olmaktadır.

Kararların alınmasında olduğu gibi ödüllendirme sisteminde de belirli standartlara göre saptanan ve yönetmeliklerle garanti altına alınan bir sistemin bulunması nedeniyle ödül adaletinde eşitlik ve dengenin sağlandığı, bu sayede Motivasyon Teorilerinden Adams'ın Eşitlik Teorisi anlamında motive edici olduğu görülmektedir.

Belirli örgütsel rollerin ve açık seçik belirlenmiş yetkilerin, kurumda rol çatışmalarının azaltılmasında etkili olması ve bu sayede daha adil bir ödül sisteminin sağlanmasını kolaylaştırması nedeniyle Motivasyon Teorilerinden Lawler Porter’ın Ümit Kuramı bakımından motive edici olmaktadır.

Kontrol ve güç temelli bilgi akışının bulunması açısından Motivasyon Teorilerinden Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki “güce sahip olma ihtiyacı”nın tatmini açısından motive edici olduğu görülmektedir.

Kurumun, Türk Kamu Yönetimi örgüt kültürü ile benzer yönlerinin açıklanmasının ardından, sorulara verilen cevaplar ve yapılan gözlemler neticesinde; klasik kamu kurumları kültüründen farklı olarak kendine has yönlerinin de bulunduğu görülmektedir:

Tablo 37:İl Dernekler Müdürlüğü Örgüt Kültürü ve Motivasyon Teorileri-2

İL DERNEKLER MÜDÜRLÜĞÜ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	AÇIKLAMA	MOTİVASYON TEORİLERİ
Schein Modeli–Hawkins Modeli(Maddi Unsurlar) Parsons(estetik&teknik değer)	Restorasyon, iç mimari, estetik unsurların kullanılması	Herzberg’in Çift Faktör Teorisi-Hijyen Faktörleri (Çalışma Koşulları)
Trompenaar Modeli (Aile Kültürü Tipi)	Bağlılık, yakın ve sıcak ilişkiler, özel günler, toplu aktiviteler, vs.	-Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Sosyal Gereksinimler) -Herzberg’in Çift Faktör Teorisi-Hijyen Faktörleri (kişiler arası ilişkiler) -Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi (İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı) -Alderfer’in ERG Kuramı (Aidiyet gereksinmesi)
Sonnenfeld Modeli (Akademiler Kültürü Tipi)	Eğitim faaliyetleri, seminerler ve kişisel gelişime önem verilmesi	-Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kendini gerçekleştirme) -Herzberg’in Çift Faktör Teorisi-Motivasyon Faktörleri (Kişisel Gelişim) -Alderfer’in ERG Kuramı (Gelişme gereksinmesi)

Kurumu daha iyi anlamak ve tanımlamak için Schein'in ve Hawkins'in Örgüt Kültürü modelinde belirttiği kültürün seviyelerinden en üst seviye olan maddi unsurlar ile Parsons Modelindeki "estetik ve teknik değerler" açısından bakılacak olursa, bina, çalışma ortamı, iç dizayn gibi konularda ilk akla gelen klasik anlamda biçimlenmiş kamu kurum ve kuruluşlarından farklı bir görünüş göze çarpmaktadır. Kurumun faaliyette bulunduğu binanın restore edilmiş tarihi bir yapı olması, iç mimarisinin bizzat İl Dernekler Müdürünün çabaları ile uzman kişiler kanalı ile yapılmış olması, tablolar, resimler ve çiçekler gibi çalışma ortamına renk katan estetik unsurların kullanılması, bina içindeki renk uyumuna özen gösterilmesi, modern ofis araçlarının kullanılması ve her odada klima bulunması kurumu diğer kamu kurumlarından farklı kılmaktadır. Çalışma ortamının bu durumu, Motivasyonda İçerik Teorilerinden Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen Faktörlerinden "çalışma koşulları" anlamında motive edici olmaktadır.

Bununla beraber, kurumun yeni bir kurum olması ve tam anlamıyla oturmuş bir düzenin yeni sağlanmaya başlanması nedeniyle henüz çalışanlarına yemek ve ulaşım hizmeti verememesi yine temel Fizyolojik Gereksinmelerin tatmini konusunda olumsuz yönde etkili olmaktadır.

Kurumda, formal olarak klasik kamu kurumlarında görülen hiyerarşinin ve belirli davranış kalıplarının bulunduğu, fakat bunun yanında, yaygın bir işbirliği anlayışının da hakim olduğu ve personel arasında çoğu zaman Trompenaar'ın aile kültürü tipinde ifade ettiği bağlılığın, yakın ve sıcak ilişkilerin bulunduğu göze çarpmaktadır. Özel günlere ve toplu olarak yapılan aktivitelere önem verilmektedir. Bayramlarda bütün çalışanların bir araya gelerek bayramlaştığı küçük törenler, tüm çalışanların davet edildiği yemek, piknik vb. etkinlikler, kişilere özel günlerde (doğum günü, nişan, düğün, vb.) alınan ortak hediyeler, önemli günler için kurum içinde düzenlenen çeşitli etkinlikler (polis haftasında polisler ve eşi polis olanlar için kutlama yapılması, 8 Mart Dünya Kadınlar Gününde kurumda çalışan bütün bayan personele İl Dernekler Müdürü tarafından çiçek gönderilmesi), işten ayrılan ya da başka kurumlara geçen personel için tüm çalışanların katıldığı veda yemeği düzenlenmesi, vb. bunlara örnek olarak verilebilir. Kurum içinde kişiler arasında yakın ve sıcak ilişkilerin olması, aile ortamının sağlanması, yöneticilerin cana yakın olması ve beraber çalışılan kişiler ile yakın ilişkilerin geliştirildiği bir çalışma ortamının bulunması nedeniyle kurumda hakim

olan kültürün bu yönüyle, Motivasyon Teorilerinden Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki sosyal gereksinimler, Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen Faktörlerinden kişiler arası ilişkiler, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı ve Alderfer'in ERG Kuramındaki aidiyet gereksinmesi açısından motive edici olduğu görülmektedir.

Kurumda önem verilen bir diğer husus da çeşitli eğitim faaliyetleri, seminerler ve kişisel gelişimdir. Bu anlamda kurumda Sonnenfeld Modelindeki Örgüt Kültürü Tiplerinden "Akademiler Kültürü Tipi" görülmektedir. Özellikle bu konuda İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı'nın, İstanbul Valiliği'ne göndermiş olduğu "Bölgesel Eğitim Merkezleri" konulu yazı ile, Daire Başkanlığınca yürütülen "Sivil Toplum Kuruluşlarına Yönelik Kamu Hizmetlerinin ve Kalite Standartlarının Geliştirilmesi" adlı AB Projesi çerçevesinde, İstanbul, İzmir, Trabzon, Diyarbakır, Mersin ve Van illerinin bölgesel eğitim merkezleri olarak tespit edildiği bildirilmiş ve bu amaçla Valilik bünyesinde "Eğitim Odası"nın oluşturulması istenmiştir. Bu proje çerçevesinde, İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü bünyesinde, 20 kişilik, Ankara merkeze video konferans sistemi ile bağlı, mikrofon ve ses sistemi, video kamera, projektör, laser printer, LCD TV, vb her türlü donanıma sahip Eğitim Odası oluşturulmuştur. Burada kurum personeli için çeşitli eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir.

Kurumda, kişisel gelişime ve yeteneklere önem verilmesi ve kişilere bu anlamdaki çalışmalarında destek olunması kurumun kendine has bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. Buna örnek olarak; düzenlenmesi zorunlu olan "aday memur yetiştirme" eğitimlerinin yanında aday memur olmayan ve katılmak isteyen çalışanlar için "halkla ilişkiler, güzel ve etkili konuşma, psikoloji, motivasyon" (Eğitim Faaliyetleri için Bkz. Ek.4) gibi çeşitli konularda seminerler tertip edilmesi ve bunlara kişilerin katılımının sağlanması, yakın zamanda yapılması planlanan, kurum bünyesinde çalışanlara İngilizce öğretmek amacıyla düzenlenecek olan bir kurs başlatma girişimlerinde bulunulması gösterilebilir. Bu anlamda kişilerin kendilerini geliştirmeleri ile ilgili gereksinmelerini karşılaması bakımından Motivasyon Teorilerinden Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki kendini gerçekleştirme gereksinmesi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki motivasyon faktörlerinden kişisel gelişim ve Alderfer'in ERG Kuramındaki gelişme gereksinmesi ile ilişkili olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Örgüt kültürü, çalışanların örgüt ile bütünleşmelerini kolaylaştırır, örgüt içindeki davranışları yönlendirir, koordine eder, çalışanları bütünleştirir, örgüte bağlar ve işgörenlerin kurumları ile ilgili anlayışlarının iyileştirilmesine katkıda bulunur. Bu anlamda; bir işletmede hakim olan kültürün, çalışanların işlerini istekli bir şekilde yapmalarını sağlayarak işgörenlerin ve işletmenin başarısını artıran motivasyon ile ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla, araştırmada incelenen kurumda, sorulan sorular ve yapılan gözlemler sonucunda örgüt kültürü ve motivasyon ilişkisi tanımlanan modeller ile teoriler çerçevesinde ortaya konmuştur. Mülakat sorularına verilen cevapların analizine bakıldığında; çalışanların motivasyonu anlamında pozitif cevapları ifade eden (+) işaretinin çoğunlukta olduğu soruların örgüt kültürü ile motivasyon ilişkisini desteklediği anlaşılmaktadır. Tümüyle negatif cevapların alındığı tek soru olan 28. soruya bakıldığında ise, kamuda sosyal ve yan ödemelerin çalışanlar tarafından yetersiz bulunduğu değerlendirilmektedir. (?) işaretinin ağırlıklı olduğu 4, 5, 6, 7, 9, 14, 16, 18, 19 ve 20. sorulara verilen cevaplara bakıldığında; çalışanların motivasyonla ilgili olarak algılamadıkları veya motive olup olmadıkları konusunda olumlu&olumsuz cevap vermedikleri sorular olduğu görülmektedir. Buna göre kurum personelinin büyük bir çoğunluğunun, yöneticilerle ilişkiler, kararlara katılma, grup&bireysel çalışma, risk, rekabet ve esneklik açısından motivasyonel anlamda değerlendirme yapmadığı veya değerlendirme yapmaktan kaçındığı anlaşılmaktadır. 31 ve 32. sorular ise; genel amaçlı sorulan sorular olduğu için pozitif veya negatif anlamda değerlendirilmemiştir.

Her kamu kuruluşunda olduğu gibi İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü'nde de hiyerarşik ilişkiler, tek başlı yönetim sistemi, kıdem, yönetmelikler, yazışmalar, düzen, kurallar ve merkezi yönetim gibi konular karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, klasik kamu kültüründen farklı olarak; çalışma ortamında kullanılan maddi unsurların, kişiler arası yakın ve sıcak ilişkilerin bulunması, özel günlere, toplu aktivitelere ve eğitim faaliyetlerine önem verilmesi gibi kurumun kendine has yönlerinin de bulunduğu görülmektedir.

Kurumda hakim olan kültürü, “Örgüt Kültürü Modelleri” ve “Motivasyon Teorileri” ile ilişkilendirdiğimizde;

- Hiyerarşik ilişkilerin ve kuralların öne çıkması nedeniyle Laurent'in "Hiyerarşik ilişkiler olarak organizasyonlar" boyutu ile Quinn ve Cameron'ın "hiyerarşi kültür tipi"nin görüldüğü ve bunun da Motivasyon Teorilerinde incelenen Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen Faktörlerinden "Firma kuralları" ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

- Kurumda yaş ve tecrübeye değer verilmesi, kıdem, sadakat ve bağlılığın önemli olması nedeniyle Sonnenfeld'in "Kulüpler" örgüt kültürü tipinin görüldüğü ve bunun da, Alderfer'in ERG Kuramındaki "aidiyet" gereksinmesinin tatmini açısından motive edici olduğu anlaşılmaktadır. Buna ek olarak İçerik Teorileri çerçevesinde değerlendirildiğinde de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki sosyal gereksinmeler ve saygınlık gereksinmesi ile Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki motivasyon faktörlerinden tanınma ve sorumluluk faktörlerine karşılık geldiği düşünülebilir.

- Kararların alınmasında olduğu gibi ödüllendirme sisteminde de belirli standartlara göre saptanan ve yönetmeliklerle garanti altına alınan bir sistemin bulunması nedeniyle kurumda Deal ve Kennedy'nin "süreç kültürü" tipinin görüldüğü ve Adams'ın "Eşitlik Teorisi" anlamında motive edici olduğu görülmektedir. Bu anlamda diğer süreç teorileri bakımından düşünüldüğünde, Lawler Porter'ın Ümit Kuramına da karşılık geldiği ileri sürülebilir.

- Belirli örgütsel roller ve açık seçik belirlenmiş yetkilerin olmasının rol çatışmalarını önlediği ve böylece daha adil bir ortamın sağlanmasına zemin hazırladığı, bu nedenle kurumda, Harrison ve Handy'nin "rol kültürü" tipi ile Kilmann'ın "bürokratik kültür" tipinin görüldüğü ve Lawler Porter'ın "Ümit Kuramı" anlamında motive edici olduğu anlaşılmaktadır.

- Kontrol ve güç temelli bilgi ve yetke akışının bulunması da Wallach'ın "Bürokratik Kültür" tipine uygun düşmekte ve Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki "güce sahip olma ihtiyacı"nın tatmininde etkili olmaktadır. Buna paralel olarak İçerik Teorileri açısından değerlendirildiğinde de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinmesine karşılık geldiği düşünülebilir.

- Kurumda, çalışma ortamı bakımından, diğer kamu kuruluşlarından farklı bir görünüşün göze çarpması ve iç dizaynında estetik unsurlara önem verilmesi nedeniyle, Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Hijyen faktörlerinden "çalışma koşulları" anlamında çalışanların motivasyonu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu anlamda diğer İçerik Teorilerinden Maslow'un gereksinimler hiyerarşisindeki birinci ve ikinci kademe ihtiyaçlar ile ilişkili olduğu ileri sürülebilir.

- Personel arasında yakın ve sıcak ilişkilerin olması, toplu aktivitelere önem verilmesi nedeniyle Trompenaar'ın "aile kültürü" tipinin hakim olduğu ve bunun da Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "sosyal gereksinimler", Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki "kişiler arası ilişkiler", Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisindeki "insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı" ve Alderfer'in ERG Kuramındaki "aidiyet gereksinmesi" anlamında motive edici olduğu görülmektedir.

- Eğitim ve seminer faaliyetlerine, kişisel gelişime önem verilmesi nedeniyle Sonnenfeld'in "akademik kültürü" tipi görülmekte ve bu da Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "kendini gerçekleştirme", Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki motivasyon faktörlerinden "kişisel gelişim" ve Alderfer'in ERG Kuramındaki "gelişim" gereksinmesinin tatmini açısından motive edici olmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen kurumun kültüründe, çalışmanın birinci bölümünde tanımlanan diğer örgüt kültürü modellerine rastlanmamıştır.

Sonuç olarak, işletmelerde, ister kamu ister özel olsun örgüt kültürü ile motivasyon ilişkisinin var olduğu ve bunun da göz ardı edilemeyeceği anlaşılmıştır. Çalışanlarına ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri bir çalışma ortamı sunan işletmelerde, işgörenlerin motivasyonunun sağlanması kolaylaşacak, böylece çalışanlar işlerini istekli ve verimli bir şekilde yapacaklardır. Bu da kurumun başarısına olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Özellikle günümüz kamu kurumlarında, bürokrasinin ve hiyerarşinin ağırlıklı olduğu kültürün yanında, personeline kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunacak, çalışanların tekdüze klasik kamu kurumu çalışma tarzından kendilerini kurtarabilecekleri, konforlu ve rahat bir şekilde çalışabilecekleri bir ortam sunulması halinde işgörenlerin motivasyonunda artış gözlenecek ve bunun sonucu da daha kaliteli hizmet olarak yansıtacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Aşıkoğlu, Meral. **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**. İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1982.
- Baykal, Besim. **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**. İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1978.
- Baysal, Can ve Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri**. İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1998.
- Daft, Richard L. **Management**. 2nd Ed. U.S.A:The Dryden Press, 1991.
- Daft, Richard L. **Organization Theory And Design**. USA:West Pub. Co., 1998.
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. Çev: Kemal Tosun. İstanbul:İ.Ü. Yayını, 1982.
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa:Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1993.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1997.
- Eren, Erol. **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: İ.Ü. Yayınları, 1979.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul:Beta Yayınevi, 1998.
- Fatehi, Kamal. **International Management A Cross-Cultural and Functional Perspective**. New Jersey:Prentice Hall Inc., 1996.
- Griffin, Ricky W., Gregory Moorhead. **Organizational Behaviour**. 2.Ed. USA:Houghton Mifflin Co., 1989.
- Griffin, Ricky W., Michael W. Pustay. **İnternational Business A Managerial Perspective**. USA:Addison-Wesley Publishing Company,1996.
- Greenberg, Jerald, Robert A. Baron. **Behaviour İn Organization Eight Edition**. New Jersey : Prentice Hall 2003
- Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul:Der Yayınları, 1997.
- Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**. 8. baskı. İstanbul:Remzi Kitabevi, 1999.

- Hagemann, Gisela. **Motivasyon El Kitabı**. Çev.Göktuğ Aksan. İstanbul:Rota Yayınları, 1997.
- Handy, Charles B. **Understanding Organizations**. 3th ed. USA:Penguin Books, 1989.
- Hellriegel, Don, Slocum Jr. John W. and Woodman Richard W. **Organizational Behavior**. 7. Ed. USA:West Publishing Co., 1995.
- Hicks, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler Ve Beşeri Kaynaklar Açısından**
Çev: Osman Tekok. Ankara:Turhan Kitabevi, 1979.
- Hodgetts, Richard, Fred Luthans. **International Management**. 3rd Ed. New York:McGraw-Hill, 1996.
- İncir, Gülten. **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**. Ankara:Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No.313, 1984.
- İpşiroğlu, Nazan. **Çağdaş Kültürümüz:Olgular – Sorunlar**. ÇYDD Yayını. No:2. İstanbul: Cem Yayınevi, 1991.
- Kenan, Kate. **Yöneticinin Klavuzu:Motivasyon**. Çev:Ergin Koparan. İstanbul:Remzi Kitabevi, 1996.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 8.b. İstanbul:Beta Yayınevi, 2001.
- Kumkale, Tahir Tamer. **Türklerde Motivasyon**. İstanbul:Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, 1996.
- Maitland, Iain. **İnsanları Motive Etmek**. Çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak. Ankara:İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti, 1997.
- Motivasyon. **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**. Çev:Leyla Aslan. İstanbul:Mess Yayınları, Eylül:2004.
- Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**. Ankara:Mediacat Yayınları, 2002.
- Onaran, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. Ankara:Ankara Üniv. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No. 470. , 1981.
- Palmer, Ian and Cynthia Hardy. **Thinking About Management**. London:Sage Publications, 2000.
- Pheysey, Diane C. **Organizational Cultures Types and Transformations**. New York:Routledge Publisher, 1993.
- Reitz, H. Joseph. **Behavior in Organizations**. 3rd Ed. U.S.A:Irwin Inc., 1987.
- Robbins, Stephan P. **Organizational Behaviour:Concepts Controversies and Applications**. USA:Prentice Hall Inc., 1996.

- Robbins Stephen. **Organizational Behaviour**. New Jersey: Prentice Hall, 2005
- Rosenbaum, Bernard L. **Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri**. Çev. Serdar Özgerçin. Ankara:Öteki Yönetim Dizisi, 1993.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa:Ezgi Kitabevi, 1995.
- Schein, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd Edition. San Francisco:Jossey Bass Publishers, 1992.
- Schneider, William E. **The Reengineering alternative:A Plan For Making Your Current Culture Work**. New York: Irwin, 1994.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Konya:Adım Matbaacılık, 2003.
- TDK **Türkçe Sözlük**. Ankara:TDKY. Cilt:2. 1998.
- Tevruz, Suna. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. İstanbul:Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1996.
- Unutkan, Göksel Ataman. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul:Türkmen Kitabevi, 1995.

MAKALELER:

- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükmeşe. “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. sayı:23, Temmuz-Aralık 2004.
- “Çalışanlarınızı Tatmin Etmek İçin Neler Yapıyorsunuz?”, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5094, (01.09.2005).
- “Dernekler Daire Başkanlığı ve Dernekler Müdürlüğünün Kuruluşu”, idm.istanbul.gov.tr
- Güçlü, Nezahat. “Örgüt Kültürü”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü. <http://www.manas.kg/pdf/spdpdf6/Guclu/pdf>.
- Gürçay, Cemile. “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları”. www.isguc.org/arc_view.php?ex=99.
- “Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri”, www.megahas.com.tr/yonetim/motivasyon.htm, 2005.
- “Örgüt Kültürü Yaklaşımları-Handy Modeli”, www.gencbilim.com.

Özdevecioğlu, Mahmut. “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı:19, Temmuz-Aralık 2002.

TEZLER

Berzek, M. Nail. “İşgörenlerin Çalışmaya GÜdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1982.

Bilgin, Sema. “The Place of Corporate Culture in Human Resources Management and An Example”, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Çarıyev, Devrangeldi. “Kamu işletmelerinin Örgüt Kültürünün Karakteristik Özelliklerinin Tanımlanmasına Yönelik Bir araştırma:Marı Şehri Örneği”, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Erben, Selin. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sürecinde Kurum Kültürünün Yeri ve Önemi”, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Eryüksel, Gözde. “The Role of Human Resources In Corporate Culture and An Application:Problems In Shaping Corporate Culture” Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Sağır, Tarık. “İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları”, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

EK 1: MÜLAKAT SORULARI

- 1-Kurumda çalışanları birbirine bağlayan ortak unsurlar var mıdır, varsa nelerdir? Sizce bu unsurların kurum içinde arkadaşlık ortamının oluşmasında ne gibi etkileri bulunmaktadır?
- 2-Çalıştığınız yerde kişiler arası ilişkilerde önemli olan ve öne çıkan özellikler nedir? Bu sizi sosyal yönden doyuma ulaştırmakta mıdır?
- 3-Kurum içinde nasıl bir sosyal ortam vardır? Kurumda yardımlaşma, kuruma bağlılık ve arkadaşlık anlamında çalıştığınız yeri nasıl değerlendiriyorsunuz? Bunun kendinizi kuruma ait hissetmenizdeki katkısı var mıdır?
- 4-Yöneticilerle çalışanlar ve çalışanlar arası ilişkiler bakımından çalışma ortamınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 5-Kurum içinde yatay ve dikey olarak nasıl bir iletişim bulunmaktadır? Bunu yeterli görüyor musunuz?
- 6-Amirinizin davranışlarını nasıl buluyorsunuz? Müdürünüz ya da şefiniz sizi yeterince dinler mi?
- 7-Astlar kararların alınmasında söz sahibi olabilmekte veya kararların alınmasını etkileyebilmekte midir? Yaptığımız önerilerin dikkate alındığını düşünüyor musunuz? Çalıştığımız kurumu bu açıdan nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 8-İşyerinizde kişiler birbirlerine güven duymakta mıdır? Maddi başarılar mı, kişiler arası ilişkiler mi daha ön plandadır?
- 9-Yalnız çalışmak mı yoksa takım çalışması mı sizi daha mutlu eder? Bu anlamda işyerinizde nasıl bir çalışma yöntemi var? Bu sizi memnun ediyor mu?
- 10-Kurumuzda nasıl bir yönetim tarzı hakimdir? Yöneticiler ile çalışanlar arasında mesafe fazla mıdır? Bu anlamda yönetim tarzını ve işleyişe etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 11-Çalıştığınız yerde yaş, tecrübe, kıdem, sadakat ve bağlılık ne derecede önem arz etmektedir? Bu durum, sizin kendinizi kuruma ait hissetmenizdeki etkili midir?
- 12-Başka bir kurumda iş bulsanız bu kurumu bırakır mısınız? İşe yeni başlıyorsanız yine bu kurumda başlamak ister miydiniz ya da aynı işi aynı ücretle başka bir yerde yapmak ister miydiniz? Neden?
- 13-Çalışma ortamında bilgi akışı nasıl işlemekte, neye dayanmaktadır? Bu sizce yeterli midir?
- 14-İşyerinizde güvenli bir çalışma ortamı olduğunu ve işinizin size güvence verdiğini düşünüyor musunuz? Kurumunuzun size yeterince sosyal güvence sağladığını düşünüyor musunuz?
- 15-Çalışma ortamınızı nasıl buluyorsunuz, fiziksel koşullar ve konfor açısından yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

16-Kararlar nasıl alınmaktadır? Bu durum işleyişe nasıl etki etmektedir?

17-Çalıştığınız kurumda sorumluluk dağılımı nasıldır? Yetki ve sorumluluklar açık mıdır? Bunun size nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?

18-Belirsiz ve değişken durumlar karşısında risk alınmakta mı? Kurum içinde hızlı ve cesur kararlar alınmakta mıdır? Rekabet ortamı var mıdır? Bunun sizin gelişiminize katkısı nedir?

19-Sürekli gelişim, risk alma ve yenilikçilik desteklenmekte, girişimciliğe ve katılımcılığa önem verilmekte midir? Bunun size katkısı nedir?

20-Esnek bir çalışma ortamı bulunmakta mıdır? Çalışanlara bağımsızlık tanınmakta mıdır? Bu durumun sizin kişisel gelişiminize ve başarınıza etkisi nedir?

21-İşyerinde çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam bulunmakta mıdır? Bunun sizin gelişiminize ve başarınıza katkısı var mıdır?

22-Kurumunuzda eğitim ve kişisel gelişim ile ilgili çalışmalar var mı? Varsa yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Kurumunuz size çeşitli alanlarda eğitim görmeniz için ne kadar olanak sağlıyor?

23-İşyerinizde kurallar nasıl işlemekte, düzene, düzenlemelere, kurallara ve prosedürlere ne derecede önem verilmektedir? Siz bu durumu nasıl değerlendiriyorsunuz?

24-Kararlar ve çalışma yöntemlerinde takip edilecek prosedürler neye göre düzenlenmektedir? Kurum içinde ödül adaletinin sağlanmasına ve eşitliğe etkisi var mıdır?

25-Rutin, standartlar, yönetmelik ve yönergeler önemli midir? Bu durum kurum içindeki adalete nasıl yansımaktadır?

26-Organizasyon yapısı, iş tanımları, hiyerarşik roller ve otorite iyi tanımlanmış mıdır? Bunun organizasyondaki rol çatışmalarına, kişilerin görevleri ile aldıkları ödüller arasındaki ilişkiye ve ödül dağılımındaki adaletsizliğe nasıl bir etkisinin olduğunu düşünüyorsunuz?

27-Kurumunuzun bir bütün olarak uyumlu bir biçimde çalıştığını ve hareket ettiğini düşünüyor musunuz?

28- Kurumunuzda yapılan sosyal ve yan ödemelerin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

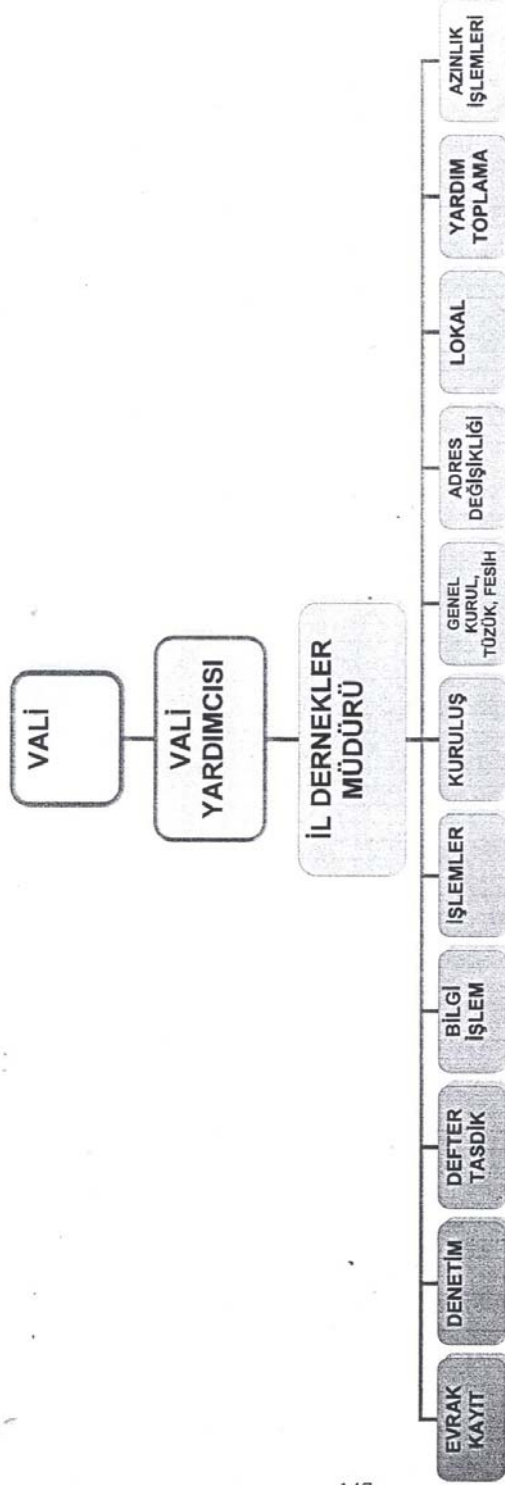
29-Personel arasında olumlu&olumsuz farklı muamele gördüğünüzü düşünüyor musunuz?

30-İşinizdeki kişisel mutluluğunuzu nasıl değerlendiriyorsunuz?

31- İşyerinizde sizi en çok ne motive eder?

32-Çalıştığınız kurumda motivasyonunuzu ne bozar? İşinizden daha fazla zevk alabilmeniz için neler yapılabilir?

EK 3 : İL DERNEKLER MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ŞEMASI



EK 4: EĞİTİM FAALİYETLERİ**İSTANBUL VALİLİĞİ İL DERNEKLER MÜDÜRLÜĞÜ 2006 YILI İDÖNEM HİZMETİÇİ
EĞİTİM PROGRAMI**

TARİH VE SAATİ	EĞİTİM KONULARI	ÖĞRETİCİ	KATILANLAR VE YER
23.01.2006 14.00-16.00	5253 sayılı Dernekler Kanunu ve Dernekler Yönetmeliği Uygulamaları	Abdulkadir BOZAN Büro Memuru	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Personel. Müdürlük Toplantı Salonu
24.01.2006 10.00-12.00	Gizlilik ve Gizliliğin Önemi	Murat ÇETİNER Bilgi İşl.Koordinatörü	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Personel. Müdürlük Toplantı Salonu
25.01.2006 10.00-12.00	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu a) Ödev ve Sorumlulukları b) Genel Haklar c) Yasaklar d) Sicil ve Disiplin İşleri e) Sosyal ve Mali Haklar f) Amir Memur İlişkileri g) Müracaat ve Şikayetler h) Kılık Kıyafet i) Yer Değiştirme j) Beşeri İlişkiler	A.SelimPARLAR Vali Yardımcısı	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Personel. Müdürlük Toplantı Salonu
26.01.2006 14.00-16.00	Milli Güvenlik Bilgileri	Ekrem SİLİVRİ Emekli Albay	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Personel. Müdürlük Toplantı Salonu
30.01.2006 14.00-16.00	İnsan Hakları	Av.Vildan YİRMİBEŞOĞLU	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Personel. Müdürlük Toplantı Salonu
31.01.2006 14.00-16.00	Halkla İlişkiler	Ferhan AKKAYNAK Halkla İlişkiler Uzmanı	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Personel. Müdürlük Toplantı Salonu

01.02.2006 10:00-12:00	Hizmet Kalitesi ve Verimliliğin Arttırılması	Prof. Dr. Ahmet F.ÖZAK İstanbul Teknik Ünv. İşl.Fak:Dek.	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Personel. Müdürlük Toplantı Salonu
03.02.2006 10.00-12.00	Sivil Savunma-Afet-Kriz ve Güvenlik Mevzuatı	Yılmaz ÖRNEK Uzman	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Personel. Müdürlük Toplantı Salonu
06.02.2006 10.00-12.00	Motivasyon	Dr. Ayla DÖNMEZ Psikolog Dr. Aysun TURPOĞLU ÇELİK Psikolog	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Personel. Müdürlük Toplantı Salonu

**İSTANBUL VALİLİĞİ İL DERNEKLER MÜDÜRLÜĞÜ 2006 YILI ADAY MEMURLARIN
YETİŞTİRİLMESİ İÇİN UYGULANACAK EĞİTİM PROGRAMI**

TARİH/SAAT	EĞİTİM KONULARI	ÖĞRETİCİ	KATILANLAR VE YER
23.01.2006 08.00-12.00	5253 sayılı Dernekler Kanunu ve Dernekler Yönetmeliği Uygulamaları	Abdulkadir BOZAN Büro Memuru	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
ÖĞLE TATİLİ			
12.30-16.30	5253 sayılı Dernekler Kanunu ve Dernekler Yönetmeliği Uygulamaları	Abdulkadir BOZAN Büro Memuru	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
24.01.2006 08.00-12.00	Gizlilik ve Gizliliğin Önemi	Murat ÇETİNER Bilgi İşl.Koordinatörü	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
ÖĞLE TATİLİ			
12.30-16.30	Gizlilik ve Gizliliğin Önemi	Murat ÇETİNER Bilgi İşl.Koordinatörü	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
25.01.2006 08.00-12.00	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu a) Ödev ve Sorumlulukları b) Genel Haklar c) Yasaklar d) Sicil ve Disiplin İşleri e) Sosyal ve Mali Haklar f) Amir Memur İlişkileri g) Müracaat ve Şikayetler h) Kılık Kıyafet i) Yer Değiştirme j) Beşeri İlişkiler	A.Selim PARLAR Vali Yardımcısı	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
ÖĞLE TATİLİ			
12.30-16.30	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu a) Ödev ve Sorumlulukları b) Genel Haklar c) Yasaklar d) Sicil ve Disiplin İşleri e) Sosyal ve Mali Haklar f) Amir Memur İlişkileri g) Müracaat ve Şikayetler h) Kılık Kıyafet i) Yer Değiştirme j) Beşeri İlişkiler	A.Selim PARLAR Vali Yardımcısı	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu

26.01.2006 08.00-12.00	Milli Güvenlik Bilgileri	Ekrem SILIVRİ Emekli Albay	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
ÖĞLE TATİLİ			
12.30-16.30	Milli Güvenlik Bilgileri	Ekrem SILIVRİ Emekli Albay	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
27.01.2006 08.00-12.00	İnkılap Tarihi-Atatürk İlkeleri	Erdem DEMİRKOL Öğretmen	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
ÖĞLE TATİLİ			
12.30-16.30	İnkılap Tarihi-Atatürk İlkeleri	Erdem DEMİRKOL Öğretmen	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
30.01.2006 08.00-12.00	İnsan Hakları	Av.Vildan YIRMİBEŞOĞLU	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
ÖĞLE TATİLİ			
12.30-16.30	İnsan Hakları	Av.Vildan YIRMİBEŞOĞLU	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
31.01.2006 08.00-12.00	Halkla İlişkiler	Ferhan AKKAYNAK Halkla İlişkiler Uzmanı	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
ÖĞLE TATİLİ			
12.30-16.30	Halkla İlişkiler	Ferhan AKKAYNAK Halkla İlişkiler Uzmanı	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu

01.02.2006 14.00-16.00	AB ve Uluslar arası İlişkiler	Nesrin BAŞPINAR Kontrol Memuru	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
02.02.2006 08:00-12:00	Yönetim Bilimi	Dr.Necmi ÖKSÜZ Araştırmacı	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
ÖĞLE TATİLİ			
14.00-16.00	Yönetim Bilimi	Dr.Necmi ÖKSÜZ Araştırmacı	İl Dernekler Müdürlüğünde Görevli Aday Memurlar. Müdürlük Toplantı Salonu
03.02.2006 14.00-16.00	Yazışma ve Dosyalama Usulleri	Elmas BODUR Şef	İl Dern.Müd.Aday Memur Müdürlük Toplantı Salonu

TUTANAK

SEMİNERİ VEREN : Umut DİNÇŞAHİN Sosyolog

SEMİNER KONUSU: Takım Ruhu

SEMİNER TARİHİ : 13.02.2006

SEMİNER SAATİ : 14:00-16:00

SEMİNER YERİ : Müdürlük Toplantı Salonu

İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü 2006 Yılı Eğitim Programları gereğince yukarıda belirtilen yer, tarih ve saatte Müdürlük personelinin iştiraki ile seminer yapılmıştır.

İş bu tutanak tarafımızdan tanzim ve imza altına alınmıştır. 13.02.2006

TUTANAK

SEMİNERİ VEREN : Mesut ŞENOL Yalı Yardımcısı (Emekli)

SEMİNER KONUSU: Personel-Halkla İlişkiler-Özgüven-Beden Dili

SEMİNER TARİHİ : 04.01.2006

SEMİNER SAATİ : 14.00

SEMİNER YERİ : İl Dernekler Müdürlüğü Toplantı Salonu

İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü eğitim programı gereğince yukarıda belirtilen yer tarih ve saatte bürolar personelinin (I.Grup) iştiraki ile seminer yapılmıştır.

İş bu tutanak tarafımızdan tanzim ve imza altına alınmıştır.04.01.2006