

101305-1

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOTİVASYON
TEORİLERİNİN UYUMLAŞTIRILMASI VE
ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

Ebru KONAK

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir-1997

**T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOTİVASYON TEORİLERİNİN
UYUMLAŞTIRILMASI VE ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

Ebru KONAK

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman: Yrd. Doç. Dr.Fermani MAVİŞ

Eskişehir-1997

**Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane**

ÖZET

Kültür toplumları ve işletmeleri etkileyen önemli bir çevre faktörüdür. Her toplum kendi kültürünün etkisinde olduğu gibi örgütler de bu kültürden soyutlanamazlar. Her örgüt doğal olarak içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenmektedir. Fakat bununla beraber her örgüt de kendine has bir kültüre sahiptir. Bu kültürün farklı kültürel değerlerden gelen çalışanlara benimsetilmesi oldukça güçtür. Bu konuda işletmeyi amaçlarına ulaştırmak isteyen yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

İşletmeye giren ve birbirinden farklı değer yargıları olan çalışanları anlayabilmek için önce içinde yaşanan toplumun kültürünü iyi tanımak gerekmektedir. Daha sonra da örgütün kültürünü çalışanlara benimsetmek için çalışanlar belli bir süreçten geçirilmelidir.

Örgütler bir kültüre sahip olmakla birlikte bu kültürler örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Her örgüt kendine ait inançlar, değerler, beklentiler, varsayımlar, tutumlar taşımaktadır. Bu da o örgütün kültürünü ifade etmektedir.

Örgütlerde dört tip kültür görülmektedir. Bunlar rol kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürüdür. Rol kültüründe roller ön plana çıkmakta, işletmede yukarıdan aşağıya herkesin rolü belirlenmektedir. Güç kültüründe, liderlerden güçlü oldukları kadar

ABSTRACT

Culture is a very important environmental factor affecting societies and organizations. No organization exists in isolation and each has its own culture. It is not easy to penetrate this culture to workers coming from different cultures.

It is necessary for each organization to understand the worker's values and societal culture where the organization operate. Some processes must be applied to penetrate organizational cultures.

Each has its own culture and peculiar characteristics; values, beliefs, expectations and behaviours. All of them define its own culture and separate it from others.

Four types of cultures are generally are seen in organization. Those are role, power, achievement and support cultures. There are usually job descriptions, rules and procedures to govern behaviour and the whole organization forms a pyramid shapes and roles are described at each level in the role organization. In the power organization, the leaders are expected to be all-knowing as well as all powerful. Subordinates are expected to be compliant and willing the power organization tends towards a rule by fear. In an achievement

oriented organization makes high demands on its people's energy and time, assuming that people actually enjoy working at tasks which are intrinsically satisfying. The support oriented organization offers its members satisfactions which come from relationships; mutuality, belonging and connection.

Approaches to people in organizations depend on their own cultures. Role and power cultures tend to stress extrinsic motivation provided by rewards and penalties. Achievement and support cultures stress intrinsic motivation, a striving after something to satisfy one's inner self.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA NO
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	XI-XII
TABLolar LİSTESİ.....	XIII-XIV
KISALTMALAR.....	XV
GİRİŞ.....	1
1. GENEL OLARAK KÜLTÜR.....	3
1.1. Kültür Tanımı, Kavramı ve Kapsamı.....	3
1.1.1. Kültür Tanımı.....	4
1.1.2. Kültür Kavramı ve Kapsamı.....	6
1.2. Kültürün Sınıflandırılması.....	6
1.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür.....	7
1.2.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür.....	8
1.2.3. Öğrenme Zamanına Göre Oluşan Kültür.....	8
1.2.4. Yüksek Kültür ve Yaygın Kültür.....	8
1.2.5. Örgüt ve Yönetimle İlişkisi Yönünden Kültür.....	9
1.3. Kültürün Öğeleri.....	11
1.3.1. Maddi Öge.....	11
1.3.2. Dil.....	11
1.3.3. Estetik.....	12

1.3.4. Eğitim ve Sosyal Yapı.....	12
1.3.5. Din, İnanç, Değerler ve Normlar.....	12
1.4. Kültürün Özellikleri.....	13
1.5. Kültürün Önemi.....	14
1.6. Kültürün Bireyi ve Örgütü Etkilediği Yönler.....	16
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	19
2.1. Örgüt Kültürü Kavramı.....	19
2.2. Örgüt Kültürünün Önemi.....	23
2.3. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı ve Örgütlerde Kültürel Araştırmaların Kısa Bir Tarihçesi.....	27
2.4. Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	36
2.5. Örgütlerde Kültür Çeşitleri.....	38
2.5.1. Örgütlerde Baskın Kültür-Alt Kültür ve Güçlü Kültür-Zayıf Kültür..	38
2.5.2. Örgütlerde Rol Kültürü, Başarı Kültürü, Güç Kültürü ve Destek Kültürü.....	41
2.6. Örgütsel Kültürde Kullanılan Kültürel Formlar.....	45
2.6.1. Semboller.....	47
2.6.2. Dil.....	49
2.6.3. Hikayeler.....	53
2.6.4. Uygulamalar.....	54

2.7. Örgüt Kültürünü Meydana Getiren Karakterler ve Örgüt Kültürünün Boyutları.....	56
2.7.1. Örgüt Kültürünü Meydana Getiren Karakterler.....	56
2.7.2. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	57
2.8. Örgütlerde Örgüt Kültürünün Kaynağı ve Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	59
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOTİVASYON TEORİLERİNİN UYUMLAŞTIRILMASI.....	66
3.1. Motivasyonun Tanımı.....	66
3.2. Motivasyonun Önemi.....	68
3.3. Motivasyonun Unsurları.....	69
3.4. Motivasyonun Etmenleri.....	70
3.5. Motivasyon Oluşum Süreci.....	72
3.6. Motivasyon Teorisinin Gelişimi.....	73
3.7. Başlıca Motivasyon Teorileri ve Örgüt Kültürü ile Motivasyon Teorilerinin Uyumlaştırılması.....	75
3.7.1. Kapsam Teorileri.....	75
3.7.2. Süreç Teorileri.....	85
3.8. Örgüt Kültürü ile Motivasyon Teorilerinin Uyumlaştırılmasının Yönetici Açısından Sonuçları.....	96
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOTİVASYON TEORİLERİNİN UYUMLAŞTIRILMASININ ESKİŞEHİR ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE ARAŞTIRILMASI.....	98

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi.....	98
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	98
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	99
4.1.3. Araştırmanın Yöntemi	101
4.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	102
4.2.1. Her Bir Sorunun Tek Tek Analizi.....	102
4.2.2. Örgüt Kültürü ve Motivasyona İlişkin Analiz Araştırmalarının Sonuçları.....	116
SONUÇ.....	126
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	129 ✓
EKLER	
Ek-1 : Eskişehir Buzdolabı İşletmesi Organizasyon Şeması.....	137 ✓
Ek-2 : Örgüt Kültürü Anket Soruları.....	138 ✓
Ek-3 : Motivasyon Anket Soruları.....	142

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil-1	Kültürel Farklılıklar: Ulusal, Mesleksel ve Örgütsel Düzeyler	9
Şekil-2	Örgüt Kültürü Oluşumu ve Sonuçları	60
Şekil-3	Farmer-Richman Modeli	61
Şekil-4	Negandhi-Prasad Modeli	62
Şekil-5	Motivasyon Oluşum Süreci	72
Şekil-6	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	78
Şekil-7	İhtiyaçlar	79
Şekil-8	Maslow ve Herzberg Modellerinin Karşılaştırılması	82
Şekil-9	Klasik Şartlandırma	87
Şekil-10	Sonuçsal Şartlandırma	88
Şekil-11	Vroom Motivasyonun Modeli	91
Şekil-12	Lawler-Porter Motivasyon Modeli	92

Grafik-1	• Örgüt Kültürü Yoğunluk Grafiği	121
Grafik-2	Örgüt Kültürü Yoğunluk Grafiği Toplam Sonuçları	122
Grafik-3	Motivasyon Yoğunluk Grafiği	123

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo-1	Parsons'ın "AGIL Modeli"	32
Tablo-2	Quchi Modeli	33
Tablo-3	Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi	36
Tablo-4	Örgütsel Kültürler, Değerleri ve Sınırların Önemi	45
Tablo-5	Yöneticinin Astlarını Motive Etmek Konusundaki İnançları	97
Tablo-6	Rol Kültürü Anket Soruları Analiz Tablosu	103
Tablo-7	Başarı Kültürü Anket Soruları Analiz Tablosu	105
Tablo-8	Güç Kültürü Anket Soruları Analiz Tablosu	107
Tablo-9	Destek Kültürü Anket Soruları Analiz Tablosu	109
Tablo-10	İçsel Motivasyon Anket Soruları Analiz Tablosu	111
Tablo-11	Dışsal Motivasyon Anket Soruları Analiz Tablosu	114

Tablo-12	Örgüt Kültürüne İlişkin Analiz Araştırmalarının Sonuçları	117
Tablo-13	Örgüt Kültürüne İlişkin Analiz Araştırmaları Sonucu Çıkan Yoğunluklar	119
Tablo-14	Motivasyona İlişkin Analiz Araştırmalarının Sonuçları	120
Tablo-15	Motivasyona İlişkin Analiz Araştırmaları Sonucu Çıkan Yoğunluklar	121

KISALTMALAR

A.Ü.	:	Anadolu Üniversitesi
A.Ü. Eğ. Fak.	:	Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi
A.Ü.İ.İ.B.F.	:	Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
A.Ş.	:	Anonim Şirket
İ.Ü.	:	İstanbul Üniversitesi
İ.T.İ.A.	:	İktisadi Ticari İlimler Akademisi
İ. ve T.İ.A	:	İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
İ.İ.T.İ.A.	:	İktisadi İdari Ticari İlimler Akademisi
S.B.F.	:	Siyasal Bilimler Fakültesi
Üni.	:	Üniversite

GİRİŞ

Her örgüt bir toplum içinde faaliyetlerini sürdürmektedir ve her örgüt, içinde bulunduğu toplumu kültüründen etkilenmektedir. Çünkü o toplumun inançları, alışkanlıkları, değer yargıları vs. örgütü etkilemektedir. Örgüt içinde çalışanlar neticede o toplumun birer üyeleridir ve toplumun kültürünün etkisindedirler. Bunu da doğal olarak işletmeye taşıyacaklardır. Öyleyse örgütler içinde yaşadıkları toplumun kültürünü tanımak ve bilmek durumundadırlar.

Nasıl ki her toplum bir kültüre sahipse her örgüt te kendine ait bir kültüre sahiptir. Sahibolduğu bu kültür o örgütü diğerlerinden ayırtmakta, ona kişilik vermektedir. Fakat her ne kadar örgüt kendine ait bir kültüre sahipse de neticede faaliyette bulunduğu toplumun kültürünün etkisi altında, onun bir alt kültürü durumundadır. Kendine ait bir takım özel değerlere sahip olsa da genel olarak toplum kültürünün değerlerini taşımaktadır.

Örgütler, birbirinden farklı farklı kültürlere sahip olmakla birlikte acaba bu özel kültürel yapılar içinde amaçlarına ulaşmak için çalışanlarını nasıl motive etmektedirler? Onları amaçları doğrultusunda nasıl yönlendirmektedirler? Her örgüt kültürü taşıdığı değerler, inançlar ve tutumlar sonucu çalışanlarını nasıl motive etmeyi daha uygun görmektedir?

Bu çalışmada örgüt kültürü ile motivasyon teorileri arasındaki uyum ve ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde genel olarak kültür tanımı, kavramı ve kapsamına, kültür çeşitlerine, kültürün ögeleri ve özelliklerine, önemine son olarak ta kültürün bireyi ve örgütü etkilediği yönleri değinilmiştir.

İkinci bölümde ise örgüt kültürü üzerinde durulmuştur. Burada örgüt kültürünün kavramı, önemi, ortaya çıkışı, işlevleri, çeşitleri, örgüt kültüründe kullanılan kültürel formlar, örgüt kültürünü meydana getiren karakterler, boyutlar ve örgüt kültürünün kaynağı ve oluşumu anlatılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde örgüt kültürü ile motivasyon teorileri arasındaki uyum ve ilişki üzerinde durularak öncelikle motivasyon hakkında kısa bilgi verilmiştir. Bunun için ilk olarak motivasyonun tanımı, önemi unsurları, etmenleri oluşum süreci , motivasyon teorisinin gelişimi anlatılmıştır. Daha sonra motivasyon teorileri ve örgüt kültürünün bu teorilerle uyumu ve ilişkilendirilmesi ve bu uyumun yönetici açısından sonuçlarına değinilmiştir.

Dördüncü bölümde Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'nde konuya ilişkin araştırma yapılmış ve elde edilen veriler analiz edilerek ortaya konmaya çalışılmıştır.

1. GENEL OLARAK KÜLTÜR

1.1. Kültür Tanımı, Kavramı ve Kapsamı

Kültür, kuruluşları saran çevre şartlarının en önemli unsurlarından biridir. Bu nedenle kültür, kuruluşların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Kültürel değerler arasındaki farklılıklar ve ayrılıklar, insanları etkili ve verimli bir şekilde yönetmeleri gereken yöneticiler için çeşitli sorunların kaynağını oluşturur.¹ Toplumda insan üzerindeki en büyük etki kaynağı “kültür”dür. Bu nedenle içinde faaliyette bulunan toplumun kültürünün bilinmesi, işletme yönetiminin her safhasındaki başarısını geniş ölçüde etkileyecektir.²

-
- ¹ Kemal Tosun, “Kültürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamasına Etkileri”, **Organizasyon Dergisi**, Y.3, S.10, (Haziran 1982), s.3.
- ² Berrin Yüksel, “Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri”, **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VII, S.1, (Kasım 1989), s. 334.

Örgüt de, toplumda kendine özgü bir kültürel yapı oluşturur. Bu kültürel yapı genelde, parçası olduğu toplumun kültürel yapısına benzer; özeldense, örgütün kendince yaratılan öğelerini içerir. Örgütün kültürel yapısının toplumdaki alandan genel özellikleri, örgütün amaçlarına, işlevlerine, ortamına yansıtılarak, örgütün kültürel yapısının çerçevesini oluşturur. Bu çerçevenin içi, örgütün ortamına uygun olarak, işgörenlerce özel kültürel özelliklerle donatılır. Böylece, örgütün kültürel yapısı, toplumun kültürel yapısına genel çizgileriyle uymakla birlikte, örgütün kendine özgü özelliklerini içerir.³ Bu bölümde, ileriki konularda örgütün kültürünü anlayabilmek bakımından ilk önce kültürün ne olduğuna genel olarak değinilmek istenmiştir. Buradan hareketle ilk incelenecek olan da kültür sözcüğünün tanımı olacaktır.

1.1.1. Kültür Tanımı

Latince kökenden, cultura veya cultus sözcüğünden gelen kültür genel olarak işleme veya toprağı işleme anlamındadır.⁴ Bu sözcük XVII. yüzyıla kadar aynı anlamda kullanılmıştır. Daha sonra Fransızca'da insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılırken, 1793 yılında Alman dilinde bugün anladığımız anlamda yer almıştır. Kültür Türk dilinde ise, "Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki kuşaklara iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların tümü olarak gösterilmiştir."⁵

Kültür çok kullanılan bir kelime olmasına karşın herkese hitap edecek tek bir tanımın verilmesi oldukça güçtür, çünkü bu konuyla ilgili olarak çalışan herkes farklı bir tanım getirmiştir. Bunun sebebi kültür tanımını yapanların temelde konularının farklı olması

³ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, 1.B. (Ankara: A. Ü. Eğ. Fak. Yayını, 1982), s.110.

⁴ Anıl Çeçen, "Kültür Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.XVIII, S. 2, (Haziran 1985), s.114.

⁵ İhsan Erkul ve Yılmaz Ürper, **Sosyolojiye Giriş**, (Eskişehir: Birlik Ofset, 1993), s. 150.

ve kendi bilimsel sahalarıyla ilgili tanımlar yapmalarıdır.⁶ Tanım ve açıklamaların tümü de yazarların amaçlarına uygun ve belirli bir mesajı olan ifadelerdir.⁷

Kültürle ilgili olarak yapılan çalışmaların pek çoğunda değinilen, geniş ve yapılan ilk tanımlardan biri E. B. Taylor'a ait olanıdır: Kültür toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür.⁸

Kültürün çeşitli anlamlarından birisi sosyal sistemleri oluşturan bireylerin davranışlarıyla ilgili olanıdır. Bu çerçevede içerisinde kültür, genel olarak bir toplumda yaşayan bireylerin davranışlarını yönlendiren kurallar toplamı olarak tanımlanabilir.⁹

Antropolojide kültür tanımına değişik yaklaşımlarda bulunulmuştur. Bunlardan kültüre sembolik açıdan yaklaşan antropolog ve sosyologlar, kültürü "birtakım semboller içinde örgütlenmiş anlamlar bütünü" olarak tanımlamışlardır.¹⁰

İşletmeci ve işletme yöneticisi için ise kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarının oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır.¹¹

Buraya kadar olan tanımlardan anlaşıldığı üzere kültür kavramına pek çok tanım vermek mümkündür. Bu bağlamda denilebilir ki kültür" her bilim alanının kendi temel kavramlarını içine alarak onları kapsayan, dolayısıyla sınırlarının çizilmesi oldukça zor olan, kullanım amacının sonucu olarak kullanan kişilerce farklı şekillerde algılanıp, açıklanan geniş bir ifadeler bütünüdür."

⁶ İlhan Erdoğan, "Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkileri", **İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.IV, S.1, (Nisan 1975), s.243.

⁷ Güneş Berberoğlu, **Karşılaştırmalı Yönetim**, (Eskişehir: A.Ü. Yayını, 1991) s. 39.

⁸ Çeçen, s.115

⁹ Mustafa Yaşar Tınar, "Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El" **Dokuz Eylül Üni. İ. ve İ.B.F. Dergisi**, C. V, S.1.2 (1990), s. 81.

¹⁰ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, (Eskişehir: A.Ü. Basımevi, 1994), s.45.

¹¹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, (İstanbul:İstanbul Üniversitesi Yayını, 1991), s. 121.

1.1.2. Kültür Kavramı ve Kapsamı

Kültür kullanılabilecek en az açık olan kavramlardan biridir. Çünkü bir tarafta çok geniş kapsamlı şeyleri kapsarken bir taraftan da, çok sınırlı özelliği vardır. Kültür toplumda yaşayan insanların bütün öğrendikleri ve paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır. Davranış bilimlerinin incelediği hemen herşey kültür tarafından biçimlendirilmiştir.¹²

Kültür insan ve çevresiyle ilgili herşeyi kapsamına alır. İnsanların tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer parçasıdır. Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir.¹³

Kültür kavramı gerçekte modern bir kavramdır. Kitle iletişim araçları, bu kavramı, toplumun bir özelliği ve yönetme gücü haline getirdiği günden itibaren gerçek bir önem kazanmıştır.¹⁴

Kültüre sosyal bir süreç olarak bakıldığında, kültür geçmişten geleceğe doğru aktarılan bir mirastır. Bu miras geçmiş kuşakların tüm gayret ve deneyimlerinin üstüne yenilerinin eklenmesiyle zenginleşmektedir. Sonuçta kültüre geçmişi geleceğe bağlayan, geniş bir yayılma alanına sahip ve değişimlere açık olan, her dalda bir tanımının yapılabildiği bir kavram olarak bakılabilir.

1.2. Kültürün Sınıflandırılması

Kültür değişik kriterler gözönüne alınarak, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamalar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir.

¹² Enver Özkalp, **Sosyolojiye Giriş**, (Eskişehir: Etam A.Ş., 1995), s. 71.

¹³ Güneş Berberoğlu, "Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı", **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VII, S.1-2 (1990), s.153.

¹⁴ Yüksel, s.334.

1.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Kültürün yaygınlık derecesine bağlı olarak yapılan sınıflamada kültürler genel kültür ve alt kültür olarak ikiye ayrılırlar. Bir ülkenin veya ulusun bireylerinin geçmişinin ve mevcut çevre koşullarının etkisiyle benimsediği değer, tutum, davranış, alışkanlık, inanç, gelenek ve ideolojik unsurların tümü ulusal ya da genel kültürü oluşturur.¹⁵

Alt kültür ise toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan ancak bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan gruplardır. Alt kültürler arasındaki farklılıklar büyüdükçe, bu gruplar arasındaki çatışmaların derecesi de artar.¹⁶ Alt kültürler ulusal kültürün genel çizgilerini taşır, ancak kendi iç ve dış çevre özelliklerine göre oluşturduğu özellikleri de mevcuttur. Alt kültürler, genel kültür içinde yer alarak, genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına rağmen genel kültür alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez.¹⁷

Bir aile kadar küçük bir grubun kültüründen söz edildiğine göre, bir işletme, bir kurum gibi değişik büyüklükte olan örgütlerin kültüründen de söz edilebileceği açıktır.¹⁸ İşletme organizasyonları da ulusal kültürün birer alt birimidir. Her organizasyonun hedefi, amaçları ve bunlara ulaşılmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır. Bunlar ulusal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte her organizasyon kendi koşullarına göre farklı özellikler taşır. İşletme organizasyonları, ülkenin genel kültürel görünümünden ayrılan yönleri nedeniyle birer alt kültür olarak nitelenmektedir.¹⁹ Birer alt kültür olarak nitelendirilen bu organizasyonların çeşitli faktörlerin etkisiyle birbirlerine göre farklılık gösteren, kendilerine ait örgüt kültürleri sözkonusudur. Örgütsel kültür, genel kültüre göre bir alt kültür olarak düşünülebileceği gibi

¹⁵ Berberoğlu, "Örgüt...", s. 154.

¹⁶ Özkalp, s. 79.

¹⁷ Erdoğan, *İşletmelerde...*, s. 123.

¹⁸ Tosun, s.3

¹⁹ Berberoğlu, "Örgüt...", s. 154-155.

bir örgüt içindeki çeşitli alt kültürlere göre de bir genel kültür olarak görülebilir. Ancak, genel kültür nasıl alt kültürlerin bir toplamı değilse, örgüt kültürü de örgütte yer alan çeşitli alt kültürlerin toplamı değildir.

1.2.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Aynı zamanda uygarlık adı da verilen maddi kültür, yapılan teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi öğelerden oluşan ve insanın kendi eseri olan çevre şartlarıdır.²⁰ Maddi kültür manevi kültürün dışlaşmış şeklidir. Manevi kültür ise, bir milleti diğer bir millettten ayırdedebilme imkanı veren örf ve adetler, kollektif davranışlar, değer hükümleri, ahlak anlayışı, sosyal normlar ve zihniyet değişikliğidir.²¹

1.2.3. Öğrenme Zamanına Göre Oluşan Kültür

Öğrenme zamanına göre oluşan, kültür üç tiptir. Birincisi, sonradan öğrenilen kültürdür. Daha çok bir kişinin veya çocuğun büyüklerinden yavaş yavaş öğrendiği bu kültüre postfigürativ kültür (son şekillendirme) denir. İkincisi birlikte oluşan kültürdür. Kişilerin yaşlılarından öğrenerek oluşan bu kültüre cofigürativ kültür (ortak şekillendirme) denir. Son olarak da yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre de prefigürativ kültür (önceden şekillendirme) denir. Bu durum, eski kültürün önemli kısımlarının saklanması, fakat yeni kuşağın yeni kültürel değerleri yaratması ve bu değerleri ileri yaştakilere kabul ettirmesi, eski kültürün yeni ile birleştirilmesi halidir.²²

1.2.4. Yüksek Kültür ve Yaygın Kültür

Toplum içinde özel bir yaşam biçimi, zevkleri ve alışkanlıkları olan küçük

²⁰ Yüksel, s.337.

²¹ Mustafa E. Erkal, **Sosyoloji (Toplumbilim)**, (Trabzon: Özkan Ofset, 1982) s.66.

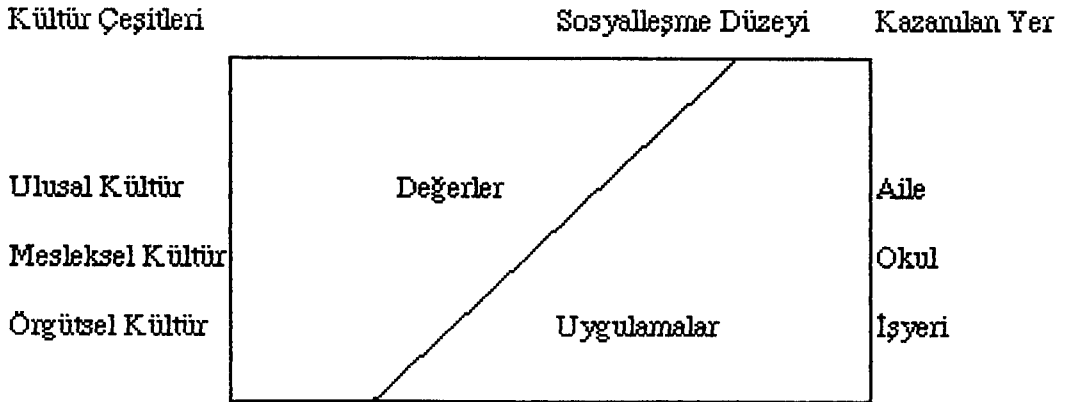
²² Erdoğan, **İşletmelerde...**, s.124.

bir elit grubunun sahip olduğu kültüre yüksek kültür denir. Örneğin, üst sınıfların yaşantı biçimleri, klasik müziğe düşkünlükleri, resim ve heykel sanatıyla ilgilenmeleri yüksek kültürün temel değerleri olarak betimlenir. Bunun karşıtında ise büyük halk kitlelerinin benimsediği yaşam biçimi, zevkler, farklı değerler yer alır ki buna da yaygın kültür (popular culture) denilmektedir. Örneğin televizyon seyretmek, maça gitmek, aile faaliyetlerine katılıp birlikte gezmek gibi.²³

1.2.5. Örgüt ve Yönetimle İlişkisi Yönünden Kültür

Kültürü örgüt ve yönetimle ilişkileri yönünden ele alan araştırmalar, genel olarak ulusal, mesleksel ve örgütsel kültür araştırmaları olmak üzere üç başlıkta açıklanabilir. Bunlardan ulusal ve örgütsel kültürler üzerindeki çalışmalar, mesleksel kültür araştırmalarına göre daha yaygındır.²⁴ Ulusal, mesleksel ve örgütsel kültür çeşitleri, Hofstede and Others'ın sınıflamasına göre Şekil-1'de gösterilmiştir.

Şekil -1: Kültürel Farklılıklar: Ulusal, Mesleksel ve Örgütsel Düzeyler



Kaynak: Hofstede, Geert and Others, "Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, Vol.35, No. 2 (June 1190), s.312.

²³ Özkalp, s. 79.

²⁴ Şişman, s.54.

Yukarıdaki şekil 1’de yapılan ayrıma göre ulusal kültür, bir toplumun üyelerinin en üst (makro) düzeyde paylaştıkları değerler ve uygulamalardan, başka bir ifadeyle görülmeyen (inançlar, değerler), görülen (semboller, davranışlar), işitilen (dil) ve maddi kültür öğelerinden oluşmaktadır.²⁵ Doğan her birey dünyaya geldiğinde kalımsal olarak bir kültüre sahip olarak gelmemektedir. Bir sosyalleşme süreci içerisinde kültürü öğrenmekte ve bunu başkalarına da aktararak onları da sosyalleştirmektedir.

Şekil 1’de ulus ve örgüt arasındaki yere mesleksel kültür yerleştirilmiştir. Bir mesleksel alana girmenin anlamı değerleri ve uygulamaları kazanmaktır. Sosyalleşme yeri okul veya üniversitedir, diğer bir deyişle çocukluk ve işe girme arasındaki zamandır. Meslek düzeyi değerlerin ve uygulamaların eşit olduğu düzeydir.²⁶ Mesleksel kültür, genel olarak okullarda ve daha sonra da meslek örgütleri içinde kazanılan bir kültür çeşidini oluşturmaktadır.²⁷ Doğal olarak her mesleğin birbirinden farklı yönleri sözkonusu olduğu gibi, aynı zamanda her mesleğin kendine özgü kültürel özellikleri de (giyim, davranış vb.) bulunmaktadır.

Örgütsel kültür ise her örgütün kendi bünyesine göre oluşturduğu bir kültür çeşididir. Dolayısıyla herhangi bir örgüte giren her birey, o örgütün kültürünü çeşitli yollarla öğrenirken, bu sefer örgütsel bir sosyalleşme sürecine girmektedir. Şekil 1’de görüldüğü gibi ulusal kültürün etkisi, bireyin kişiliği ile bütünleşen değerleri biçiminde ortaya çıkmaktadır. Daha sonraki kültürel aşamalar olan mesleki kültür ve örgüt kültüründe ise uygulamaya dönük bir etkilenme süreci sözkonusudur. Bireyin değerler sistemini yansıtan tutum ve davranışları, bir organizasyonun üyesi olduğunda belirginlik kazanmaktadır.²⁸

25 Şişman, s.54.

26 Hofstede, Geert and Others, s.312.

27 Şişman, s.55.

28 Berberoğlu, **Karşılaştırmalı...**, s.42.

1.3. Kùltürün Ögeleri

Kùltür her ne kadar maddi ve manevi ögelerin toplamından oluşan bir bütün, insanlar tarafından meydana getirilen çevre, grup veya toplum üyelerince oluşturularak paylaşılan öğrenilmiş davranışların toplamı olarak düşünülse de, bazı öğelerin bileşimini de bünyesinde bulundurmaktadır. Bu nedenle kùltürü oluşturan öğeleri açıklamakta fayda vardır.

1.3.1. Maddi Öge

Toplumun ya da grubun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik ilerlemesini, üretim, teknik, hùner ve becerilerini ifade eder.²⁹ Maddi kùltür insanın yaptığı şeylerle, kişinin davranışlarının birleştirilmesinin özel bir türüdür.³⁰ Toplumlar arasında maddi olmayan kùltür değerlerinin geçişinin zor olmasına karşı, maddi kùltür değerlerinin geçişi daha kolaydır.

1.3.2. Dil

Dil, kùltürün önceki kuşaklardan sonraki kuşaklara aktarılmasında önemli bir araçtır. Kùltürlerin değerleri ve özelliklerinin ne olduğu hakkında bilgi verirken kùltürün geliştirilmesini, geçmişle gelecek arasında bağlantı kurarak yorumlar yapılmasını sağlar.

Dil, insanlığın temel kurumu şeklinde düşünülür. Bu temel kurum, kùltürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder.³¹

²⁹ Özkalp, s.74.

³⁰ Erdoğan, "Kùltürün...", s.244.

³¹ Erdoğan, "Kùltürün...", s.244.

1.3.3. Estetik

Bir kültürdeki güzel sanatlar (müzik, dans, çeşitli sanatlar vb.) hakkında bilgi vermektedir. Belirli kültürlerin, özellikle alt kültürlerin kendine özgü estetik değerleri vardır. Bu bakımdan estetikteki farklılıkları ulusal olmaktan çok bölgesel olarak görmek mümkündür.³²

1.3.4. Eğitim ve Sosyal Yapı

Eğitimin kültür içindeki tarihsel fonksiyonu bilgi, yetenek ve fikirleri doğurması ve geliştirmesidir. Ayrıca bu kültürel değerlerin nesilden nesile ve özellikle günümüzde toplumdan topluma aktarılması da eğitime düşen bir görevdir.³³

Sosyal yapı ise her toplumda kendine has olan bir yapıdır. Bu sosyal yapıda meydana gelen değişimler, kültürde de değişmelere yol açmaktadır.

1.3.5. Din, İnanç, Değerler ve Normlar

Her toplum bir dine sahiptir. Dinler insanlara bir takım davranış kuralları göstermektedir.

İnanç, bireysel yaşamın bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Bir toplumdaki kişilerin aynı konudaki inançları benzer olabilir. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise, o toplumun kültürel inançları o derece kuvvetli ve yaygındır.³⁴

³² Erdoğan, *İşletmelerde...*, s.131.

³³ Erdoğan, "Kültürün...", s.245.

³⁴ Erdoğan, "Kültürün...", s.245.

Değerler, hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir. Norm ve değer arasındaki en temel farklılık değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici oluşlarıdır.³⁵

Normlar, yaptırımı olan kurallar sistemidir. Her toplumda bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen, nasıl giyinileceğinden, nasıl yemek yenileceğine, belirli yerlerde nasıl oturulacağına kadar çeşitli normlar yer alır.³⁶

1.4. Kültürün Özellikleri

Kültürün tanım ve kavramından başka; ne olduğunu, insanların davranışlarını nasıl etkilediğini, çalışmanın ileriki bölümlerinde ele alınacak olan örgüt kültürünün aşağıda sıralı özelliklerle nasıl ilişkili olduğunu anlayabilmek için özelliklerini de bilmek fayda sağlayacaktır.

Kültürün özellikleri şu şekilde sıralanabilir:³⁷

-Kültürün bir içeriği vardır. Bir dizi anlamlı (sayılıklar, inançlar, değerler), çeşitli anlamlar içeren sembolleri ve uygulamaları kapsamaktadır.

-Kültür, öğrenilen davranışlardan oluşur; doğuştan edinilmez. Biyolojik kalıtımla kuşaktan kuşağa geçmez. Kültür, onun sahibi olan üyeler tarafından üretilir, öğrenilir, paylaşılır ve aktarılır. Sonuçta kültür herkes tarafından bir sosyalleşme süreci içinde öğrenilir.

³⁵ Özkalp, s. 76.

³⁶ Özkalp, s. 75.

³⁷ Şişman, s.57; Özkalp, s.74; Tınar, s.82; Yüksel, s. 336; Erkul ve Ürper, s. 161.

-Kültür toplumsaldır. Kollektif düşüncenin ürünüdür ve toplum üyelerince ortaklaşa paylaşılır ve bütünleştiricidir. Dolayısıyla bir toplum olmadan kültür de olmaz.

-Kültür süreklidir. Kültür bir kuşaktan diğerine geçerek sürekli olma özelliğini korumaktadır. Kültürün sürekliliğini gelenek ve göreneklerin sağlamasından dolayı da tarihi olma özelliği görülmektedir.

-Kültür gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.

-Kültürün içeriğiyle onu üreten, paylaşan, yaşatan ve aktaran üyeler arasında sürekli bir ilişki ve etkileşim vardır. Her kültürün içeriği, kültürün sahibi olan gruba özgü olup, sözkonusu grup bu kültürle içiçe bulunmaktadır.

-Kültür, değişkendir (esnekler). Kültür değişimleri uyum yoluyla sağlanır. Kültürler belirli bir zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum gösterirler. Taklitten ödünç almaya kadar birçok değişme yöntemi olduğu gibi, serbest veya zora dayanan bir kültür değişmesi de olabilir. Belki kültür zaman aralıkları içinde sabit gözükür, fakat gerçekte daima değişmektedir. Gelişen ihtiyaçlar, yeni tecrübeler, gelen yeni kuşakların ihtiyaçları kültürü değiştirmektedir. Bir kültürün değişme gücü, o kültürün bulunduğu toplumdaki bilgi birikimi, nüfus hareketleri araştırma geliştirme, keşif ve icat gibi etkenlere bağlıdır. Kültürel değişme, toplumun kendi özelliğinden kaynaklandığı gibi çeşitli kültürlerin birbirlerini etkilemesi sonucu da olabilmektedir. Bu kültürel değişimin hızı her toplumda aynı değildir. Toplumdan topluma farklılık gösterir.

1.5. Kültürün Önemi

Kültürün önemi, bireylerin karar ve davranışlarını ve bunun sonucu olarak da çalışma derece, biçim yöntem ve yoğunluğu ile çevresel (toplumsal, ekonomik, siyasal ve doğal)

ilişkilerini biçimlendirme ve yönlendirmesi konusunda sahip olduğu etkili güçten ileri gelmektedir. Bireyin ne zaman, ne gibi ve nasıl kararlar alacağı ve bunları nasıl uygulayacağı hususu, onun kültürel niteliklerine yani değer yapıları sistemine sıkı sıkıya bağlıdır.³⁸

İşletmelerin sosyo-kültürel yapıları, değişik ortamlarda çalışmalarını sürdürmeleri, uluslararası işletmecilik alanında büyük gelişmelerin olması ve işletme içinde çalışanların sosyo-kültürel yapıları arasındaki farklılığın artması, işletme yöneticileri için kültürün önemini arttırmıştır. Kültürel değerler arasındaki farklar, insanları etkili ve verimli bir şekilde yönetmeleri gereken yöneticiler için çeşitli problemler ortaya çıkarmaktadır. İnsanların yönetilmesi onlara istenen bir işin kolaylıkla yaptırılması ve en önemlisi de onlara yeni değer ve anlayışların benimsetilmesi için onların kültürel niteliklerini bilmek gerekmektedir.³⁹ Bu nitelikler bilindiği oranda da bireylerin örgütsel toplumsallaşma sürecini geçirmeleri daha kolay ve daha kısa olacaktır. Bireyin örgütü benimsemesinin sağlanması yanında örgüt de bireyi tanıyacak, onunla bütünleşecektir.

Toplumdaki bireyleri etkileyen faktörlerden en önemlisi kültür faktörüdür. Bunun için, içinde yaşanan toplumun kültürünü bilmek işletme yönetimlerinin başarılarını etkileyecektir. İşletme kendine has örgüt kültürünü oluştururken, bu oluşumu etkileyen iç ve dış çevre faktörlerinden başka bir de toplumsal yapıyı gözönüne almak zorundadır. Bu yapı bütün işletmeleri etkilemektedir. O halde işletmeler oluşturdukları örgütsel kültürlerini bundan soyutlayamazlar. Sonuçta da içinde buldukları toplumsal yapının kültürlerini bilmek durumundadırlar. İşletmeler örgüt kültürlerini toplum kültürüne göre ayarlayarak, hangi kültürlerin organizasyonlar için birleştirici hangilerinin bölücü olduğunu belirlemelidirler.

Örgütün kültürel değerlerinin yanında, örgüte giren her bireyin de kendine ait bazı kültürel değerleri sözkonusudur. Bu nedenle örgüt ve birey arasında bir kültürel çatışmanın olması da doğal bir sonuç olacaktır. Kuruluş, kendi amaçlarına en etkin ve en verimli bir biçimde hizmet edecek kültürel bir sistemin gerekli kıldığı bir uygulama düzenini personele

³⁸ Tosun, s.5-7.

³⁹ Yüksel, s.333-334.

kabul ettirmeye çalışırken, personel de kendi değer sistemine uygun bir çalışma düzeni uygulamaya çaba harcayarak, ona karşı direnecek ve böylece mikro anlamda bir kültürel çatışma (etki ve tepki) mekanizması harekete geçecektir. Kuruluş ile personeli arasındaki kültürel çatışmada, her iki taraf için yaşama ve gelişme olanağı bahşeden bir bağdaştırma ve optimal bir denge yaratmaya çalışmak lazımdır.⁴⁰ Burada da kültürün önemi kendini göstermektedir.

İlk çağlardan beri önemli bir üretim faktörü olarak görülen insan (emek), artık zamanımız da üretim faktörleri içinde en başta ve en önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Önemi yadsınamayacak kadar büyük olan bu faktörü en mükemmel şekilde yönetmek ve yönlendirmek de oldukça zor bir faaliyet olmaktadır. Ancak burada, bireyi her yerde özellikle de işletmelerde yönetmek ve yönlendirebilmek için insanı ve dolayısıyla, onun kültürel yapı, nitelik ve özelliklerini bilmek gerekmektedir. Bu bilindiği oranda insanı tanıma, kültürün insan üzerindeki dolaylı ve dolaysız etkilerini görebilme de daha kolay olacaktır. Bu sebeple; önce toplumu, sonra da o toplumun içinde yer alan ve yaşayan insanı, o insanın girdiği örgütlerde örgüte uyum kabiliyetini çözüp, anlayabilme de kültürün rolü ve önemi çok büyük olmaktadır.

1.6. Kültürün Bireyi ve Örgütü Etkilediği Yönler

Rolü ve önemi çok büyük olan kültür bireyleri çeşitli bakımlardan etkilemektedir. Kültür olgusunun bir kültüre dahil olan bireyleri en fazla değerler, inançlar, tutum ve davranışlar, çevreye uyum, cinsiyete ilişkin roller, zamanın kullanımı, başarı motivisi, etnosentrizm (benmerkezcilik) ve mekân kullanımı gibi konularda etkilediği belirlenmiştir.⁴¹

⁴⁰ Tosun, s.8-9.

⁴¹ Berberoğlu, *Karşılaştırmalı...*, s.40.

Kültürün bireyi etkilediği bu konular toplumdan topluma farklılıklar göstermektedir. Her toplumun kendine özgü bir takım değerleri, normları ve inançları vardır. Başarı güdüsü bazı toplumlarda önemsenir, bazı toplumlarda üzerinde durulan bir çaba değildir.⁴² Farklı cinslere yaklaşım her toplumda değişiklikler gösterir. Bazı toplumlar kadını erkekle birlikte ön planda tutarken, kimi toplumlar kadını erkeklere nazaran daha geri planda tutarlar. Örneğin Japonya’da, Japon gelenekleri, çalışarak aile bütçesine katkıda bulunan kadına karşı olmamakla birlikte sağlıklı bir toplumun oluşturulmuş olması gereği ile kadının yerini evi olarak belirlemiştir. İstatistikler kadın çalışanların en geç 32 yaşında işlerinden ayrılarak evlerine döndüğünü göstermektedir.⁴³ Toplumla uyumlu ya da bireysel davranma bireylerin davranışlarını bireyci ya da toplumsal davranma şeklinde etkilemektedir. Toplumsal kültürün bireyler üzerindeki toplumla uyumlu ya da bireyci olma yönündeki etkisinin, aile içi ilişkilerden, yönetsel tutum ve davranışlara kadar uzandığı belirtilmektedir. Zaman olgusuna, mekan kavramına yaklaşım da toplumdan topluma farklılık gösterdiğinden, farklı toplumların bireyleri karşı karşıya geldiklerinde iletişim bozuklukları olabilir. Etnosentrizm (benmerkezcilik) ise bireyin kendi kültürünün ve davranış biçiminin en iyisi olduğuna ilişkin güçlü inancını ifade eder. Dış ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerde, yöneticilerin merkezden gönderilmesi, etnosentrik personel politikasını yansıtır.⁴⁴

Son yıllarda büyük ilerleme kaydeden telekomünikasyon sonucunda kültürler karşılıklı olarak birbirinden etkilenmekte, neticede kültürün bireyi etkilediği faktörlerde de değişimler meydana gelmektedir. Köklü değer yargılarının dışında bazı değerler etkilenmeye maruz kalmaktadır. Örneğin Türkiye’de mutfak ve moda kültürü etkilenmeye maruz kalarak yeme alışkanlıkları değişmektedir. Ayrıca kadına yaklaşım değişmekte, daha önceleri kadının yeri evi olarak düşünülürken kadın yavaş yavaş iş hayatına doğru girmeye başlamaktadır.

Her ne kadar yaşam tarzlarımız birbirine gitgide daha çok benzese de güçlü bir karşı yönelimin izlerine de rastlanmaktadır: Birliğe karşı direniş, kendi kültür ve dilinin eşsizliğini

⁴² Berberoğlu, *Karşılaştırmalı...*, s.43.

⁴³ Hamdi Özçelikel, *Japon Yönetim Sistemleri*, (Tuğrul Basımevi, Haziran 1994), s.51

⁴⁴ Berberoğlu, *Karşılaştırmalı...*, s.44-49.

kabul ettirme isteği ve yabancılardan etkilenmeye karşı çıkış. Yaşam tarzlarımız ne denli homojenleşirse köklü değerlere, dil, sanat ve edebiyata o denli bağlanılacaktır. Dış dünyalarımız birbirine yakınlaştıkça iç dünyalarımıza özgü geleneklerin değeri artacaktır.⁴⁵

Kültür nasıl ki bireyi etkiliyorsa örgütü de etkileyecektir. Çünkü neticede kültürden etkilenen birey bir örgüte girerek çalıştığı zaman o örgütü etkilemektedir. Her örgüt bünyesinde çalıştırdığı bireylerin kültüründen etkilenirken, onları da etkileyecektir.

Bir toplumun kültürü bireyi etkilediği gibi bir örgütü de etkilemektedir. Her örgüt içinde bulunduğu toplumun değer yargıları, inanç ve tutumları, alışkanlıkları, gelenekleri vs.'nin etkisi altında kalmaktadır. Yukarıda kültürün bireyi etkilediği faktörler olarak anlatılanlar aynı zamanda örgütü de etkileyen faktörlerdir. Bunların örgüte yansımalarına ise ikinci bölümde değinilecektir.

⁴⁵ John Naisbitt ve Patricia Aburdene (Çev. Erdal Güven), **Megatrends 2000**, (İstanbul: Form Matbaacılık, Lmt Şti., 1990), s. 109-110.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Günümüz yöneticisi, iş ortamında çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı fertlerin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Örgütlerin de insanlar gibi kişilikleri vardır ve örgütler arkadaşça, sıcak, yenilikçi gibi sıfatlarla nitelendirilmektedir. Bu sıfatlar örgütte çalışan bireylerin tutum ve davranışları hakkında ipucu vermektedir.⁴⁶

İşletmede çalışanların yönetilmesi, istenilenlerin rahatça yaptırılması, yeni anlayışların onlara benimsetilmesi oldukça zordur. Bu zorluğu hafifletmek için çalışanların kültürel değerlerini bilmek gerekmektedir. Çünkü işletmeye katılan her birey kendi kültürünün etkisindedir. Bununla başkalarını etkilerken kendi de başkalarından etkilenmektedir. Bu, sonuçta örgütün oluşturduğu kültürü etkileyecektir.

⁴⁶ Turhan Erkmen ve Hüner Şencan, "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkiliğinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi** , C. XXIII., S. 2, (Kasım 1994), s.108.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makina veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır.⁴⁷

Örgütsel yaşamın temel karakterini anlamada örgütsel kültür kavramını bilmek gerekir. Grup kültürüne ilgi aslında yeni değildir. 1930'lu ve 1940'lı yıllarda Chester Barnard ve Elton Mayo biçimsel olmayan örgütlerin doğmasını, değerlerini, normlarını ve duygularını analiz etmişlerdir. Ancak kavram olarak örgütsel kültürü 1980'lerde Amerikan işletme yönetimi bilim adamlarının kaleme aldıkları bir kavram olarak yönetim literatürüne girmişlerdir.⁴⁸

Nasıl ki her toplumun kendine ait ve birbirinden farklı kültürleri varsa, o toplumun içinde yaşayan her örgütün de kendine özgü bir örgüt kültürü vardır. Çünkü her örgütün amacı birbirinden farklıdır. Örneğin bir basın işletmesi ile bir konfeksiyon işletmesinin amaçları, politikaları, ilke ve kuralları, iş ortamları vs. birbirinden farklıdır. Bunun sonucu olarak da bu işletmelerin örgüt kültürleri de birbirinden farklı olacaktır.

Örgüt kültürünün tanımına girmeden önce, kültürünü anlattığımız örgütün ne olduğuna ilişkin bir tanım vermekte faydalı olacaktır. Buna ilişkin olarak aşağıda verilen tanım her örgütte beş gerçeğe dayanmaktadır.⁴⁹

1. Bir örgütte her zaman bireyler vardır.
2. Bu bireylerin çeşitli konularda birbirleriyle ilişkileri olur. Yani bunlar etkileşim halindedirler.
3. Bu etkileşimler her zaman bir tür yapı içinde düzenlenebilir ya da tanımlanabilir.

⁴⁷ Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", *Amme İdaresi Dergisi*, CXXVI, S.2, (Haziran 1993), s.135.

⁴⁸ Çelik, s.136.

⁴⁹ Herbert G. Hicks (Çev: Osman Tekok ve diğerleri), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, C.I, 2.B.,(Ankara: San Matbaası, 1976), s.31-32.

4. Örgütte bulunan her bireyin bireysel amaçları vardır ki, bu amaçlardan bazıları kendi davranışlarının nedenlerini oluştururlar. Örgüte katılmakla birey kendi amaçlarına ulaşmak için yardım göreceğini ümit eder.
5. Bu etkileşimler, belki, bireylerin kendi amaçlarından farklı fakat, bunlarla ilgili ve birbirine uygun birleşik amaçların sağlanmasında yardımcı olurlar.

Örgüt üyeleri, bireysel amaçlarına ulaşmak için bu birleşik örgütsel amaca doğru koşarlar. Bu nedenle: bir örgüt, bireylerin amaçlara ulaşmak için etkileşimde bulunduğu yapısal bir süreçtir.

Bir organizasyonda insan ile ilgili herşey kültür olarak nitelenir. Organizasyonların üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması zorunludur. Yönetel politik ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturur. Organizasyonun her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün “örgüt kültürü”dür.⁵⁰

Daha önceki bölümde açıklandığı üzere kültür kavramına pek çok yazar farklı tanımlar getirmiştir. Bu yüzden örgütsel kültür araştırmalarında da örgüt kültürü kavramı farklı yönlerden ele alınıp, değişik biçimlerde tanımlanmıştır.

Örgüt kültürünü Peters and Waterman (1982), “paylaşılan değerler bütünü”; Moore (1985) “paylaşılan anlamlar bütünü” olarak tanımlamışlardır. Deal and Kennedy (1982) bu kavramı “bir davranış düzenleyici veya örgütte yapılan herşeyin yapılış biçimi” olarak tanımlayarak, örgüt kültürünün özünü değerlerin meydana getirdiğini belirtmişlerdir.⁵¹ Bu konuda yaygın bir tanım da Edger H. Schein’e ait olanıdır. Edgar H. Schein örgüt kültürünü şöyle tanımlamıştır. (1985). “Kültür, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye

⁵⁰ Berberoğlu, “Örgüt...”, s. 155.

⁵¹ Şişman, s. 58.

uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır.” Bu bakış açısına göre, kültür belirgin liderlik fonksiyonları ile onları izleyenlere öğretilen davranış biçimidir.⁵² Schein’e göre bir grubun (örgütün) dışsal uyum ve varlığını sürdürme konusunda karşı karşıya olduğu temel sorunlar ise şunlardır. Bir grubun (örgüt üyelerinin), (1) grubun (örgütün) temel amacı (gizli-açık), görevi, stratejisi, (2) bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak yol ve yöntemler (örgütün yapısı, işlerin bölünmesi, ödül-ceza sistemi, otorite sistemleri vb.), (3) başarı ve performansın değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütler, (4) grubun (örgütün) işlevlerini yerine getirirken meydana gelen aksaklıkları giderme, düzeltme konusunda izlenecek yöntem ve çareler gibi konularda uzlaşma sağlaması temel gerekler olmaktadır. Bu durumda yukarıda sözü edilen temel konularda grup üyeleri arasında bir uzlaşma sağlanmamışsa, bu grubu uyumlu bir grup olarak nitelendirmek ve bu grupta ortak kültürün varlığından söz etmek güçtür.⁵³

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu alanda otorite olan E. Schein’e göre örgütte hemen hemen herşey yönetici tarafından etkilenmektedir. Örgütsel kültür, çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır.⁵⁴ Kültür insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır.⁵⁵

Her örgüt bir kültüre sahiptir. Bazen kültür çok parçalı farkedilmesi zor, bazen de çok güçlü, yapışık ve iç ve dış benzerliği açıktır.⁵⁶

⁵² Üçok, s.310.

⁵³ Şişman, s.61.

⁵⁴ Çelik, s. 136-137.

⁵⁵ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, I.B., (İstanbul: Tımaş Yayınları A.Ş. 1991), s.234.

⁵⁶ Gregor B. Nortcraft ve Margaret A. Neale, **Organizational Behavior**, (Orlando Florida: Rinehart, Winston, Inc, 1990), s.472-473.

Örgüt kültürü, örgütsel yapıya nazaran daha biçimsel olmayan bir görünüş sergiler. Örgütsel kültür, “strateji geliştirme ve uygulama etkinliğini etkileyen paylaşılmış değer ve inançlar bütünü” olarak tarif edilebilir.⁵⁷

Kurumsal kültür, kurumlarda, çalışanların düşünme ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, kurumun tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyon bilgileri olarak tanımlanabilir. Kurumsal kültür, kurumun geçmişi (gelenekler) ile geleceği (yenilikler) arasındaki bir köprü olarak da görülebilir.⁵⁸ İşletmenin geçmişi ve geleceği arasında köprü olarak görülen örgütsel kültür çalışanların birbirleri ile kurdukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir.

2.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Eskiden küçük işletmeler patron-yönetici ağırlıklıydı ve bunların amaçları işletmenin amaçlarıydı. Bir patron-yönetici çalışanları ayrı ayrı idare edebilir ve sadece amaçlarla uyumlu değerlerle çalışanları alıkoyabilirdi. Fakat şimdi karmaşık, sıksık çok büyük şirketler, hükümet acentaları ve sendikalar topluluğudur. Artık pek çok yönetici, tek bir patron-yöneticinin yerine geçmiştir. Örgüt amaçlarıyla uyumlu, bireysel çalışanların değerlerinden emin olmak çok zordur. Bu durumda örgüt kültürünün önemi göze çarpmaktadır.⁵⁹ Çünkü örgüt kültürü örgüt üyelerinin davranışlarında rehber olan, paylaşılan değer ve inançlar sistemini tanımlamaktadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren başarılı şirketlerde belirgin ve güçlü örgüt kültürleri görmekteyiz. Başarısız şirketlerin kültürleri ise zayıf ve bilinçsiz gelişmiş ve dağınıktır. Amerika ve Japonya’da yapılan araştırmalar da aynı neticeyi doğrulamaktadır. Örneğin,

⁵⁷ J. Paul Peter, **Marketing for the Manufacturer**, (Homewood, ILL: Richard D.Irwin Inc., 1992), s.248

⁵⁸ Tınar, s.82.

⁵⁹ John R. Schermerhorn, ve diğerleri, **Managing Organizational Behavior**, (Canada: John Wiley&Sans Inc., 1988), s. 300.

Ohmae organizasyon kültürünü “bir organizasyonun temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seromoni ve mitolojilerin toplamı” diye tanımladıktan sonra incelemiş olduğu Japon işletmelerinde çalışanların benimsedikleri ve paylaştıkları kültürün işletmede planlamayı ve karar alma mekanizmasını büyük ölçüde kolaylaştıran bir uyum ve koordinasyon ortamı yarattığını söylemektedir.⁶⁰

Bazı işletmelerde kültürün çok güçlü olduğu dikkati çekmektedir. Herkes işletmenin temel amaçlarını bilmekte ve paylaşmakta, birbirlerine bağlı ve uyumlu davranmakta, hedefler doğrultusunda şevkle çalışmaktadır. Kültürün etkileri kurumun her seviyesinde hissedilmektedir: işe ne tip kişilerin alınacağı, kimlerin terfi ettireceği, haberleşme ve karar mekanizmalarının nasıl işleyeceği, hatta işte nasıl giyinileceği ve iş haricinde kişilerin sosyal hayatlarının boyutları gibi konularda bile. Bu açıdan kültürün, işletmenin ticari başarısını etkileyen en önemli etkenlerden olduğu söylenebilir.⁶¹

Örgütün kültürü bireyin örgüte girmesinden itibaren oluşan bir sosyalleşme süreci içinde öğrenilir. Örgüt üyelerinin zaman geçtikçe bütünleştiği örgüt kültürü, bir tür mantıksal programlamaya dönüşür. Bu yolla örgüt üyelerinin davranışlarında tekdüzelik ve dış çevre ile ilişkilerde etkinlik sağlanır.⁶²

Watson’ın IBM’deki deneylerinin anlatıldığı kitabında söyledikleri de örgüt kültürünün önemini ifade etmektedir:⁶³

“..... Yıllar boyu varlığını sürdüren bir örgütü incelediğimizde, onun gücünün örgüt biçiminden ya da yönetim becerilerinden değil, inanç diye adlandırdığımız dirençten ve bu inançların insanlarını etkilemesinden aldığını sanırım fark edeceksiniz. Benim bu konudaki savım şudur: Herhangi bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için,

⁶⁰ Cem Kozlu, **Kurumsal Kültür**, 2.B., (İstanbul: Defne Yayıncılık ve Limited Şirketi, , 1988), s.63.

⁶¹ Kozlu, s. 73,

⁶² Berberoğlu, “Örgüt...”, s.156.

⁶³ Muharrem Varol, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **Ankara Üni. S.B.F. Dergisi**, C.XLIV, No: 1-2 (1989), s.199.

politika ve eylemlerini de içeren, bir dizi sağlam inancının olması gereklidir. İnanmışım ikinci nokta, şirket başarısındaki en önemli öğenin bu inançlara sıkı sıkıya bağlılık olduğudur. Son olarak da, eğer bir örgüt, değişen bir dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu inançlar dışında herşeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Başka bir deyişle, bir örgütün görelî başarısında, teknolojik yada ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlamadan çok temel felsefe, ruh ve dürtü rol oynar. Kuşkusuz tüm bu öğeler başarıyı etkiler. Ancak, buna göre, insanların örgütün değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip oldukları, diğer öğelerden daha büyük önem taşır.”

Koç Holding Eğitim ve Geliştirme Merkezi (KOGEM)’in direktörü olan, Arçelik ve Türk Elektrik’in eski Genel Müdürü Ergün Önder ise örgüt kültürünün önemi için şunları söylemiştir:⁶⁴

“Şirketler yeniden yapılanırken, geçmişi tümüyle silme eğilimleri görülüyor. Oysa şirket kültürü çok önemli. Değişim derken hepsini inkar edip, sıfırdan başlamak, travmatik bir yaklaşım olur. Şirket kültürü olmazsa, içindeki insanların ayaklarının altındaki yer kayıverir. Ne yapacaklarını, nereye ait olduklarını kestiremezler. Zaten Peter Drucker de şirket kültürü konusunda “use it, but don’t lose it” (kullan ama kaybetme) demiyor mu?...”

İşletmelerin başarılı olmasında örgüt kültürünün bir önemi de herkesin neyi, ne zaman, ne şekilde yapıp, nasıl davrandığını biliyor olmasındandır. Ki Peter Drucker da Gelecek İçin Yönetim adlı kitabında şöyle söylemektedir:⁶⁵

“Ele aldığımız her olayda, bu sonuçlar farklı bir şey yapıldığı için değil, herkesin her zaman yapılması gerektiğini bildiği, şirket politikasına ait el kitaplarına yazdığı ve tavsiye edegeldiği birşey yapıldığı için sağlanmıştı.”

⁶⁴ Milliyet Gazetesi, 22.07.1995, s.6.

⁶⁵ Peter Drucker, “Corporate Culture”, **Managing For the Future**, (NewYork: Truman M. Talley Books/Dutton, 1992), s.194.

Firmanın başarısında etkin olan, kültürün ne kadar bilinçli yaratılıp, geliştirildiği ve değiştirildiğidir. Çünkü bu tür kültürler çalışanlara çok değişik şartlar altında nasıl davranmaları ve nasıl kararlar almaları gerektiğini göstermektedir. Dolayısı ile haberleşme veya komuta zincirinde kopukluk olsa bile kişi firma amaç ve değerleri doğrultusunda süratle hareket edebilmektedir. Ayrıca, firma amaç ve inançlarını sindirmiş kişinin yaptığı işten daha çok zevk alması, iş hayatının daha güçlü bir anlam taşıması olasıdır. Yani, kültür çalışanları motive eden önemli bir etkidir.⁶⁶ Bölüm içinde yer alan örgüt kültürünün işlevlerinin hepsinde örgüt kültürünün çalışanları motive etmesinin yanında daha farklı önemleri de dikkati çekmektedir.

Örgüt kültürü yönetimin fonksiyonları üzerinde de etkili olmakta ve organizasyon yapısını etkilemektedir. Fonksiyonel yetki ilişkilerinin benimsendiği bir organizasyonda, otonomi ve girişimciliği içeren bir değerler bütünü baskın olurken, örgüt kültürünün hiyerarşiyi ön planda tuttuğu bir çalışma ortamında, ilişkiler formel ağırlıklı ve merkezi görünüm içermektedir.⁶⁷

Yarının örgütleri daha merkezileşmiş örgütler ve örgüt birimleri olacak, temelinde de işletmenin ve bireylerin çok daha açık amaçları, kendi kendine disiplin uygulama ve sistematik bilgi besleme mekanizması bulunacaktır. Eğer bu durum gerçekleşirse, işletmelerin, iletişim sistemlerinin, bilginin yukarıdan aşağıya doğru olması gerektiğini öğrenmeleri gerekecektir. Eğer alıcısı anlar ve kabul ederse, bilgi iletişim haline gelir. Bilgi sadece aşağı doğru hareket ederse, bu gerçekleşmez. Şirketin yapısı, bilginin yukarı doğru iletilmesini esas almalı, böylece en yukarıdakilerin en altta kenarda köşede neler olup bittiğini bilmesine imkan sağlamalıdır.⁶⁸ Peter Drucker'ın gelecekte bilginin çok daha önemli hale geleceğini ifade ettiği bu paragrafta işletmelerin gelecekte başarılı olabilmesi için bilgiyi elde edebilmesi ve etkin bir biçimde kullanabilmesi için örgüt kültürüne ihtiyacı olacaktır. Çünkü

⁶⁶ Kozlu, s.75.

⁶⁷ Berberoğlu, "Örgüt...", s. 157.

⁶⁸ Peter Drucker, "Afterword: The 1990 and Beyond", *Managing For The Future*, (New York: Truman M. Talley Books/ Dutton, 1992), s. 331.

yukarıdaki paragraflarda da belirtildiği üzere bilinçli bir şekilde kurulmuş güçlü bir örgüt kültürü bu bilgi iletişim sistemine imkan tanıyacaktır.

Örgüt kültürünün bilinçli bir şekilde kurulup, yerleştirilmesi kadar onu benimseyecek ve takipçilerine benimsetebilecek etkili liderlere de ihtiyaç vardır.

Bu konunun önemini kavramamış, firma kültürünü oluşturmak için gerekli değerleri vurgulamayan, inançları aşlamayan, lider ve kahramanları yetiştirip yüceltmeyen, kültürün parçası olan öykü, efsane ve seremonilere gerekli önemi vermeyen bir yönetimin işletmesini kalıcı bir şekilde dış dünyada rekabet edebilir seviyeye getirebilmesi olasılığı da imkansızla yakın olacaktır.⁶⁹

2.3. Örgütsel Kültür Kavramının Ortaya Çıkışı ve Örgütlerde Kültürel Araştırmaların Kısa Bir Tarihçesi

Yönetim ve kültür kavramlarının birarada düşünülmesi ABD'nin dış yatırımları ve daha sonra özellikle Japonya'nın ABD piyasalarına girmesi ile paralellik gösterir. 1950'ler ve 1960'larda başlatılan bu akımlarla işletmecilikte ulusal kültür kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavramın tüm dünya literatüründe yerleşmesinden sonra, işletmelerin iç davranış kalıplarını yansıtan örgütsel kültür kavramı gelişmiştir.⁷⁰

Örgüt kültürü kavramını taşıyan araştırmalar her ne kadar 1980'li yıllardan itibaren yoğunlaşmaya başlamışsa da, insan ilişkileri yaklaşımını benimseyen araştırmaların 1940'lı ve 1950'li yıllarda yaptıkları bazı araştırmalar, 1980'li yıllardan itibaren "örgüt kültürü" ya da "ortak kültür" biçiminde ifade edilmeye başlanan kavramın bazı öğeleriyle yakından ilgilidir.⁷¹

⁶⁹ Kozlu, s. 76.

⁷⁰ Berberoğlu, *Karşılaştırmalı...*, s.36

⁷¹ Şişman, s.15.

Örgütlerdeki kültürel araştırmalar yeni bir gelişme değildir. Kültürel araştırmalar popüler kitaplar olan “Mükemmeli Arayış” ve “Z Teorisi” kitaplarının yayımını izleyen 1980’lerde meşhur olurken, tahminen 1930’lardaki örgütlerde kültürel araştırmaların istikrarlı bir dağılımı vardı. Kültürel terimlerde modern çalışma örgütlerini anlamada ilk sistematik teşebbüsler İllinois Chicago’daki Western Elektrik Şirketi’nde 1930’larda, iyi bilinen, Hawthorne çalışmalarının son evresi esnasında meydana geldi. Bu çalışmalar örgütlerde insan davranışlarını anlamada temel oldu.⁷²

Hawthorne çalışmalarından biri olan Seri Bağlama Gözlem odası çalışmaları antropolojik alanın unsurlarını sunmuştur. Toplanan veriler genellikle, kültürel antropolojistler tarafından toplanan verilere benzemektedir. Gözlem ve mülakatlar odada meydana gelen sosyal ilişkilerin üç çeşidini tanımlamayı amaçlamıştır. Bunlar teknik, sosyal ve ideolojiktir. Teknik ilişkiler makinelerde materyalin akışı, aletler ve onların çıktılarını, sosyal yapı biçimsel olarak dizayn edilen özel ilişkiler ve arkadaşlar arası biçimsel olmayan ilişkileri, üçüncü çeşit ideolojik ilişkiler de çalışanların çalışma yeri hakkında paylaştıkları anlayış ve inançları, onların kültürlerini içermiştir.⁷³ Bu durumda örgüte kültürel yönden yaklaşımın temelleri, insan ilişkileri yaklaşımına dayanmaktadır. Neoklasik yaklaşımı benimseyen örgüt kuramcıları, örgüt içindeki kültüre esas itibariyle davranışsal ve psikolojik yönden yaklaşarak bu kültürü, sağlıklı ve sağlıksız olarak adlandırıp, iklim kavramı yerine kullanmışlar ve öncelikle de örgütsel sağlığın önemi üzerinde durmuşlardır. Örgütsel kültür araştırmalarının, insan ilişkileri yaklaşımıyla yapılan araştırmalarla ortak yönü, her ikisinin de daha çok biçimsel olmayan örgüt ve sosyal yapı üzerinde yoğunlaşmaları yönündedir. Bu durumda örgütsel kültür üzerinde yapılan bir çalışma, bir bakıma örgütsel yaşamın daha çok bilimsel olmayan, sosyal ve sembolik yönü üzerinde yapılan bir çalışma olmaktadır.⁷⁴ Neoklasik yaklaşımın davranış bilimlerinde ağırlıklı öncülerinden Barnard da biçimsel olmayan örgüt yapısı üzerinde durmuştur. Böylece, biçimsel örgüt yapısının yanında, bu

⁷² Harrison M. Trice ve Janice M. Beyer, *The Cultures of Work Organization*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1993), s. 23.

⁷³ Trice ve Beyer, s. 24.

⁷⁴ Şişman, s. 17.

yapının başarıyla çalışmasına katkıda bulunacak biçimsel olmayan örgüt yapısını da vurgulamış böylece örgütün ahlaki-kültürel yönünü de ifade etmiştir.

Neoklasik yaklaşımı takip eden sistem yaklaşımı bir bütünü oluşturan parça ve değişkenlerin birbiri ile karşılıklı ilişki ve bağımlılıklarını ele almış, örgütü de alt ve üst sistemlerden meydana gelen bir ana sistem olarak belirtmiştir. Sistemci bir yaklaşımla, özellikle son on yılda kültür kavramına, örgüt dışı çevrenin olduğu kadar, örgüt içi çevrenin de bir değişkeni ya da alt sistemi olarak önem verilmekte; bu konuda ortaya konan kuram ve araştırmalarda örgütsel kültür kavramı, sistem yaklaşımı içinde bir değişken, bir alt sistem olarak ele alınarak çözümlenmektedir.⁷⁵

Sistem yaklaşımından sonra ortaya çıkan durumsallık yaklaşımı da bir örgütün hayatta kalabilmesi için çevresine uyum göstermesi gerektiği üzerinde durmuştur. Bu yaklaşımda örgütlerin çevre ile karşılıklı değişim sürecinde kültür, “önemli bir uyum sağlama mekanizmaları oluşturmak” olarak tanımlanmaktadır.⁷⁶

Durumsallık yaklaşımı içinde yer alan ve İngiltere Meanwhile’de Tavistok Enstitüsü olarak bilinen bir grup sosyal bilimci, kültürel sistemler olarak örgütlerde araştırma yapmaya başlamışlardır. Onlar, örgütsel kültürlerde çeşitli yenilikleri, özellikle örgütsel karar almaya katılan çalışanların pozitif değerlerini tanıtıcı deneyler yapmışlardır.⁷⁷

ABD’de Harrison Trice’in rehberliğinde bir araştırmacı grup, kültürel ayınlar ve seromineler gibi, personel uygulamaları gözlemlerini açıklamışlardır. (Trice, Belasco and Alutto 1969)⁷⁸ İngiltere’de, Barry Turner (1971) örgütsel kültürün esasını ve formlarını açıkça inceleyen bir kitap yazmıştır.

⁷⁵ Şişman, s. 18.

⁷⁶ Şişman, s. 21.

⁷⁷ Trice ve Beycer, s. 27.

⁷⁸ Trice ve Beycer, s. 28.

Başarılı bazı ABD ve Japon işletmelerinin verimlilik ve başarılarının temelindeki dinamiklerin saptanması amacıyla 1970'lerin sonlarından itibaren bazı araştırmalar yapılmıştır. Geleneksel ya da biçimsel yaklaşımla biçimsel yapı yönünden yapılan karşılaştırmalar beklenen sonucu vermemiş, Japon ve ABD işletmeleri arasındaki farklılıkları açıklamada yetersiz kalmıştır. Bunun sonucu olarak, ulusal, bölgesel, örgütsel kültürlerin, bu başarıdaki etkileri araştırılmaya başlanmıştır. Araştırmalar farklı uluslar ve kültürler arasında örgüt ve yönetim uygulamaları yönünden de farklılıklar olduğu kadar; aynı ulusal bölgesel kültür içinde farklı örgütsel kültürlerin de oluşabileceğini göstermiştir.⁷⁹

Silverzbeing ve Allen (1976) da örgütlerle ilgili olarak yayınladığı “Ortak Kültür” adlı makaleyle birlikte ortak kültür kavramı yönetim bilimciler arasında da yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. İzleyen yıllarda Pettigrew (1979)’in özel ve yatılı bir İngiliz bölge okulunda yaptığı araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak bir dergide yayınladığı “Örgütsel Kültürler Üzerinde Bir Araştırma” adlı makaleyle de örgütsel kültür kavramı ABD yönetim literatürüne girmiştir.⁸⁰

Örgüt ve yönetimle ilgili konular olarak geçmiş uzun yıllar örgütsel yapı ve stratejiler vurgulandıktan sonra 1980’li yıllar; örgüt kuramında örgütsel kültür olarak adlandırılan ve değişik biçimlerde açıklanan yeni bir araştırma konusunun gelişmesine de sahne olmuş, örgüt araştırmacıları, 1980’li yıllar boyunca, örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen sayılılar, inançlar değerler, gelenekler, semboller gibi öğelerden meydana gelen örgütsel yaşamın kültürel yönünü araştırmaya başlamışlardır.⁸¹ 1980’li yıllarda, en iyi satan iki kitap örgütsel verimlilik ve uyum için önemli olan örgütsel kültürü genişçe açıklayan kitaplar olmuştur. Bunlar Peters ve Waterman’ın “Mükemmeli Arayış” (1982) ve Ouchi’nin Z Teorisi (1981) adlı kitaplarıdır.⁸²

79 Şişman, s. 25.

80 Şişman, s. 26.

81 Şişman, s. 26.

82 Trice ve Beycer, s.29.

Örgütsel kültür kavramı daha sonra, 1980’li ve 1990’lı yıllarda yöneticiler, uzmanlar, bilim adamları arasında değişik yönleriyle ele alınmış, tanımlanmış, adeta bir moda halinde yayılmıştır. Moda, gelip geçici birşeydir. Ancak örgütsel kültür kavramı böyle olmamış, giderek daha çok ilgi görmeye başlamıştır.⁸³ Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkması ile birlikte bu kavramın tarihsel gelişimi içinde pek çok çalışma ve araştırma da gerçekleştirilmiştir. Bu konuda çeşitli yaklaşımlar ve modeller aşağıda verilmiştir.

Parsons ve “AGIL” Modeli

Kültürel değerlerin incelenmesinde ortaya atılan modellerden birisi Amerikalı sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilmiştir. Parsons 1940-1960 yıllarında düşünceleri ile sosyoloji tarihinde önemli bir yeri olan kuramcıdır. Parsons belki örgüt kültürü konusunda değerler üzerinde ilk kez duran ve bu konuda bir model geliştiren sosyologlardan biridir. Parsons geliştirdiği “AGIL” modelinde her sosyal sistemde (bu ister ekonomik, ister toplum, ister bir organizasyon olsun) sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürer. Bu fonksiyonların baş harflerinin alınması ile “AGIL” modeli oluşur. Bu modelde adı geçen dört fonksiyon: Adaptasyon veya uyum (Adaptation), Amaç edinme veya amaca ulaşma (Goal Attainment), Bütünleşme (İntegration) ve Meşruluk (Legitimacy) adını taşır. Bu dört sözcüğün İngilizce baş harflerinin bir araya gelmesiyle “AGIL” modeli oluşmaktadır. Eğer bir sosyal sistem yaşamda kalmak ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçalarını biraraya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar hem de kendi dışındaki organizasyonlardaki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir.⁸⁴

Bu dört fonksiyonun tablo olarak gösterimi aşağıdadır.

⁸³ Şişman, s. 26.

⁸⁴ Enver Özkalp, “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, **Anadolu Üni. Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, C. I, S. 2, (Kış 1995), s. 67-68.

Tablo 1: Parsons'ın "AGIL Modeli"

Uyum: Sistemin değişen çevreye uyum yeteneği	Amaca Ulaşma: Sistemin amaca ulaşma ve sonuç belirleme yeteneği
Bütünleşme: Sistemin parçalarını biraraya getirme yeteneği	Meşruluk: Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

Kaynak: Özkalp, "Örgüt...", s. 69.

Quchi Modeli

Parsons'ın bu genel modeline karşılık, bir kısım yazarlar belirgin bir grup şirket üzerinde çalışarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk araştırmacı Japon Profesör William G. Quchi olmuştur. Z teorisinin mucidi olan bu araştırmacı örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan şirketleridir, ikincisi tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir.

Quchi analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durarak bu üç şirket grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmışlardır. Quchi'ye göre tipik Japon şirketlerinin ve Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel yapısı tipik Amerikan şirketlerinden büyük farklılık göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi şirketler, tipik Amerikan şirketlerinden çok daha başarılıdır.⁸⁵

⁸⁵ Özkalp, "Örgüt ...", s. 69-71.

Bu yedi unsur aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo-2:Quchi Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z tipi Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
İşgörenlere bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve niteliksel
Kariyer Gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formel
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: Özkalp, "Örgüt..." s. 72.

Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman ünlü kitapları olan “In Search of Excellence” (Mükemmeli Arayış) adlı eserlerinde Quchi’den daha ayrıntılı ve açık bir biçimde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Peters ve Waterman Amerika’da başarılı olan şirketlerden seçtikleri örneklem üzerinde, bu şirketlerin başarı nedenlerini araştırmışlardır. Bu analizleri sırasında örgütü başarıya götüren temel kültürel değerleri sekiz faktöre bağlı olarak açıklamışlardır. Bu sekiz temel değer şunlardır.⁸⁶

-Peşin hükümle eylemden yana olmak.

Bu şirketlerdeki yöneticiler karar verirken çok çabuk davranmak zorundadırlar. Kararları geciktirmek bazen karar vermemek kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

-Müşterilerle yakın ilişki

Peters ve Waterman’a göre müşterilerine yakın olan ve onlara değer veren şirketler, bu değere sahip olmayan şirketlere kıyasla büyük bir başarıya sahiptirler. Müşteriyi tatmin örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır.

-Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme

Başarılı şirketler yaratıcılığı destekleyip, bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan şirketlerdir yeni yetişen yöneticilere, geçmişteki başarılı yöneticilerin nasıl riskli kararlar vererek şirketi başarıya götürdüğü anlatılır. Bu da örgüt içindeki efsaneleri pekiştirerek kültürü devamlı kılar.

-Üretimi insan faktörünü iyi kullanarak artırma

Bu şirketlerde bir örgüt kültürü olarak temel değer “insanları onurlu ve saygılı bir biçimde görmek, işin başarısı için sadece gerekli değil aynı zamanda, zorunlu bir davranıştır” düşüncesidir.

⁸⁶ Özkalp, “Örgüt ...”, s. 73.

-Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi

Başarılı şirketler yöneticilerini hemen her sahada bilgili kılmak ve her bölümün yaptığı işten haberli olmak zorunluluğunu hissetmişlerdir.

-Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek

Şirketlerin kendi iş alanı dışında kalan örgütlerle ilgilenmemesi, sadece kendi işleri ve üretimleriyle ilgilenmeleridir.

-Yalın biçim az kurmay

Peters ve Waterman'a göre başarılı şirketler, çok yönetici veya karar alma organı olmayan ancak az sayıda ve kaliteli yöneticilerle çalışan organizasyonlardır. Önemli olan bir şirkette çalışanların sayısı değil gösterdikleri başarı veya performanstır.

-Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon

Şirketin sıkı bir şekilde organize olması demek örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması demektir. İşte bu bağ şirketi birarada tutan ortak kültürü oluşturur. Aynı zamanda şirketin gevşek bir biçimde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural kaide ve yönetmeliklerin olmasıdır.

Örgüt kültürüne sosyal bilimlere de katkılarda bulunmuştur. Sosyal bilimlerin bu katkıları ve analizleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo-3: Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi

Sosyal Bilimler	Çalışma Alanı	Yöntemi
-Antropoloji	*İnsan Kültürü	*Mülakat, gözlem
	*Toplum içinde inanç ve değerler	*Tanımlama
-Sosyoloji	*Sosyal sistemlerin yapıların kategorileştirilmesi	*Sistemik mülakat
		*Anket
		*İstatistik
-Sosyal Psikoloji	*Sembol kullanımı ve ortaya çıkışı	*Saha araştırması
	*Hikayeler	*Gözlem
		*İstatistik
-Ekonomi	*Bir toplum içindeki şirketin ekonomik yapısı ve kültür ilişkisi	*İstatistik
		*Matematik modeller

Kaynak: Özkalp, "Örgüt...", s. 67.

2.4. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgüt kültürü işletmede pek çok işlev yerine getirmektedir. Bu işlevler şunlardır.⁸⁷

-Örgüt kültürünün sınırları belirleyici rolü vardır, yani bir örgüt ve diğerleri arasındaki farklılıkları yaratır. Böylece her örgüt kendisine has olan bu kültürle kendisini diğerlerinden farklı kılar.

⁸⁷ Stephen P. Robbins (Çev: Sevgi Ayşe Öztürk), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, 1. B., (Prentice Hall Inc., 1994), s. 304; Varol, s. 200-201; Şişman, s. 149; Başaran, s. 111.

-Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanınırlar. Böylece bireyler çalıştıkları örgütle kendilerini bütünleştirirken, örgüt bireylere bir benlik kazandırır.

-Kültür insanların birşeye bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır. Örgütte çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak örgütün yararına daha fazla özveride bulunabilirler.

-Örgüt kültürü işgörenleri ortak kültür çevresinde bütünleştirir. Onlar arasındaki dayanışmayı arttırarak birleştirici ve bütünleştirici bir rol oynar.

-Kültür çalışanları motive edebilir, eder. Güçlü örgütsel kültürlere sahip örgütlerde, üyelerin moralinin ve güdülenme düzeylerinin de yüksek olması beklenir.

-Örgüt kültürü örgütte genellikle paylaşılan değerlerin örgütün daha sonraki kuşaklarına taşınmasını sağlar ve böylece, örgütün sürekliliğinde katkısı olur. Hatta, bu konuda en önemli katkıyı yapar.

-Kültür işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür. Alt kademe elemanlar, çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilirler. Çünkü, zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilirler. Böylece belli sayıda kültürel değer ve amaçlar, çalışanların örgüt bakımından önemli olanın neler olduğunu kavramalarını ve buna göre davranmalarını sağlar.

-İşgörenlerin örgütsel sorunlarına çözüm bulur ve işgörenlerin rollerini, eleştirmeye olanak vermeden, kültürel ölçütlerin baskısıyla üstlenmelerini, yapmalarını sağlar ve onların örgüte uyumlarını kolaylaştırır.

-Örgüt kültürü güçlü ve pazara, piyasaya yönelikse, politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına, ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dökümanlara daha az gerek duyulabilir, planlama ve karar almayı kolaylaştırabilir.

-Örgütün yetki yapısının gücünü, kültürel yapı ile destekleyerek yönetime kolaylık sağlar.

-Kültür değerler sistemi, çalışanların güvenlik-sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevlerini bütünleştirir. Örgütsel amaçların ve kalıcılığın, istikrarın kaynağı olma işlevini görür, görebilir.

2.5. Örgütlerde Kültür Çeşitleri

2.5.1. Örgütlerde Baskın Kültür- Alt Kültür ve Güçlü Kültür-Zayıf Kültür

Örgüt içinde baskın kültürle beraber alt kültürlerin de bulunması mümkündür. Ayrıca kimi örgütlerin kültürleri güçlü kültür olarak nitelendirilirken kimilerinininki de zayıf bir kültür olarak nitelenmektedir.

Baskın Kültür-Alt Kültür

Büyük örgütlerin çoğunun baskın bir kültürü ve çok sayıda alt kültürleri vardır. Baskın kültür örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan ortak değerleri ifade eder. Bir örgütün kültüründen bahsedildiğinde, örgütün baskın olan kültürü ifade edilir. Örgüte farklı kişiliğini veren bu makro kültür görüşüdür.⁸⁸ Baskın kültürde paylaşılan değerler merkezi değerlerdir. Örgüte bağlılık, verimlilik, tüketiciye saygı gibi değerler kültür içinde yer alan ve örgüt kültürünün özünü teşkil eden temel değerlerdir. Herkes tarafından paylaşılması istenir ve zorunlu görülür.⁸⁹

Bir işletmenin büyüklüğüne, coğrafi ve işlevsel dağılımına ya da işletme içi biçimsel olmayan sosyal yapılanmaya bağlı olarak kültürler alt kültürlere ayrılabilirler. Alt kültürler,

⁸⁸ Robbins, s. 302.

⁸⁹ Erkmen ve Şencan, s. 109.

bir kültürü ayakta tutan ana ilkeler, değerler ve normlardan uzaklaşıp kendi başlarına örgüt etkinliğine zarar veren bir duruma gelebilmektedir. Alt kültürlerin kültür çekirdeğinden kopmadan, kendi özel durumlarının getirdiği tolerans sınırları içerisinde, etkinlik artırma amacına yönelik olarak kendilerine özgü bir kimlik geliştirmeleri ise ancak güçlü örgütsel kültürlerde sözkonusu olabilmektedir.⁹⁰ Örgütlere kültürel açıdan bakıldığında, baskın kültürler ve birlikte yaşadıkları alt kültürler arasındaki farklılıklar önemlidir. Fonksiyonel yapıları örgütlerde farklı fonksiyonel kültürler baskın kültürler içinde birarada mevcut olabilir. Örneğin, araştırma-geliştirme departmanlarının üyelerinin, muhasebe, pazarlama ve diğer departmanların üyelerine karşı pek çok farklı inanç ve beklentileri vardır.⁹¹ Nasıl ki her örgütün amacının farklı olması nedeni ile birbirlerinden farklı örgüt kültürleri var ise aynı şekilde bir işletme için de temel de genel amacın aynı olmasına rağmen her bölümün kendi faaliyetleri gereği özel, kendilerine ait alt amaçları vardır. Bu da doğal olarak alt kültürleri doğurmaktadır. Ancak örgütlerde bu farklı amaçlar arasında bir amaçlar hiyerarşisi vardır. Bütün alt amaçlar neticede genel amaca hizmet ederler. Genel amaçlar alt amaçların oluşumunu sağlarken, alt amaçlar da genel amacı desteklerler, onlara uyum gösterirler. Buradan yola çıkarak örgütte kültürler hiyerarşisi de olmalı, örgütün baskın kültürü alt kültürlerin oluşumunda etkili olurken, alt kültürler de örgütün baskın kültürünü desteklemeli, ona uyum göstermelidirler. Aksi takdirde kültürler arası gerekli denge sağlanamazsa oluşacak bir kültür çatışması örgütü de olumsuz yönde etkileyecektir. Ancak her ne kadar bir uyum sağlanmaya çalışılsa da olacak muhtemel çatışmalar da fonksiyonel olduğu müddetçe işletmeyi olumlu yönde etkileyecektir.

Güçlü Kültür-Zayıf Kültür

Örgütün çekirdek değerlerinin yoğun olarak kabul edilmesi ve yaygın olarak palasılmasıdır. Çekirdek değerleri kabul eden üye sayısı ne kadar çok ise ve bu değerlere ne kadar çok bağlılarsa, kültür o denli güçlüdür. Dinsel örgütler, mezhepler ve Japon şirketleri güçlü kültürleri olan örgütlere örnektir.⁹² Eğer bir örgütte değerler yaygın

⁹⁰ Tınar, s. 83.

⁹¹ James L. Bowditch, Anthony, F. Buano, **A Primer On Organizational Behavior** 2.B., (New York: John Wiley&Sons, 1990), s.240.

⁹² Robbins, s. 303.

olarak paylaşılmıyorsa, bu değerlere bağlılık azsa o zaman da örgüt zayıf bir kültüre sahiptir. Güçlü bir kültür oluşturma ve bunu koruma iki varsayıma dayanmaktadır: a) Çalışma ortamındaki bireylerin değerleri onların davranışları üzerinde doğrudan etkili olacaktır. b) Birbirleriyle ilişki içinde olan bireylerin değerleri de birbirleriyle uyumlu olduğunda, olumlu sonuçlar elde edilecektir.⁹³

Örgüt kültürünün temel anahtarı, bu kültürün genelinin örgütün bir kısmı tarafından anlaşılmasıdır. Güçlü örgüt kültürünün unsurları ise şunlardır:⁹⁴

-Yaygın olarak paylaşılan bir felsefe: Bu felsefe geleceğin soyut bir düşüncesi değildir fakat sıkça sloganlarda ifade edildiği gibi işletmeyi temsil eden şeyin somut anlayışıdır. Örgütlerin sahip olduğu güçlü örgüt kültüründe liderlerin yol gösterici felsefesi çalışanlar arasında yaygın olarak paylaşılacaktır.

-Bireyler için bir ilgi: Bu ilgi kuralların, politikaların, prosedürlerin ve göreve bağlılığın üzerinde bireysel ilgilerin yerine geçer.

-Kahramanların tanınması: Kahramanlar işletmenin ilgi alanlarını ve paylaşılan felsefeyi gösteren, nakleden bireylerdir. Çalışanların mevcut rollerini veren işletme kahramanlarının masal ve hikayeleri sözlü örgüt tarihi içinde oluşur. Onlar işletmeye yeni gelenlere bunları anlatırlar.

-Seromoni ve ayinlere inanç: Yönetim, ortak bir birliğin kurulmasında ve üyeler üzerinde, ayin ve seromonilerin gerçek ve önemli olduğunu bilir. Formal seromoniler örgütleri temsil eden canlı ve kuvvetli örnekleri sunarlar.

-İnformal kural ve beklentilerin iyi anlaşılır olması: Çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilirler. Pek çok güçlü örgüt kültürü olan işletmeler,

⁹³ Erkmen ve Şencan, s. 109.

⁹⁴ J. Schermerhorn ve diğerleri, s. 301; Northcraft ve Neale, s. 474.

çalışanlara onlardan ne çeşit davranışların beklendiğini gösteren, güncel, sistemli, programlanmış rutin işler ve örlere sahiptir.

-Çalışanların yaptıklarının diğerleri için önemli olduğu inancı: Networking ile çalışanlar bilgi ve fikirleri paylaşmada cesaretlendirilir.

2.5.2. Örgütlerde Rol Kültürü, Başarı Kültürü, Güç Kültürü ve Destek Kültürü

R. Harrison'a göre örgütteki kültürler rol kültürü, başarı kültürü, güç, kültürü ve destek kültürü olarak dörde ayrılmaktadır. Bunlara ilişkin kısa açıklamalar aşağıdadır.

Rol Kültürü

Bir işletmede yöneticinin altında müdürlerin çeşitli seviyeleri, müdürlerin altında da personel ve fiziksel güçle çalışan işçiler yer alırlar. Örgüt bir piramit gibi biçimlenir. En üst seviyede en az personel bulunur. Sadece hiyerarşik bölümler değil, bölümlere ilişkin farklar da vardır. Ürünlerin dizaynı üreticiler tarafından, satışlar satışçılar tarafından, materyalleri elde etme satın almacılar tarafından, gelir ve giderleri belirleme muhasebeciler tarafından v.s. yapılır. Böyle işlerde kültür olarak tanımlanan rol kelimesi her pozisyondan beklenen rol yapma şeklini tanımlar. Bir rol kültürü beklentilere uyumu vurgular. Harrison rol kültürü için şunu söylemektedir:

“Role yönelik kültürlerde, nispeten basit, açıkça tanımlanmış, sınırlandırılmış ve ölçülebilir görevler olduğu zaman en etkin ve en verimli bir çalışma ortamı olacağı farzedilir. Bir makine gibi örgütle beraber onun bölümlerine de uygun bir düzen için kural ve prosedürlerin açıklık ve doğruluğuna çalışılır.⁹⁵ Rol kültürünün başlıca karakterleri şunlardır:

⁹⁵ Diana C. Pheysey, **Organizational Cultures**, (London: 11 New Fetter Lane, 1993), s.15-16.

-Bürokratik ve hiyerarşik olması

-İşlerin yazılı kurallara, formal prosedürlere ve düzenlemelere göre yapılmasının vurgulanması.

-Rol gereklerinin ve otorite sınırlarının açıkça tarif edilmesi.

-Şahsi olmaması ve yüksek derecede tahmin edilebilmesi.

-Hızlı, etkili ve standartlaşmış müşteri servisi hizmeti değerlerinin olması.

-Rolü yerine getiren kişiden daha çok organizasyonda yerine getirilen rolün daha önemli olması, organizasyonda bireylerin kendilerini kolayca vazgeçilebilir olarak sık sık hissetmeleri.⁹⁶

Başarı Kültürü

Başarı kültürlerinde insanlar başkalarının çalışmasıyla ilgilenir ve onun yaptığına bakarak şahsi sınırlamaya sahip olur. Küçük danışma firmaları ve araştırma enstitüleri başarı kültürlerinin örneklerinden sık sık söz etmektedirler. Onlar başarı kültürü için, kendi problemlerini çözmeye çalışan motive olmuş insanların karşılıklı ilişkilerinin neticeleri olduğunu söylemektedirler. Harrison başarı kültürü için şöyle demektedir:

“Başarı merkezli örgütlerde, insanların tatmin olduğu görevlerde çalışmaktan gerçekten zevk aldığı farzedilerek, insanın enerji ve zamanına olan talep yükselir.”⁹⁷ Başarı kültürünün başlıca karakterleri şunlardır:⁹⁸

-Takım bağımlılığının ve örgüt misyonuna içten inanışın vurgulanması.

⁹⁶ Susan Cartwright ve Cary L. Cooper, “The role of culture compatibility in successful organizational marriage”, *Academy of Management Executive*, Vol.7, No. 2 (1993), s. 62.

⁹⁷ Pheysey, s. 17.

⁹⁸ Cartwright ve Cooper, s. 62.

-İşin organize edilme şeklinin iş gereklerine göre belirlenmesi.

-Müşteri ihtiyaçlarını gözönünde tutarak üretime yönelmesi.

-Esneklik ve çalışanların yüksek bağımsızlık düzeyinin olması.

-Potansiyel olarak çalışılan yerlerde aşırı derecede tatmin sağlayan ve yaratıcı olan çevrelerin bulunması fakat yorucu olması.

Güç Kültürü

Şüphesiz güç kültürleri ister istemez gereksiz olarak kaba kuvvete güvenmez veya suç faaliyetlerini ihtiva etmez. Güç kültürlerinde bazı kişiler baskındır ve diğerleri de ona bağlıdır. Otoriteye saygı alışkanlığına dayalı sosyal düzen oluşumu vardır.⁹⁹

Güç kültürü bireyler üzerine en yüksek zorlama derecesini uygular. Bu durum da çalışanların iştiraki ve müzakeresine en az fırsat vermektedir. Çalışanlardan söylenenleri sorgusuz olarak yapması beklenir. Yönetmelik stil yüksek derecede emredicidir.¹⁰⁰

“Güç kültürlerinde en iyisi liderliğin, kuvvet, doğruluk, babacanlık ve cömertlik üzerine dayalı olmasıdır. Liderlerden güçlü oldukları kadar bilgili olmaları da beklenir. Astlardan da yumuşak başlı ve istekli olmaları beklenir. Güç kültürlerinde en kötüsü de korkuyla bir kurala yönelmektir.”¹⁰¹ Güç kültürünün başlıca karakterleri şunlardır:¹⁰²

-Gücün merkezileşmesi ve çabuk reaksiyonun olması.

⁹⁹ Pheysey, s. 17.

¹⁰⁰ Cartwright ve Cooper, s. 62.

¹⁰¹ Pheysey, s. 17.

¹⁰² Cartwright ve Cooper, s. 62.

-Grup kararından çok bireysel kararların vurgulanması.

-Esasen otokratik olması ve itirazların bastırılması.

-Açık kurallardan çok ima ile anlatımın olması.

-Müşteri servis kalitesinin, müşterinin prestiji ve statüsünü aksettirmek için sık sık kontrol edilmesi

-Ailesel güçte her bir bireyin patrona kişisel bağlılık duygusuyla davranma ile motive edilmesi, otokratik güçte ceza korkusuyla motive edilmesi.

Destek Kültürü

Harrison destek kültürleri için, desteğe yönelik örgütlerin, üyelerin karşılıklı ilişkilerinden, anlaşma, ait olma ve bağlantılarından doğan tatmini sunduğunu söylemektedir.¹⁰³ Destek kültürünün başlıca karakterleri şunlardır:¹⁰⁴

-Eşitliğin vurgulanması

-Yalnızca personelin yetişmesi ve gelişmesi için varolması ve çalışması.

-Kooperatif ve cemiyetlerde, ticari kâr yapan organizasyonlarda daha çok rastlanması.

Aşağıda örgütsel kültürler ve onların değerleri ve sınırların önemini gösteren bir tablo verilmiştir.

¹⁰³ Pheysey, s. 18.

¹⁰⁴ Cartwright ve Cooper, s. 62.

Tablo-4 Örgütsel Kültürler, Değerleri ve Sınırların Önemi

	ROL KÜLTÜRÜ	BAŞARI KÜLTÜRÜ
DEĞERLER	Rasyonellik	Yaratıcılık
	Yasallık	Rekabet
	Düzenlilik	Bağımsızlık
Sınırlar	Belirginlik ve statü verme	Görev ve mesleksel kimliğe yardım
	GÜÇ KÜLTÜRÜ	DESTEK KÜLTÜRÜ
DEĞERLER	Kuvvet	Paylaşma
	Bağlılık	İçerme
	Kontrol	Dostluk
Sınırlar	Savunmalar	Grupları yaratma

Kaynak: Pheysey, s. 170.

2.6. Örgütsel Kültürde Kullanılan Kültürel Formlar

Örgütün kültürel yapısını oluşturan formlar her örgütün kendisi tarafından meydana getirilir. Meydana getirilen bu kültürel formlar o örgütün kültürünü oluşturmada ve daha sonra da kültürün devamında önemli rol oynarlar.

İşletme içi sosyalleşme süreci boyunca çalışanların kafalarında ve kalplerinde, bilinçli ya da farkında olmadan yerleşen sistem kültürü, işletmenin ideal geleceğinin taslağını içeren bu geleceğe ulaşmak için gerekli araç ve stratejileri kapsayan, işletme içi ve dış dünyadaki

ilişkileri düzenleyen, yaptırımları ve ödülleri belirleyen görünmez bir yönlendirici ya da işletmeyi diğer işletmelerden ayıran bir genetik bilgi durumundadır. Elde edilmiş bilgi birikimi işletme elemanlarının dünya görüşleri insan anlayışları, değer yargıları, dış dünyayı algılama şekilleri, dilleri ve sembolleri ile amaç yorumlamaları ve öncelikleri gibi faktörler, örgüt kültürünü oluşturan öğeler (formlar) olarak görülebilirler.¹⁰⁵

Örgüt içindeki kültürel formlar örgüt üyelerinin birbirleriyle iletişimlerinde kolaylık sağlar. Örneğin hikayeler, masallar, dedikodular, söylentiler, sloganlar gibi bazı kültürel formlar informal bir iletişim sağlarlar. Bu iletişimle birlikte ayrıca kültürel formlar örgüt üyeleri arasında ve örgütle olan bütünleşmeler de önemli bir rol oynarlar.

Bu bağlamda bir örgütte kullanılan kültürel formlar ve bu formlara ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir.¹⁰⁶

Kültürel formların kategorileri ve örnekleri

<u>Kategori</u>	<u>Örnekler</u>
Semboller	Objeler, Çalışma ortamı ve düzeni Fonksiyoncular ve yapıcılar
Dil	Mesleki argolar, argolar, Jestler, işaretler, şarkılar Mizah, şakalar, dedikodular, söylentiler Mecazlar Atasözleri, sloganlar
Hikâyeler	Masallar, efsaneler

¹⁰⁵ Tınar, s. 82.

¹⁰⁶ Trice ve Beyer, s. 78.

	Destanlar
	Mitler
Uygulamalar	Ayinler, tabular
	Dini törenler, merasimler

2.6.1. Semboller

Semboller, ulusal kültürler içinde olduğu kadar örgütsel kültürler içinde de geniş bir yer tutmaktadır. Değişik biçimlerde kodlanmış özel anlamlar olarak örgütsel semboller, bir kültürün üyeleri tarafından paylaşılan çeşitli kültürel öğelerin en kapsamlıdır. Örgüt içindeki bireyler gibi, örgüte yeni giren bireyler de örgütsel yaşamı ve bu yaşamda egemen olan değerleri, inançları, normları, büyük ölçüde semboller yoluyla tanımakta ve öğrenmektedir.¹⁰⁷

Bir sembol “soyut değerlerin somut gösterimidir”. Çünkü hemen hemen her nesne birileri için birşeylerin sembolü olabilir. Semboller insan topluluklarında hemen her yerde mevcuttur. Herkes hergün sembol yığınlarıyla yüzleşir. Bu liste hemen hemen sonsuzdur. İşaretler, logolar, resimler, nişanlar, giyim tarzı, saç uzunluğu, otomobil tipi, ofis eşyaları vs. gibi.¹⁰⁸ Bu semboller işgörenlere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış biçimlerini (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal) aktarır.¹⁰⁹ Bir örgütte kullanılan semboller aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Objeler

Uniformalar örgüt normlarına uyacak resmi personel fikrinin sembolize edildiği özenle hazırlanarak sunulan yaygın, kültürel el işleri, olarak imal edilmiş objelerdir.

¹⁰⁷ Şişman, s. 67-68.

¹⁰⁸ Trice ve Beyler, s. 86.

¹⁰⁹ Robbins, s. 318.

Örneğin fabrika içinde işçiden, mühendise giyilen çeşitli renkte iş gömlekleri bu tür objelerdir ve çalışanlar arasındaki iletişime yardımcı olurlar. Örgütler sembolleri özetleyen bir çok tip obje kullanırlar. Bu konuda, polis departmanları, halk sağlığı bölümleri, sürücü belgesi imtihan istasyonları ve silahlı kuvvetler işe alma bölümlerinden oluşan 4 çeşit yer ve 122 dairede yapılan çalışmada otorite ve servis ideolojilerini sembolize eden objelerin varlığı gözlemlenmiş ve kayıt edilmiştir. Buna göre otorite sembolleri müşteri ile çalışanlar arasındaki bariyeri, otorite amblemleri ise, bayrakları mühürleri, sertifikaları, diplomaları, politik liderlerin resimleri ve yasak bazı davranışları anlatan şeyleri içerir. Servis sembolleri oturma düzeni veya diğer sıcaklığı gösteren fiziksel şeyleri içerir. Yumuşak minderli koltuk veya sandalyeler; sert-sandalyelerden veya hiç oturma yerinin olmamasından daha çok sıcak bir hava verir. Diğer sıcaklık sembolleri, müşteriler için kola makinaları, okumak için dergiler, canlı çiçekler, dekoratif resimler veya takvimler, servis isimleri, memurun ismi yazılı tanıtım kartı gibi şeyler olmaktadır. Belki de en belirgin örgüt özet sembolleri tanım işaretleri ve logolardır. Bu nedenle işletmeler kendilerine has ayırtedici ve örgütle ilgili çeşitli manalar ifade eden semboller yaratması için tasarımcılara çok büyük paralar ödemektedirler.¹¹⁰

Çalışma Ortamı ve Düzeni

Çalışma ortamı ve düzeni de kuvvetli sembollerdendir. Bunlardan kapalı ofis düzeninden, aralarında duvar olmayan açık sisteme geçişte yöneticiler kendilerini statü kaybetmiş gibi hissetmişlerdir. Ofisteki mobilyalar da kuvvetli statü sembollerindendir. Odalar statü sembollerine göre düzenlenir. Duvardan duvara halı bazı işletmelerde genel müdür yardımcıları ve üstüne ait bir statü sembolüdür. Genellikle bütün örgütlerde büyük, köşe, iyi manzaralı, özel banyolu ofisler yüksek statü sembolüdür. Bu sembolü daha açıklayıcı olması bakımından bir örnek olarak Mc Donald's fast food zincirine bakılabilir. Mc Donald's restoranları dikdörtgen tuğla binalardan ve etrafın rahatça seyredilebileceği ve de güneşin bolca girebileceği büyük camlardan oluşur. Parkları geniştir. Mc Donald'sın içi ferah, güneşli, tertiplidir. Parlak renkler ve çiçekler bir ev atmosferini yaratır. Tezgahın arkasında parlak, paslanmaz çelik mutfak eşyaları sıhhi ve güvenilir bir görüntü verir.

¹¹⁰ Trice ve Beyer, s. 87-88.

Herşey temizdir. Sürekli yerleri silen, çöpleri toplayan, kültürlararını değiştiren, masaları silen birileri vardır. Camlardaki parmak izleri silinir. Temizlik sürekli yapılan bir faaliyettir. İç ve dış düzen her ikisi de, hızı, nezaket, arkadaşlık ve temizlik içeren bu örgütün baskın kültürlerinden oluşan ana ideolojilerini taşır.¹¹¹

Fonksiyoncular ve Yapıcılar

Üniformaları giyenlerin önemli kültür yapıcısı ve fonksiyoncusu olarak tanımlandığı üniformalar özet sembollerin önemli bir parçasıdır. Bu üniformayı giyerek örgütlerin anlamını halka anlatan bu insanların üniformaları önemli bir semboldür. Genel olarak kostümler giyeceğın ne oynadığını, ne ifade ettiğini anlatır. Bu giysiyi taşıyan insanlar önemli değildir. Herhangi biri bu elbiseyi giyerek, örgütü temsil edebilir. Örneğın Mc Donald's da çalışan herhangi biri buranın özel kıyafetini giyerek Mc Donald'sı temsil edebilir. Özel bireyi sembol olarak kullanmak riskli bir durumdur. Örneğın Kentucky Fried Chicken'da Albay Sanders sembol olarak alınmıştır. Bu kişinin işten ayrılması veya işletme ile olan bağlantısının kesilmesi risklidir. Çünkü o giysiyi başka birinin giymesi aynı anlamı vermeyecektir.¹¹²

2.6.2. Dil

Bütün örgütler, yeni gelenlerin örgütteki üyeler gibi etkili olarak görevlerini ve onların kültürlerini anlamada yardımcı ve de bir düzen içinde öğrenmeleri gerektiği, kendi karakteristik dillerine sahiptirler. En basit en küçük örgütlerin hepsi başka farklı dillere sahip olmalıdır. Üyeler ilgili alt kültürlerde ve onların özel çalışma faaliyetlerini dışarı taşımada bu dile ihtiyaç duyarlar ve bunu öğrenirler.¹¹³ Kullanılan terminolojiden, yalnız şirket çalışanları bir anlam çıkarabilir. Şirkete yeni katılan biri için bu kullanılan terimler çok komik ve tuhaf gelebilir. Ama bu terimleri kullanarak şirket çalışanları kuruluşlarına ne denli bağlı olduklarını ortaya koyarlar. Bu terimlerle alay edenler dışlanabilir.¹¹⁴

¹¹¹ Trice ve Beyer, s. 88-89.

¹¹² Trice ve Beyer, s. 89.

¹¹³ Trice ve Beyer, s. 90.

¹¹⁴ Michael C. Thomsett (Çev: Gülşen Şensoy), **Şirket Kültürü**, (İstanbul: Özal Matbaası, 1996), s.13.

Yöneticilerin rollerini gereği gibi oynayabilmesi için konuşma, yazma, jest, mimik gibi iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekli görülmüş, yöneticilerin bir takım mecaz, benzetme ve sloganlarıyla işgörenleri eyleme yöneltebilecekleri belirtilmiştir.¹¹⁵ İşletme içinde kullanılan çeşitli örgütsel diller aşağıda verilmiştir.

Mesleki Argolar

Argo aynı yaşam ve aynı görevde kullanılan özel bir dildir. Her örgüt kendine göre farklı argolar oluşturur ve bunları kullanır.¹¹⁶ Argolar üyeleri üye olmayanlardan ayırmak için öğrenilmelidir. Bu terminoloji bir kere özümseindikten sonra, belirli bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelir.¹¹⁷

Jestler, İşaretler

Hemen hemen her örgüt bir takım jestlere ve işaretlere sahiptir. Kültürlerin geniş bir çeşitinde, el sıkma insanlarla selamlaşmada kullanılır. Diğer ortak jestler, göz kırpmak, başı eğmek veya sallamak ve baş eğerek selamlaşmaktır.¹¹⁸

Şarkılar

Örgütsel dillerdeki formal konuşmalar, gözden kaçırılan şarkılara yönelir. Müzik eşliğinde söylenenler, açıkça birşeylerin anlamlarını da, ifade eder. Şüphesiz müzik insanları canlandırmaya ve heyecana yöneliktir. Örneğin IBM'in şarkısı onun önemli bir parçasıdır.

Durmadan İleriye Doğru, Durmadan İleriye Doğru

Bu bizim şöhretimizi bulmamızın özüdür
Biz büyüğüz fakat daha da büyük olacağız
Gördüğümüz herşeye rağmen iflas etmedik

¹¹⁵ Şişman, s. 70.

¹¹⁶ Trice ve Beyer, s. 90-91.

¹¹⁷ Robbins, s.319.

¹¹⁸ Trice ve Beyer, s. 91.

İnsanlığa hizmet etmek bizim amacımız oldu.
 Bizim ürettiklerimiz şimdi her bölgede biliniyor
 Bizim ürünümüz bir cevher gibi ışıklar saçar
 Biz doğru bildiğimiz yoldayız
 Kazanacağımıza emin olduğumuz yeni sahalarda mücadele edeceğiz.
 İleri, ileriye doğru, IBM.

Çeşitli işletmelerde çalışanlar bu işletmenin özel konumları için yazılmış olan şarkıları sıkça kullanırlar. Gerçekte bu işletmedeki insanlar, müşterek deneyim ve değerlerin ifadesi olan şarkıları yazmayı ve söylemeyi devam ettirirler.¹¹⁹

Mizah, Şakalar, Dedikodu ve Söylenti

Dil kullanılarak oluşturulan diğer kültürel form mizahtır. Genellikle hemfikir olunan nokta, mizahın anlam ve ilişkilerin uyumsuz olduğu yerlerde yegane iletişim tipi ve gülmek için bir sebep ortamı yaratmasıdır. Çünkü mizah değişik anlamlar içerir. Mizah kaçınılmaz bir şekilde kültürün ifadesidir ve içtenlikle onun değer ve normlarına bağlanır. Mizah kasten veya istemeyerek yapılabilir. Fakat sıkça birinin planı veya niyetiyle olur. Dedikodu arkadaşlar arasındaki resmi olmayan konuşmalardan meydana gelir ve diğer insanlar hakkında aralarında ilişki kurar. Dedikodu genellikle kesin olmayan ifadeleri beyan eden şeylerin biri tarafından bir diğerine anlatılmasıyla başlar, zaman içinde bu ifadeler pek çok kere tekrar edilir ve yayılır. Söylentiler, bireyler veya gruplarda merkezlenen dedikodulardan farklıdır, söylentilerde söyleyenin kim olduğu bilinmez. Böyle resmi olmayan bir iletişim asmaya benzetilir ve bir asma gibi örgüt içinde hızla yayılır.¹²⁰

Mecazlar (Benzetmeler)

Mecazlar insanlar tarafından, ifadelerin diğer yönlerini anlama ve görmeye dayanan araştırmalardır. Mecazlar, çeşitli fikirlerin ve objelerin taşındığı bir kelime veya ibaredeki veya birşeylerin aralarındaki benzerliğin ifade edildiği şeylerin yerine geçen

¹¹⁹ Trice ve Beycr, s. 91-94.

¹²⁰ Trice ve Beycr, s. 94-96.

istiarelerdir. Mecazlar her gün yaşamda yaygın olarak kullanılmaktadırlar. Düşünce ve faaliyetlerde yer alan mecaz henüz bir dil değildir.¹²¹

Atasözleri ve Sloganlar

Atasözleri kısadır, halkın kısa ifadeleri, kısa deyişleridir. Atasözleri, örgütler gibi, genel sosyal yaşam içinde meydana gelirler. Sloganlar ise atasözlerinden farklı olarak diğerlerine birşeyleri yapmaya ikna etmek amacıyla birileri tarafından kasten icat edilen kısa sözlerdir.¹²²

Görünüşte aynı gibi gözükken atasözleri ve sloganların eğer kaynakları biliniyorsa aralarındaki çizgi çizilebilir. Aşağıda bazı şirketlerin popüler deyişleri (atasözleri ve sloganları) yer almaktadır.¹²³

Şirket

Proctor and Gamble

Mary Cay Cozmetik

American Telephone&Telegraph

3 M

Atasözleri (Kollektif değilse slogan olabilir)

“Müşteriyi dinle”

“Onu yapabilirsin”

“Evrensel hizmet”

“Asla üretim fikrini öldürme”

Şirket

General Electric

Delta Airlines

Sears

Sloganlar

“Bizim en önemli ürünümüz işlemdir”

“Aile hissi”

“İyi fiyatta kalite”

¹²¹ Trice ve Beyler, s.96-99.

¹²² Trice ve Beyler, s. 99.

¹²³ Trice ve Beyler, s. 100; Schermerharn ve diğerleri, s. 79.

2.6.3. Hikayeler

Kültürel mesajları taşımada insanların kullandığı hikayelerin çeşitli tipleri vardır. Bunlar masallar, efsaneler, destanlar ve mitlerdir. Örgütsel hikayeler, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış bir takım olayları yansıtır. Etkili örgütlerde yönetici ve işgörenler, örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikayeler, anılar anlatırlar. Örgütsel kahramanlardan ve onların değişik örgütsel uygulamalardaki başarılarından söz ederler. Paylaşılan bu değerler, örgütün temel değerlerini taşır. Vurgulanmak istenen bir değer, bir anı, bir hikaye, bir olay ile bütünleştiğinde daha somut, kalıcı ve etkili olabilmektedir.¹²⁴ Hikayeler örgütün kurucuları hakkında ve örgütün gelecekteki akışını etkileyen kararlar hakkındaki olayları kapsar. Hikayeler bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklama ve meşruluk kazandırır.¹²⁵ Hikayeleri içeren kültürel formlar şunlardır:

Masallar ve Efsaneler

Örgütlerde en fazla ortak kültürel hikayeler, masallardır. İnsanlar tüm zamanlarında başkalarına masallar anlatırlar. Masallar özellik gösteren kültürel anlamlar taşımaya başladıklarında ve genişçe paylaşıldıkları zaman kültürel formlar olurlar. Kısa, basitt, ve evrenseldirler. Anlatan kişi her yerde ve her zaman istekli dinleyicileri bulur. Efsaneler masallardan daha üstündür. Onlar gerçekten olağan ve günlük durumlarla tamamen açıklanamayan harika olayları betimlerler.¹²⁶

Bir işletmede masallar hem olumlu hem olumsuz nitelikte olabilir. Örneğin olumlu bir masal bir yöneticinin işletme pikniğine katılmasını ve çalışanların eş ve çocuklarına özel bir samimiyet, ilgi göstermesini anlatabilir. Böyle bir masal, işletme ailesinin yöneticisinin ilgisini iletmek demektir. Bununla birlikte olumsuz bir masal da işletmede yayılabilir. Örneğin eski bir işçi vefasızlığının sonucu kara listeye alınmış olmasından işten çıkarılmış ve kariyeri bozulmuştur. Böyle olumsuz bir masal da çalışanlarda korkuya neden olacaktır.¹²⁷

¹²⁴ Şişman, s. 70-71.

¹²⁵ Robbins, s.316.

¹²⁶ Trice ve Beyer, s. 101-103.

¹²⁷ Robert P. Vecchio, **Organizational Behavior**, 2.B., (Oxford:Richard and Winston, Inc. 1991), s.551.

Destanlar

Zorlukların başarıldığı destansı kahramanlıkları içeren cezbedici hikayelerdir. Destanlar, inançları anlatan, yükselten ve düzene sokan ideolojik temsillerdir. Örgütsel destanlar sık sık onların kurucularıyla başlar ve onların örgüt kültürleri ve tarihi içinde sonradan vücut bulan yegane fikirleri sunar. Bir destan güçlü bir amaç gibi başlar ve bir misyonla biri tarafından sunulur ve örgütsel faaliyetler ve baskın örgütsel planların değerlerinde biçimlendiği şekilde takdim edilir. Genellikle gelişimi on yıl alır. Çünkü destanlar tek bir sonuçtan ziyade tarihin bir periyodunu kapsar. Destanlar genellikle deneme ve zaferlerin her ikisini de içerir. Bununla birlikte destanlar sadece örgütün tarihi değildir. Onlar masallar ve efsaneler gibi örgütün yeni üyelerine ve diğerlerine anlatılan örgüt kültürünün, parçalarını oluştururlar.¹²⁸

Mitler

Mitler masallardan farklıdır. Yüksek ciddiyetleri vardır. Onlar büyük önemdeki şeylerin transformasyonu veya kaynaklarını açıklamada kullanılır. Mitler destanlardan farklıdır, mitler genellikle buluşlardır. Mitlerde olan olaylar asla gerçek değildir, hayal edilmiştir fakat daima vardır. Mitler insanlarda güç ve etkiye sahip olmadan önce kültürel inançların hepsini derince kökleştirmede dürüstlük ve doğruluğa sahiptir.¹²⁹

2.6.4. Uygulamalar

İşletme içinde yer alan bir takım örgütsel uygulamalar vardır. Bunlar da kültürel formlar olarak nitelenmektedir. Bunlar ayinler, dinsel törenler, tabular merasimlerdir.

¹²⁸ Trice ve Beycer, s. 103-105.

¹²⁹ Trice ve Beycer, s. 105-107.

Ayinler ve Tabular

Ayinler nispeten tekrarlı davranışların basit kombinasyonlarıdır. Çoğu zaman sıkıcı ve rutin olurlar. Ayinlere negatif karşılık tabulardır. Tabular yasaklanmış davranışları kesinlikle belirtir. Ayinler gibi tabular genellikle konuşulmaz ve yazılmazlar. Örneğin bir işletmede maaşların birbirine söylenmemesi gerektiği konusunda bir tabu vardır.¹³⁰

Dinsel Törenler ve Merasimler

Dinsel tören ve merasimler, teknik ve pratik olduğu ifade edilen önceki kültürel formlardan farklıdır. Dinsel törenler ve merasimler özellikle kültürün zengin göstergeleridir. Çünkü onlar ayrıntılıdır ve taşınan anlamların her biri çeşitli formları içerir.¹³¹

Merasimler örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını kimlerin önemli olduğunu, kimlerin feda edebileceğini açıklayan ve pekiştiren ardarda tekrarlanan hareketlerdir.¹³² Bu tür merasimler üyeler arasındaki bağlılığı ve bütünleşmeyi sağlarlar. Nasıl ki okullarda her sabah “Türküm, doğruyum...” diye içilen ant, televizyonda izlenen bayrak töreni, bağlayan önemli etkenlerse güçlü işletme kültürlerinin de bu tür seromoni ve simgelerle pekiştirildiği görülür.¹³³ Japon işletmelerinde, çeşitli toplantılar yanında, sabahları topluca yapılan kültür-fizik hareketleri, hep birlikte söylenen örgüt marşları, işgücünün sağlıklı kalmasına ve örgütsel bütünleşmeyi sağlamaya yönelik törensel etkinlikler arasında sayılabilir.

Bu tür törenlerde, örgütün diğer kültürel özellikleri (dil, jest, mimik, törensel davranışlar, özel giysiler vb.) de yansıtılır. Diğer taraftan bu törenler, örgüt üyeleri arasında büyük ölçüde paylaşılan değer ve normların vurgulanması için de fırsattır.¹³⁴

¹³⁰ Trice ve Beycer, s. 107-109.

¹³¹ Trice ve Beycer, s. 109.

¹³² Robbins, s.316.

¹³³ Kozlu, s. 68.

¹³⁴ Şişman, s. 74-75.

2.7. Örgüt Kültürünü Meydana Getiren Karakterler ve Örgüt Kültürünün Boyutları

2.7.1. Örgüt Kültürünü Meydana Getiren Karakterler

Her örgütü bir diğerinden ayıran kendine özgü bir örgüt kültürü vardır. Örgütleri birbirinden ayıran bu kültür bir takım karakterlerden meydana gelir. Aşağıda tanımlanan yedi karakter biraraya geldikleri zaman örgüt kültürünün özünü oluştururlar¹³⁵

Kişisel Özerklik

Örgütteki bireylerin sahip olduğu sorumluluk derecesi, bağımsızlık ve kişisel teşebbüs fırsatları.

Yapı

Çalışanların davranışını kontrol ve idare etmede kullanılan doğrudan gözetimin miktarı ve kural ve düzenlemelerin sayısı.

Destek

Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.

Kimlik

Çalışanların kendi çalışma grupları veya profesyonel uzmanlık alanlarından başka örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.

Performans-Ödül

Örgüt içindeki ödüllerin (maaş artışları, terfiler) bir performans kriteri temel alınarak dağıtılma derecesi.

¹³⁵ Lloyd L. Byars, **Strategic Management**, 2.B., (New York: Flarper&Row, Publishers, 1987), s.51.

Çatışma Toleransı

Farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği kadar çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan çatışmanın derecesi.

Risk Toleransı

Çalışanların atılgan, yenilikçi olmaya ve risk alamaya teşvik edilme derecesi.

Bu özelliklerin herbiri en azdan en çoğa doğru uzanan bir ölçek üzerinde yer alır. Örgüt bu yedi özelliğe göre değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün bileşik bir resmi oluşur. Sonuçta örgütte çalışanların neyi nasıl yapacakları, birbirlerine nasıl davranacakları konusunda bir temel oluşur.¹³⁶ Bu yedi temel özellik örgütlerde değişik yapılarda biraraya gelerek onların örgüt kültürlerini oluşturur. Bu özelliklerin farklı bileşimleri sonucu doğal olarak örgütlerin kültürleri de birbirinden farklı olacaktır.

2.7.2. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgütsel kültür örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki betimlemedir. Örgütsel kültürle ilgili literatürü incelediğimizde, örgütsel kültürün şu boyutlardan oluştuğu görülür.¹³⁷

- Örgütün tarihi
- Örgütün değerleri ve inançları
- Örgütü açıklayan hikayeler ve mitler
- Örgütün kültürel normları
- Gelenekler, törenler, adetler
- Örgütün erkek ve kadın kahramanları

¹³⁶ Robbins, s. 300.

¹³⁷ Çelik, s. 137.

Hofstede, ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek için 40 değişik ülkede, çeşitli örgütlerde bağlı 11600 bireyi kapsayan karşılaştırmalı araştırmasında, ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde kültürün özelliklerini, erkek ve kadına özgü değerler, bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört boyutta açıklamıştır. Aşağıda bu boyutlar ve boyutların örgütlerdeki kullanımı yer almaktadır.¹³⁸

Erkek ve Kadına Özgü Değerler

Bir toplumda geçerli ve baskın değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade eder. Örgütlerde erkeklere özgü değerler başarı, yarışma, hırs vb. üzerinde yoğunlaşırken; kadınlara özgü değerler, yaşamın kalitesi, yakın-samimi ilişkileri vb. üzerinde yoğunlaşabilmektedir.

Bireycilik-Toplumculuk Özelliği

Kültürün bu boyutu, ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde olduğu kadar örgütsel kültür araştırmalarında da kullanılan bir boyuttur. Bu boyut bir ülke veya örgütteki insanların bireyler olarak mı yoksa bir grubun üyeleri olarak mı davranışta bulunmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir. Bireyci felsefenin geçerli olduğu ülkelerde, üye organizasyonu ilişkisi daha çok rasyonel temeller üzerindedir. Organizasyon amaçlarına bireyin katkısı, kendisinin çıkarına olacağına inandığı sürece devam eder. Birey kendini ve çıkarlarını organizasyonun üstünde tutma eğilimindedir.

Belirsizlikten Kaçınma

Bir toplumun bireylerinin düzen ve tutarlılığı, belirsiz koşullara tercih etme derecesini belirler. Bazı toplumlarda belirsizlik hayatın bir parçası olarak kabul edilir ve belirsizliği en aza indirmeye ya da geleceği kontrol etme çabalarına pek girilmez. Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan toplumlarda ise iş ve aile hayatına yönlendiren kurallar, standartlar, iş hayatında stabilite ve kesin yargılar geliştirilmiştir. Örgütsel yönden

¹³⁸ Şişman, s. 127-129; Berberoğlu, *Karşılaştırmalı ...*, s. 56-66; Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 4.B., (İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1993), s. 273.

belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olması, örgüt yapısının ileri düzeyde biçimsel özellik taşımasıyla açıklanmıştır. Ancak örgüt her ne kadar ileri düzeyde biçimsel özellik taşısa da, dikkate alınması gereken ve biçimsel olmayan bir özelliği vardır. Bu örgütün informal yönünü oluşturur. Belirsizlikten kaçınmak isteyen bir yöneticinin bunu gözardı etmesi düşünülemez. Esasen formal olarak belirlenen herşey bir buzdağının görünen kısmı gibidir. Oysa yöneticinin dikkate almak zorunda olduğu pek çok husus buzdağı örneğindeki gibi suyun altındadır. Bu kısım organizasyonun informal yönünü kapsar.

Güç Mesafesi Özelliği

Gücün neden olduğu farklılıkları en aza indirmeye çalışan toplumlar düşük güç mesafesinin söz konusu olduğu kültürü; güç ve refahtaki farklılıkların benimsendiği ve kurumsallaştırıldığı toplumlar yüksek güç mesafeli kültürü yansıtır. Örgütsel açıdan bakıldığında, güç mesafesinin yani, yönetenler ve yönetilenler arasındaki ilişkilerde mesafenin fazla olduğu örgütlerde işgörenler, yöneticilerin görüşlerine katılmadıklarını açıklamada daha çekimser davranabilmektedirler. Buna karşılık güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise, sosyal eşitliğe dayalı normlar egemen olabilmektedir.

2.8. Örgütlerde Örgüt Kültürünün Kaynağı ve Örgüt Kültürünün Oluşumu

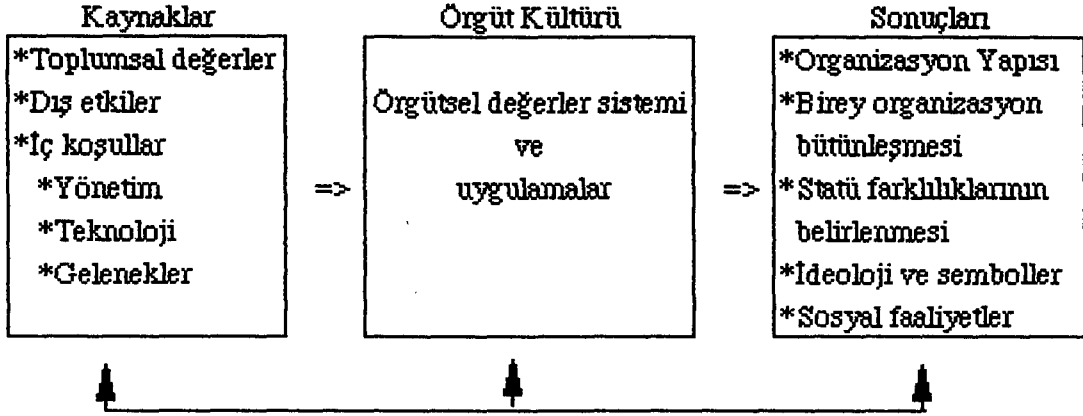
Bir örgütünü bugünkü adetleri, gelenekleri ve örgütteki çeşitli şeylerin yapmanın genel yolu büyük oranda daha önce ne yapıldığına ve yapılanların başarı derecesine bağlıdır. Bu da bizi örgütsel kültürün nihai kaynağına: kültürü başlatanlara yöneltir. Bir örgütün kurucuları geleneksel olarak ilk kültürün oluşmasında çok etkilidir.¹³⁹

Örgüt kültürünün oluşumuna daha geniş olarak bakıldığında bu oluşuma etki eden

¹³⁹ Robbins, s. 306-307.

kaynaklar ve sonuçları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil-2: Örgüt Kültürü Oluşumu ve Sonuçları



Kaynak: Berberoğlu, "Örgüt...", s. 156.

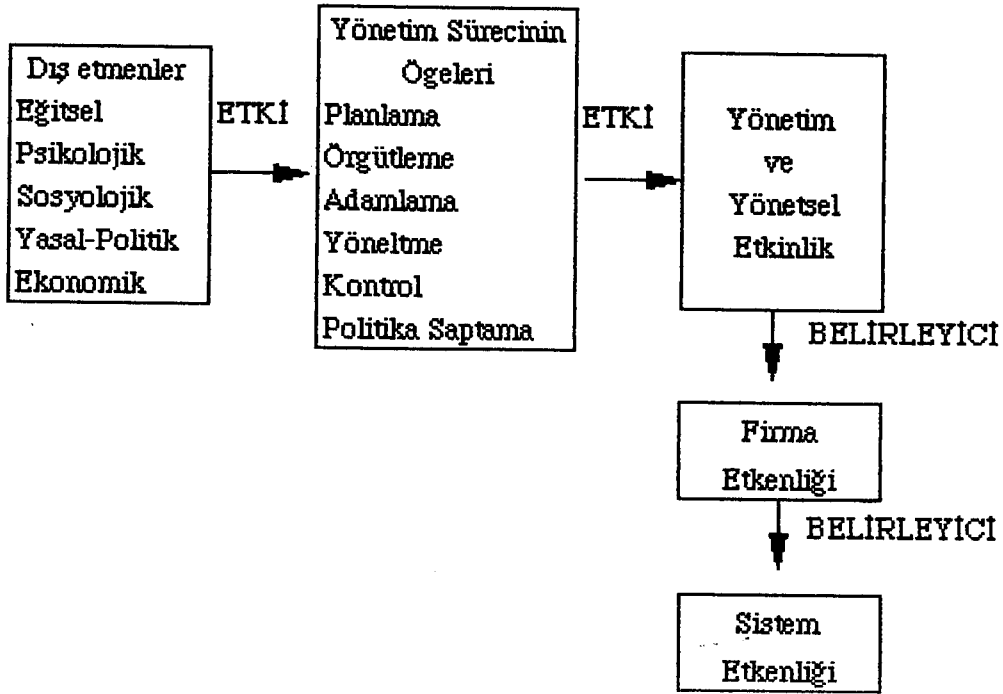
Toplumsal Değerler

Şekil 2'den görüldüğü gibi her örgütün kendine özgü kültürü oluşturmasında temel etken, toplumsal değerler yani o ulusun kültürüdür. İşletmenin içinde bulunduğu ülkenin sosyal normları örgüt kültürünün tanımlanmasında rol oynar.¹⁴⁰ Ulusal çevre kültürünün örgüt üzerindeki etkisini inceleyen yaklaşımlardan biri Farmer-Richman modelidir. Farmer-Richman modeline göre belirli bir makro çevre, makro kültür içinde faaliyet gösteren örgütlerin, firmaların, yönetim felsefeleri, yönetim biçimleri de bu genel çerçeveye uygun olarak bir benzerlik gösterirler. Bu olguyu tümüyle reddetmek mümkün değildir.¹⁴¹ Çevre kültürünün örgüt üzerindeki meydana getirdiği etki Farmer-Richman Modelin'de aşağıdaki şekil 3'de gösterilmiştir.

¹⁴⁰ Vecchio, s. 552.

¹⁴¹ Üçok, s. 312.

Şekil -3 Farmer-Richman Modeli



Kaynak: Lane Kelley ve Reginald Worthley, "The Role of Culture in Comparative Management A Cross- Cultural Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol 24, No 1 (1981), s. 166.

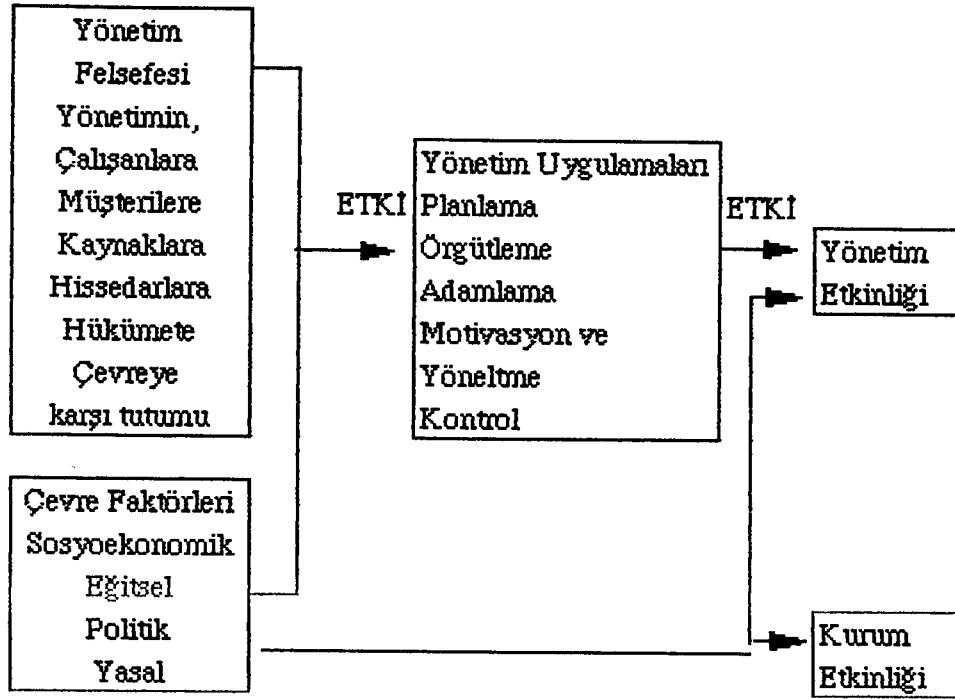
Farmer-Richman'ın bu modeli çevrenin uzantısı olan ve ona uyum sağlayan bir model olarak görülmektedir.

Örgüt ve çevre ilişkilerini inceleyen diğer bir model de Negandhi Prasad modelidir. Negandhi-Prasad modelinde "eğer çevresel ve genel kültürel faktörler belirleyici rol oynuyorlarsa, benzer iki endüstriyel kuruluşun yönetimlerinde de benzerlikler olmalıdır" görüşü vurgulanmaktadır¹⁴² Ancak ne var ki her örgütün örgüt kültürü birbirinden farklıdır ve örgüt kültürünün önemli bir işlevi de örgütü diğerlerinden farklı kılmaktır. Bunu ifade eden bu modelde yönetim felsefesinin firmaya özgü ve bağımsız olduğu vurgulanmıştır.

¹⁴² Üçok, s. 313.

Ancak Farmer-Richman modelinde olduğu çevre üzerinde doğrudan etkili olmasa da, dolaylı olarak etkili olmaktadır. Negandhi-Prasad modeli aşağıda şekil-4'te gösterilmiştir.

Şekil -4 :Negandhi-Prasad Modeli



Kaynak: Kelley ve Worthley, s. 167.

Daha önce bahsi geçen erkek ve kadına özgü değerler, bireycilik-toplumculuk, mesafesi ve belirsizlikten kaçınma şeklinde toplum değerlerinin boyutları da örgüt kültürü üzerinde etkili olmaktadır.

Dış Etkiler

Organizasyonun çok az ya da hiç kontrol altına alamadığı dış çevre elemanları da, örgüt kültürünün oluşumunda rol oynar. Doğal çevre, tarihi olaylar, bazen ekonomik koşullar ve sosyo-kültürel güçler organizasyonların uzun dönemde etkileyebildiği fakat daha çok etkilendiği çevre elemanlarıdır.¹⁴³ Bütün örgütler çevreleriyle karşılıklı

¹⁴³ Berberoğlu, "Örgüt...", s. 157.

ilişkide olmalıdırlar. Örgütlerin ilişkide bulunduğu bu çevre örgüt kültürünün biçimlendirilmesinde önemli bir rol oynar.¹⁴⁴ Bir işletmenin hayatta kalabilmesi değişen çevre koşullarına uyabilmesiyle mümkün olacaktır. Bu nedenle işletme örgüt kültürünü de dış değişikliklere gerektiği zaman uydurmak durumunda kaldıkça da örgüt kültürü dış etkilerden etkilenecektir.

İç Koşullar

Yönetim, teknoloji ve gelenekler örgüt kültürünün oluşumunda etkilidir. Örgüt kurucusunun inanç ve değerleri örgüt kültürünün yaratılmasında güçlü bir etki olabilir. Kurucunun çalışması esnasında bu inançlar ve değerler örgütün daimi üyeleri tarafından devam ettirilen örgüt politikaları, programları ve informal durumları içine nüfus edebilir.¹⁴⁵

Gruplar veya örgütler rastgele veya kendiliğinden kurulmazlar, onlar genellikle yaratılırlar. Çünkü bireyin tamamen tek başına yapmasının imkansız olduğu faaliyetleri başarabilecek insanların, birlikte bu faaliyetleri nasıl yaptıklarını, takip etmede birisi liderlik rolü alır.¹⁴⁶ Lider gruplar üzerinde etkiye sahip bir kişidir. Dolayısıyla örgüt kültürü üzerinde de etkilidir.

Peters ve Waterman'ın ünlü eserinde ve konuyla ilgili diğer bazı araştırmalarda, bu doğrultuda, yöneticilerin kültür oluşturmada, koruma ve geliştirmedeki rolü çeşitli örneklerle somut bir şekilde ortaya konulmaktadır. Davranış biçimlerinde ve dil kullanımındaki öncülük, yönetim ilkelerinin geliştirilip sık sık vurgulanması, tören ve ayin benzeri toplantılarla kuruma özgü bir değer sisteminin içselleştirilmesini sağlamak gibi çabalar, yöneticileri etkin bir kurumsal kültürün oluşturulması doğrultusunda lider pozisyonuna getirip onları kahramanlaştıran olgulardır.

¹⁴⁴ Byars, s. 50.

¹⁴⁵ Vecchio, s. 553.

¹⁴⁶ John J. Kao, **Entrepreneurship, Creativity, Organization**, (New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989), s. 351.

Yukarıda bahsedilen faktörler örgüt kültürünün oluşumunda önemli faktörler olmakla beraber bu oluşumda, ve bunun devamında uygun kişilerin seçimi ve işe alınması da önemli bir etkidir. Çünkü burada seçilecek kişilerin uygunluğu bu konuda işletmeye yardımcı olacaktır. Bu kişilerin seçilmesi kadar önemli bir konuda sosyalleşme sürecidir. Bu süreçte yeni çalışanlar oryantasyon programlarından ve örgüt deneyimlerinden örgütün kültürünü öğrenirler. Bunu öğrenip, sosyalleşebildikleri oranda da örgütü ve kültürünü benimserler. IBM, Proctor&Gamble ve Mongon Stenley gibi şirketler, bu şirketlerin temel değerlerini öğreten düzenli oryantasyon programlarına sahiptirler. Bununla birlikte, bütünleştirme sistemleri, performans değerlendirme sistemleri ve promosyon sistemleri, örgüt kültürünü iletir ve kuvvetlendirir.¹⁴⁷ Örgütlerde değerlerin oluşumu ise şu şekilde gerçekleşir.¹⁴⁸

Pasquale Galpliardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada olmaktadır:

-Birinci aşamada, organizasyonun kuruluşu sırasında onun liderinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan inançlardır. Bu inançlar onu bir teşebbüste bulunmaya, insanları ve kaynakları biraraya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada organizasyonun bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

-İkinci aşamada, lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması olasıdır. Sağlanan bu inançla kontrolün psikoloji ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar organizasyonların temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilir.

¹⁴⁷ Byars, s.51.

¹⁴⁸ Üçok, s. 317-319.

-Üçüncü aşamada istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan organizasyon üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar organizasyonda zamanla gözardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.

-Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek organizasyon üyeleri tarafından olağanlık kazanır.

Organizasyon kültürünün oluşumunda etkin ögeyi her zaman salt iç ya da dış çevre olarak değerlendirmek olası değildir. Bütün organizasyonlar başlangıçta üyeleri aracılığı ile yakın ya da uzak çevrelerinden bir takım değerler alırlar. Organizasyon bu bilgi ve değerlerden uzlaşma yoluyla ortak yeni değerler çıkarıp bunları kullanabileceği gibi, bunları temel olarak onlardan tamamen farklı değerler de oluşturabilir. Bir örgüt kültürünün oluşturulmasında iç, dış ve toplumsal faktörlerden hangisinin daha baskın olacağı örgütten örgüte değişme gösterebilir.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOTİVASYON TEORİLERİNİN UYUMLAŞTIRILMASI

3.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon işletme yönetiminde çok önemli bir yere sahiptir. Yönetici başkaları aracılığıyla iş yaptıran kimse olduğundan emrindeki kimseleri en iyi şekilde çalıştırması ve onları güdümesi işletmenin başarısında en önemli faktör olarak görülmektedir.¹⁴⁹ Her kademedeki yönetsel personel sürekli olarak, kendi astlarını potansiyel güçlerini en etkili bir biçimde kullanmaları için motive etme ve bu suretle örgütün arzu edilen gayelerini gerçekleştirme ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılama sorunuyla yüz yüze gelmektedir.¹⁵⁰

¹⁴⁹ İnan Özalp, "Motivasyon Teorisindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi", **Adana İ.T.İ.A. İşletme Enstitüsü Dergisi**, Y.1, S.10, (Mart 1977), s.15.

¹⁵⁰ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Basımevi, 1990) s. 189.

İşletmeye giren ve çalışan herkesin, işletmenin örgüt kültürünü öğrenip, benimsemesi ve bu kültürün çalışan herkese öğretilip, benimsetilmesi kadar önemli bir konu da çalışanların nasıl motive edileceğidir. Bu durum işletmelerin sahip oldukları kültüre göre farklılıklar gösterecektir. Çünkü benimsenen örgüt kültürü, ışığında motivasyona yaklaşımlar da farklı olacaktır. Bu bağlamda farklı kültürlerdeki örgütlerde çalışanların ne şekilde motive edildikleri, hangi kültürlerle hangi motivasyon teorilerinin birbiri ile uyumlu oldukları dikkati çekmektedir. Ancak böyle bir ilişkiyi kurmadan evvel konunun anlaşılması bakımından önce motivasyonun ne demek olduğu hakkında bilgi verilmesi yerinde olacaktır.

Motivasyonun kelime anlamı, psikolojik anlamından geniştir; harekete getirmek demektir. Harekete getiren ise motivadır. (güdü).¹⁵¹ Güdü eylem anlamına gelen latince (movere) sözcüğünden gelmektedir.¹⁵²

Motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde tanımlamak mümkündür. Görüldüğü gibi motivasyon konusu esas itibariyle, a. kişilerin bekleyiş ve inançları, b. amaçları, c. davranışları, d. kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (feedback) konuları ile ilgilidir.¹⁵³

Güdüleme insanların faaliyetlerini devam ettirmelerini sağlayan güçlerin bir kombinasyonu ya da insanları harekete geçiren ve başlayan hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan bir kuvvet olarak tanımlanabilir. Örgütsel açıdan bakılınca güdüleme, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını devam ettirmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmanın tümü anlamını taşır.¹⁵⁴

¹⁵¹ Metin İnceoğlu, **Güdüleme Yöntemleri**, (Ankara: Ank Üni. Basın Yayın Yüksekokulu Yayını, 1985), s.2.

¹⁵² Richard M. Steers ve Lyman W. Porter, **Motivation and Work Behavior**, (NewYork: McGraw Hill Book Company, 1975), s.5)

¹⁵³ Koçel, s. 368.

¹⁵⁴ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, C.II, (Eskişehir, 1994), s.258.

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ancak insanın davranışlarında gözlenebilir.¹⁵⁵

Güdülenme bireylerin çeşitli gereksinimlerini karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götüreceği davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde bir yandan, insan gereksinimleri sürekli değişir, öte yandan birey davranışlarında farklılık izlenir.¹⁵⁶

Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için birey isteklerinin doyurulması gerekir.¹⁵⁷ Motivasyon kavramının temelini oluşturan bu ihtiyaç ve istekler, esas itibarıyla insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir.¹⁵⁸

3.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon yönetimde temel ve vazgeçilmez faktörlerden biridir. Gerçekten başarılı bir yönetim güdülemesiz düşünülemez.¹⁵⁹ Yönetimin işletmeyi başarıya götürebilmesi, dolayısıyla amaçlar doğrultusunda çalışanların davranışlarını yönlendirebilmesi büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin motivasyonu sağlamadaki başarısı ile işletme amaçlarına ulaşırken çalışanlar da amaçlarına ulaşacakları sonuçta yaptıkları işten tatmin olup işletmeye daha fazla bağlanacaklardır.

Güdülenme konusunda etkin bir örgüt kültürü, geçerli değer ve normlar yardımıyla işgörenlerin işte anlam bulmalarını sağlayabilmekte güvenlik gereksinimleri yanında, yeni

¹⁵⁵ Koçel, s.369.

¹⁵⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Endüstriyel Davranışlar**, (Bursa: Bursa İ. ve T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayını, 1982) s.94.

¹⁵⁷ Sabuncuoğlu, s. 84.

¹⁵⁸ Bingöl, s. 190.

¹⁵⁹ Özalp, **Yönetim...**, s. 259.

fikirler ve denemelere fırsat vermesi nedeniyle bireylere kendilerini gerçekleştirme olanağı tanımaktadır. Ayrıca özdeşlemeyi kolaylaştırmakta ve kararların daha çabuk ve etkin uygulamaya dönüşmesini sağlamaktadır.¹⁶⁰

Yöneticiler motivasyon konusuyla ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Eğer bir yönetici; çalışanları, organizasyon içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri, motivleri ile anlayıp, yorumlayabiliyorsa, yönetici ondan, verimliliği maksimize etme yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarını bulacaktır.¹⁶¹

Yöneticinin başarı şansı ile güdülenme bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdüleneceği 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 atmosferin oluşumuna çalışmalı, ekonomik motivler kadar sosyo-psikolojik yönden güdülerin de etkisine inanmalıdır.¹⁶²

3.3. Motivasyonun Unsurları

Motivasyon işleminin esas olarak aşağıdaki unsurları kapsadığı söylenebilir.¹⁶³

-Her insan organizmasında onu sürekli ve sebatla çalışmaya teşvik ve sevk edici bir takım itici kuvvetler vardır.

¹⁶⁰ Tınar, s. 86.

¹⁶¹ İlker Birdal, Nilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, I.B., (İstanbul: Sistem Yayıncılık Matbaacılık A.Ş., 1992), s. 83.

¹⁶² Sabuncuoğlu, s. 84.

¹⁶³ Besim Baykal, **Günümüzde Yönetim**, (İstanbul: Çeltüt Matbaacılık Koll. Şti., 1974), s.164.

-Şuurlu olarak yapılan her hareket o hareketi yapan insanın tutum ve davranışları yönünden izah edilebilir. İnsanın tutum ve davranışları ise bir “güdüün” doğurduğu sonuçtur.

-Her insanda çeşitli tip ve tabiatla bir çok ihtiyaçlar vardır. Bu ihtiyaçların şiddet ve sürekliliği insandan insana değişir.

-İhtiyaçların tatmin edilebilmesi gayedir veya motive edilmiş tutum ve davranışların yöneldiği sonuçtur.

-Gaye veya hedef farkedildiği veya idrak edildiği anda arzu haline dönüşür.

-O zaman insan belirli bir teşvik unsuruna karşı ilgi veya ihtiyaç duymaya başlar. Bu ilgi gayenin gerçekleşmesine yardımcı olacağı hissinin doğuracağı zevkin meydana getirdiği bir sonuçtur.

-Maksatla ve bilinerek yapılan her faaliyet bir teşvik unsurunun uygulanması sonunda meydana gelir. Bu ise bir gayeyi gerçekleştirebilmek için harcanan çabaların sonucudur.

-Maksatlı ve bilinçli olarak yapılan bir hareket, hedefe erişme ve tatminkârlığın sağlanması şeklinde sonuçlanır.

3.4. Motivasyonun Etmenleri

Bireyi güdüleyen etmenler, oluşumları yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilirler. Bu etmenleri dokuz grupta toplamak mümkündür.¹⁶⁴

¹⁶⁴ Bingöl, s. 191.

-İçgüdüsel Etmenler: Bir canlı türünün her birinde doğuştan bulunan, hiç değişmeyen, birden ortaya çıkan, bilinçsiz, akla ve mantığa dayanmayan etmenlerdir. Bunlardan kaynaklanan motivasyona içgüdüsel motivasyon denir. Cinsel dürtü, sürü içgüdüğü gibi.

-Fizyolojik Etmenler: Bu tür etmenler insanı, yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel gereksinmelerin elde edilmesine yönelik güdülerdir. Beslenmek, barınmak v.s. gibi.

-Sosyal Etmenler: Bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemi ve böyle bir yaşantının kendisinden kaynaklanan etmenlerdir. Bir gruba üye olmak, tanınmak v.s. gibi.

-Psikolojik Etmenler: Düşünsel ve ruhsal gereksinmelerden kaynaklanan etmenlerdir. Bir işi başarmak, birşeye karşı ilgi duymak v.s.

-Sosyo-Psikolojik Etmenler: Topluma hakim psikolojik nesnelere kaynaklanan etmenlerdir. Savaş zamanı gönüllü askere gidenlerin artması gibi.

-Başarı Etmeni: Başarma arzusu, insanların davranışa sevkeden en güçlü etmenlerden birisidir.

-Erk Etmeni: Başkalarını etkileme araçlarını denetleme arzusu da davranış etmeni olmaktadır.

-Bağlanma Etmeni: Sosyal ve psikolojik etmenler grubuna da giren bağlanma etmeni, bireyin başkalarıyla duygusal ilişkiler kurma davranışını göstermesine neden olur.

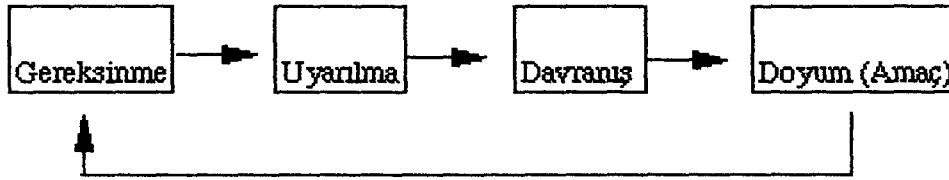
-İnanç ve Tutum Etmeni: İnanç ve tutumların bireyi davranışa itmesinden dolayı, birer güdü olarak çıkarlar.

Tüm bu etmenler, insanın güdülenmesinde başkaları tarafından rahatlıkla kullanılacak etmenlerdir.

3.5. Motivasyon Oluşum Süreci

Güdülenme bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinmeyle başlar. Bir başka deyişle güdülenmenin kaynağını gereksinmeler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici ya da çekici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinmeler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisinde gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır.¹⁶⁵ Bu süreç aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil-5: Motivasyon Oluşum Süreci



Kaynak: Sabuncuoğlu, s. 88.

Psikolojide gereksinim kavramı, insanın gelişimi ve çevresiyle uyumlu bir ilişki kurabilmesi için gereken önemli koşulların eksikliğini ifade eder.¹⁶⁶ Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı süreçte kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak gereksinme karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinmenin bittiği yerde bir diğer gereksinme başlar ve güdülenme süreci her defasında aynı yolu izler.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Sabuncuoğlu, s. 88-89.

¹⁶⁶ Enver Özkalp, **Davranış Bilimleri Ve Organizasyonlarda Davranış**, (Eskişehir:Eskişehir İ. ve T.İ.A. Yayını, 1982), s. 123.

¹⁶⁷ Sabuncuoğlu, s. 89.

3.6. Motivasyon Teorisinin Gelişimi

Motivasyon teorisinin gelişiminde ilk olarak çalışmalarını “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” adlı bir yapıtta toplayan Frederick Winston Taylor görülmektedir. Taylor’dan sonra Henry Fayol motivasyon teorisi üzerinde durmuştur. Taylorizm adı verilen bu akımda işçiler ve onların üretime ilişkin faaliyetleri üretimin ekonomik faaliyetleri arasında sayılmıştır.¹⁶⁸

Taylor’un açıklamalarına göre, fazla çalışan enerjik bir işçi bir müddet sonra çalışmayan tembel bir işçi ile aynı ücreti aldığını farkedince, otomatik olarak çalışma potansiyeli düşecektir. Bunun tek çözümü ise fazla çalışana fazla kazanacağı bir yöntem uygulamaktır. Taylor böylece, çalışma ölçütünü tespit etmek amacıyla her işi uygun parçalara bölmüş ve her bir parçanın ne kadar zamanda yapılabileceğini saat tutarak bulmuştur. Bu yolla kendi kavramı ile bilimsel ölçütleri belirlemiştir.¹⁶⁹

Taylor çalışmalarında şu sonuçları elde etmiştir.¹⁷⁰:

-Birlikte çalışanların insifiyatine güvenilmemeli, bir yönetici işin her kademesini kendi yönetmelidir.

-İş analiz etmeli ve en iyi çalışma yöntemini saptayarak çalışma süresini önceden saptamalıdır.

-İşe uygun iş arkadaşlarını seçmeli, eğitmeli ve yetiştirmelidir.

-İş sonuçlarını ölçmeli ve karşılığını verim ücreti olarak ödemelidir.

¹⁶⁸ Özalp, **Yönetim...**, s. 261.

¹⁶⁹ Özkalp, **Davranış...**, s. 128.

¹⁷⁰ Özalp, **Yönetim...**, s. 262.

-İşçi paraya işveren kadar ilgi gösterdiği için paylaştığı ortaklara çıkar, rasyonel bir çalışma olanağı sağlayacaktır.

Taylor işçilerin iyi bir biçimde yönetilmesi gerektiğini ve kötü muameleye tabi tutulmamasını önermiştir. Onlara yakınlık göstermek yoluyla daha iyi çalıştırılabileceğini savunmuştur.

Taylor ve Fayol'un katkılarından sonra bu konuda önemli bir çıkış olarak kabul edilen Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalar gelmektedir.¹⁷¹ Bu araştırmalar beşeri ilişkiler adı altında yeni bir felsefeyi ortaya çıkarmıştır.

İnsanları güdülemenin en iyi yolları üzerinde çalışanlar, özellikle bireylerin sosyal gereksinimleri üzerinde durmaktadırlar. Bu yazarlar, yöneticilerin belirli sorumlulukları olduğunu belirtmekte ve bunları şu şekilde sıralamaktadırlar: Yöneticiler, çalışanların işte gerekli ve önemli elemanlar olduklarını onlara hissettirmelidirler. Aynı şekilde bireylerin organizasyonda kabul görmelerine yardımcı olmalı ve çalışanların sosyal gereksinmelerinin tatminini kolaylaştırıcı bir takım önlemler almalıdırlar. Buradaki yaklaşım artık insan makina ilişkilerinden uzaklaşmakta ve çalışanlar arasındaki karşılıklı bireysel ve grup ilişkilerini anlamaya yönelmektedir.¹⁷²

Hawthorne Araştırmasından sonra beşeri ilişkiler konusunda başka araştırmalar da yapılmıştır. Bu araştırmalar Laster Goch ve John P.P. French tarafından yapılan Harwood Araştırması, W. Lloyd Warner tarafından yapılan Yankee City araştırması ve Eric Trist ve arkadaşları tarafından yapılan Tavistock Enstitüsü araştırmasıdır.¹⁷³

171 Özalp, **Yönetim...**, s. 262-263.

172 Özkalp, **Davranış...**, s. 131.

173 Özalp, "Motivasyon...", s. 22.

3.7. Başlıca Motivasyon Teorileri ve Örgüt Kültürü ile Motivasyon Teorilerinin Uyumlaştırılması

Motivasyon konusunda yöneticilere yardımcı olacak çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden bazıları kişilerin içinde bulunan faktörlere ağırlık verirken, bir kısmı da kişinin dışında olan faktörlere ağırlık vermektedir.

Bu bağlamda motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam Teorileri olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup Süreç Teorileri olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.¹⁷⁴

3.7.1. Kapsam Teorileri

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılarından gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya ikisinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.¹⁷⁵ Bu kapsam teorilerini içsel motivasyon olarak da ele almak mümkündür. Bir bireyin iç dünyasında var olan gereksinimleri istek ve arzuları onun içsel motivasyonunu oluşturur. Bu güçler özel bir durum karşısında belirli bir davranışa iten düşünceleri yoluyla onu etkiler.¹⁷⁶

Bu teorilerin arkasındaki varsayım şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitabetmek suretiyle personeli daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.¹⁷⁷

¹⁷⁴ Koçel, s. 370.

¹⁷⁵ Koçel, s. 370.

¹⁷⁶ Herbert G. Hicks ve C. Gray Gullet (Çev: Besim Baykal), **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, (İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, 1981), s. 212.

¹⁷⁷ Koçel, s. 370.

İşletmelerde başarı ve destek kültürleri, çalıştıktan sonra kendi iç tatminini sağlayan içsel motivasyona yönelir.¹⁷⁸ Başarı ve destek kültürleri sahip oldukları değer ve inançları itibariyle içsel motivasyon teorileriyle birbirlerine daha yakın ve uyumludur.

Geleneksel olarak yönetici ister içsel ister dışsal hangi stili seçerse seçsin sözkonusu seçim onun genelde insanlara bakış açısıyla yakından ilgilidir¹⁷⁹. Başarı ve destek kültürlerinde yöneticinin inançları, insanları Y Teorisi varsayımlarına göre kabul etmektedir¹⁸⁰. Bilim adamı Douglas Mc Gregor'un görüşü olan Y Teorisine göre varsayımlar şu şekildedir¹⁸¹:

-İşgörenler çalışmanın dinlenmek ya da oynamak kadar doğal olduğunu düşünebilirler.

-Amaçlarına bağlı olan bir kişi kendi kendini yönlendirir ve denetler. Üyelerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, üzere gerekli çabayı harcamaları için dış denetim ve ceza tahdidi gerekli değildir.

-Ortalama bir insan sorumluluk kabul etmeyi hatta sorumluluk istemeyi öğrenebilir.

-Örgütsel sorunları çözmeye gerekli olan hayal gücü, ustalık ve yaratıcılık insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak bu nitelik ve yetenekleri beşeri gereksinmelerinin doyumuyla gerçekleşebilir.

-Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ödüllerin bir fonksiyonudur. Yani amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödül psiko-sosyal ve benliği doyurma gereksinmelerinin karşılanmasıdır.

¹⁷⁸ Pheysey, s. 98.

¹⁷⁹ Bernard L. Rosenbaum (Çev: Serdar Özgerçin), **Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri**, (Ankara: MF Ltd. Şti., 1993), s. 24.

¹⁸⁰ Pheysey, s.89.

¹⁸¹ Robbins, s.44; Özalp, **Yönetim....**, s. 274.

Y Teorisinin kabul edilmesi, başarısızlık veya yumuşak yönetim veya aşırı bir hoşgörü değildir. Y teorisi bireylerin kendilerini denetlemesini ve kendilerini örgütsel amaçlara uydurabildikleri ölçüde örgütsel başarıya ulaşabildiklerini ileri sürmektedir.¹⁸²

Y teorisinin varsayımları gözönüne alındığında başarı ve destek kültürlerinde insanları dışsal faktörlerle motive etmekten çok içsel faktörlerin daha öncelikli dikkate alınması gereği ortaya çıkmaktadır.

Kapsam teorileri adı altında Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi yer almaktadır.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

İnsan motivasyonu konusunda en fazla kabul görmüş kuramlardan birisi 1943 yılında Abraham H. Maslow tarafından formüle edilmiştir. Maslow'un kuramı aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır.¹⁸³

-İnsanın gereksinimleri önemlilik derecesine göre en aşağı düzeylerden (fizyolojik) başlayarak, sırasıyla güvenlik, sosyal, kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme arasında yer alır. Bu gereksinimlerin öncelik sırasının anlamı şudur: Bu gereksinimler arasında en şiddetlisi bireyin dikkatine tamamen hakim olacak, buna karşılık daha az önemli olan gereksinimler ise küçülecek hatta unutulacaktır. (Bakınız: Şekil-6)

-İnsan sürekli isteyen bir varlıktır. Bu nedenle gereksinimlerden hiçbirisi hiç bir zaman tamamıyla tatmin edilemez. Bir gereksinim tatmin olur olmaz önemi azalır ve hemen bir başka gereksinim ortaya çıkarak onun yerini alır. Bu bir kimsenin gereksinimlerini karşılayabilmesi için çaba harcaması konusunda onu motive etmeye yardım eden ve hiç bir zaman sona ermeyen bir süreçtir.

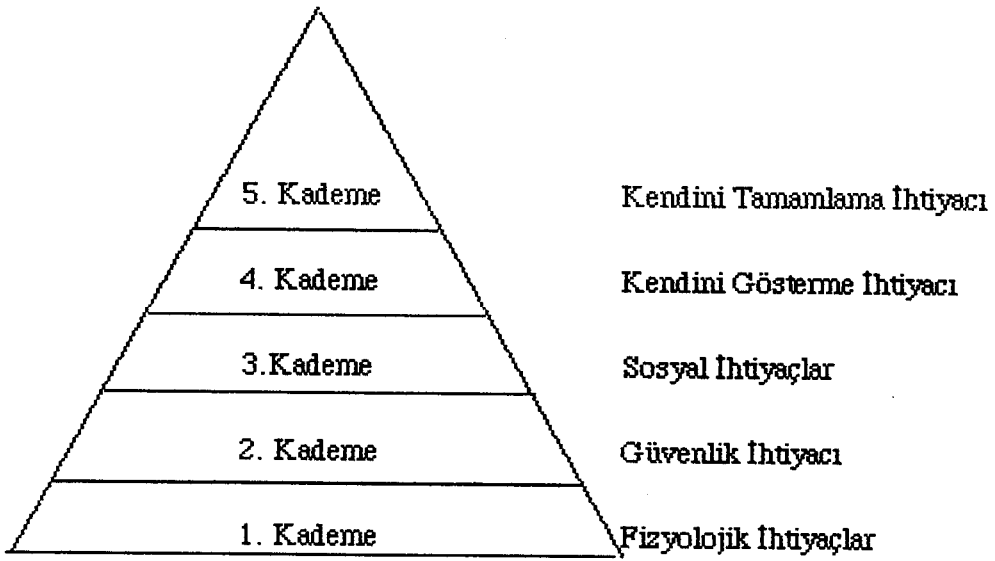
¹⁸² Özalp, *Yönetim...*, s. 275.

¹⁸³ Hicks ve Gullett, s. 214.

- Bir gereksinim oldukça üstün bir düzeyde tatmin olmuşsa, o gereksinim yoluyla kişinin davranışları motive edilemez. Bu durumda, kişi, ondan sora gelen bir üst düzeydeki tatmin olmamış gereksinim tarafından motive edilir. Ama daha aşağı düzeydeki gereksinimlerden birisi tehdit ediliyorsa o kimse aksi yönde de motive edilebilir.

- Gereksinimler birbirlerine bağılıdır ve üst üste binmiş durumdadırlar. Bir gereksinim ortaya çıktığında diğeri ortadan kalkmayacağına göre, tüm gereksinimler her alanda kısmen tatmin olma eğilimindedir. (Bakınız: Şekil-7)

Şekil-6: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Koçel, s. 372.

Şekil-6'da görülen ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir.¹⁸⁴

1.Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, seks,

2.Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,

¹⁸⁴ Koçel, s. 371-372.

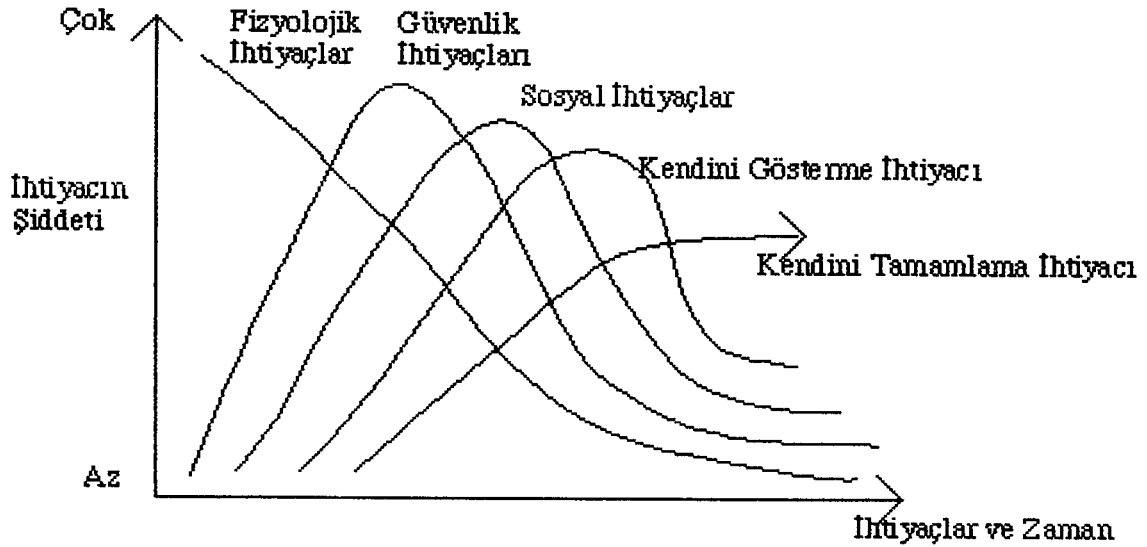
3.Sosyal İhtiyaçlar:Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,

4.Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,

5.Kendini Tamamlama İhtiyacı: Sahibolunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

Yukarıda yazılı ihtiyaçlar arasında ortak alanlar vardır. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil-7: İhtiyaçlar



Kaynak: Koçel, s. 373.

Her ne kadar bu kuram araştırmalarla desteklenmemişse de, bireylerin gereksinimlerinin çok çeşitliliğine ilgi çekmesi açısından çalışma yaşamı için önemlidir.

Herzberg, Maslow gibi motivasyonun temelinde gereksinimlerin varolduğunu belirterek “İş ve İnsanın Doğal Yapısı” isimli eserinde bireylerin tatmini üzerinde etki yapan faktörleri iki grupta incelemiştir.¹⁸⁸

Bunlardan birincisi motive edici (içsel) faktörlerdir. Bunların varlığı tatmine katkıda bulunur, fakat yokluğu nötr bir durum yaratır yani tatminsizliğe sebep olmaz.

Bunlar şunlardır:

- İşi başarma
- Tanınma
- Çalışma
- Sorumluluk
- İlerleme

İkinci grup faktörler ise yokluğu tatminsizlik yaratan ancak varlığı kişide nötr bir durum yaratan faktörlerdir. Bunlara hijyen (dışsal) faktörler denir. Bu faktörler şunlardır:

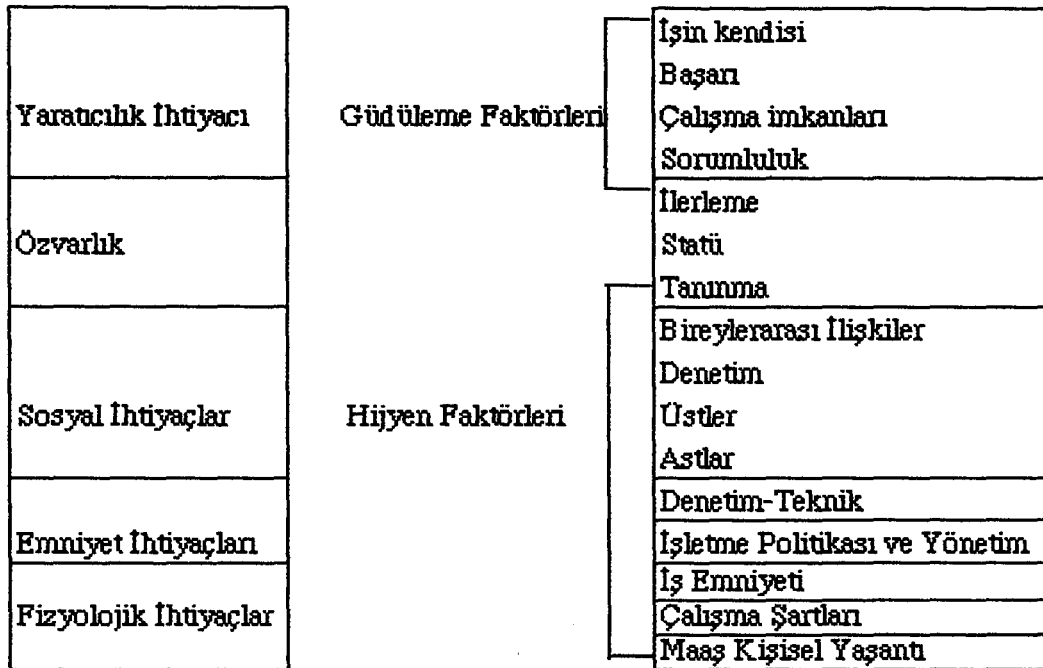
- İşletme yönetimi ve politikası yetersizliğinden hoşnutsuzluk
- Teknik yönetimden hoşnutsuzluk
- Ücret yetersizliği
- Kişilerarası ilişkilerden hoşnutsuzluk
- Çalışma koşullarından kaynaklanan hoşnutsuzluk
- Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk

Maslow ve Herzberg’in modelleri birbirine yakın özellikler göstermektedir.

Bunların birbirleri ile karşılaştırılması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

¹⁸⁸ Birdal ve Aydemir, s. 86-87.

Şekil-8: Maslow ve Herzberg Modellerinin Karşılaştırılması.



Kaynak: Özalp, *Yönetim...*, s. 279.

Görüldüğü gibi Çift Faktör Teorisi'nde de, motive edici faktörler esas itibarıyla, kişinin içinde bulunan faktörlerle ilgilidir. Çünkü hijyen (dışsal) faktörler kişileri motive etmemektedir. Herzberg'in modelinde de özellikle motive edici (içsel) faktörlere bakıldığı zaman bu ihtiyaçlar başarı ve destek kültürü karakterleriyle yakınlık göstermektedir.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörler bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir.¹⁸⁹

¹⁸⁹ Koçel, s. 375.

Başarım İhtiyacı Teorisi

David McClelland işyerinde üç ana ihtiyaç olduğunu ileri sürmüştür¹⁹⁰

-Başarı İhtiyacı: Üstün olma dürtüsü, bir standartlar dizisiyle ilişkili olarak başarmak, başarmak için çabalamak.

-Güç İhtiyacı: Diğer insanlara başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma ihtiyacı.

-İlişki İhtiyacı: İnsanlar arasında dostça ve sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaç.

Bazı insanları başarmak için zorlayan dürtüler vardır. Ancak bu insanlar başarımın getireceği ödüller için değil, kişisel başarı için çabalarlar. Bir şeyi daha önce yapılandan daha iyi ve daha etkili yapmayı arzularlar. Bu dürtü başarım ihtiyacıdır.

McClelland'a göre başarıya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri şunlardır¹⁹¹:

-Bireyi başarılı olmaya yönelten husus, başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarımın ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır. Yoksa, dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir.

-Başarılı olmak için faaliyetten bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.

-Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey başarısızlığın gerektirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler. Ancak, başarısına gölge düşürecek olan gerçekleştirilmesi çok kolay

¹⁹⁰ Robbins, s. 48-49.

¹⁹¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.B., (İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1993), s. 375-376.

iş ve hedeflerden kaçınır. Ancak başarılı olma olasılığı düşük olan sorumluluklar almak da işine gelmez.

-Başarılı olduğu takdirde bunu değerleyecek ve kendisine yansıtacak bir takım kontrol mekanizmasına da sahip olmak isteyecektir. Bu mekanizmanın araçları maddi ödüller olduğu kadar, sözlü övgüler ve yazılı takdirler de olabilir. Şu halde, birey başarısının değerlemesini çevresinden ilgili olduğu kişi ve kurumlardan elde edeceği geri beslemeden sağlamaktadır. Ancak burada bireyi etkileyen maddi ödüller değildir. Ama ödülün büyüklüğü onun başarı derecesinin göstergesi veya ölçüsü olmaktadır.

Güç ihtiyacı kuvvetli olan bir kimse ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.¹⁹²

İlişki ihtiyacı yüksek olan kişiler dostluk için çabalamakta işbirliğini rekabete tercih etmekte ve karşılıklı anlayış içeren ilişkileri tercih etmektedirler.¹⁹³

Organizasyonlarda başarıya motifini teşvik etmek amacıyla bazı önerilerde bulunulmuştur. Bunlar şöyle özetlenebilir¹⁹⁴:

-Organizasyonlarda fertlerin makul derecede güç amaçlara ulaşmak için diğer bir deyişle, çalışanlar tarafından ulaşılması ne çok kolay ne de çok güç olarak değil de orta derecede güç olarak algılanan amaçlar ve bunlara uygun iş ve görevler yaratmak.

-Organizasyonun fertlerden beklediği faaliyet standartlarını açık hale getirmek ve başarı sağladıkları takdirde kendilerine bu başarıya uygun bir somut feedback sağlamak.

¹⁹² Koçel, s. 376.

¹⁹³ Robbins, s. 50.

¹⁹⁴ Toker Dereci, **Organizasyonlarda Davranış**, C. I, (İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 1981), s. 202-203.

-Kişisel sorumluluk yüklenmenin teşvik edildiği bir organizasyon ortamını gerçekleştirmek.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin başarıma ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahibolduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.¹⁹⁵

Bu teorinin ihtiyaçları gözönünde bulundurulduğunda başarı ve destek kültürlerinin karakterleriyle uyumlu oldukları görülmektedir. Örneğin destek kültürlerinde karşılıklı ilişkiler kurma ihtiyacını tatmin etmek özelliği ilişki ihtiyacı ile ilişkilidir. Başarı kültürleri de insanların başarı ihtiyacının tatminine yöneliktir.

3.7.2. Süreç Teorileri

Bu teoriler kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun personelin nasıl motive edilebileceği sorunu olmaktadır. Bu sorun da personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye çalışılmalıdır. Dolayısıyla bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindeki saikleri keşfetmek yerine, kişinin çevresinde bulunan dışsal ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir.¹⁹⁶ Dolayısıyla süreç teorilerine dışsal motivasyon olarakta bakılabilir.

Örgütlerde rol ve güç kültürleri ödül ve cezalarla dışsal motivasyonun önemine yönelir¹⁹⁷. Rol ve güç kültürleri sahib oldukları değerler ve inançlarla dışsal motivasyona daha yakın ve uyumludur.

¹⁹⁵ Koçel, s. 376.

¹⁹⁶ Koçel, s. 370.

¹⁹⁷ Pheysey, s. 98.

Rol ve güç kültürlerinde yöneticinin inançları ise insanları X Teorisi varsayımlarına göre görmek ve kabul etmektir.¹⁹⁸ Mc Gregor'un X Teorisi adı altındaki varsayımları ise şöyledir¹⁹⁹.

-İşgörenler çalışmayı sevmezler ve mümkün olduğunca işten kaçınmaya çalışırlar.

-İşgörenler çalışmayı sevmedikleri için zorlanmalıdırlar, denetlenmelidirler ve cezayla korkutulmalıdırlar.

-İşgörenler sorumluluktan kaçınırlar ve mümkün olduğu sürece biçimsel (formel) yönlendirme isterler.

-Birçok işçi için güvenlik, işle ilgili diğer faktörlerin üzerinde yer alır ve yükselme hırsları çok azdır.

-İnsan herşeyden önce kendini düşünür, bu nedenle örgüt ihtiyaçlarına karşı kayıtsızdır.

-Vasat bir kişi normal olarak değişikliğe karşı direnir.

Rol ve güç kültürlerinde inanılan insanların kendi kendilerini motive edemeyecekleri fakat diğerleri tarafından motive edilebilecekleridir. Bu dışsal motivasyon olarak ifade edilmektedir²⁰⁰. Dolayısıyla dış faktörlerin dikkate alındığı süreç teorileri rol ve güç kültürleriyle birbirleriyle daha ilişkili ve yakın olmaktadır.

Süreç teorileri kapsamında, Davranış Şartlandırma Yaklaşımı, Bekleyiş Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi yer almaktadır.

¹⁹⁸ Pheysey, s. 87.

¹⁹⁹ Robbins, s. 44; Özalp, **Yönetim....**, s.272.

²⁰⁰ Pheysey, s. 87.

Davranış Şartlandırma Yaklaşımı

Şartlandırma kavramını birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma I. Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilebilir.²⁰¹

Şekil-9: Klasik Şartlandırma



Sonuçsal şartlandırma ise B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Etki tepki ekolü de denilen bu şartlandırmanın esası kısaca şudur: Asıl olan davranışlardır. Bireyin iç dünyası ve duygu yönü büyük önem taşımaz. Önemli olan onun ne yaptığıdır²⁰².

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri ise: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma v.s.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir.²⁰³ Başka bir deyişle davranış, belli ödüllerin verilmesi veya belli cezaların uygulanması yoluyla şartlandırılmaya çalışılmaktadır. Şu hale göre, eğer kişinin belli davranışı, kişi tarafından memnurluk verici olarak yorumlanan bir sonuçla karşılaşıyorsa (ödüllendiriliyorsa) kişinin aynı davranışı gösterme olasılığı arttırılmış; aksine kişi tarafından acı veren olarak yorumlanan bir sonuçla karşılaşıyorsa (cezalandırılıyorsa), kişinin aynı davranışı tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır. Bu durum aşağıdaki şekilde de görülmektedir.²⁰⁴

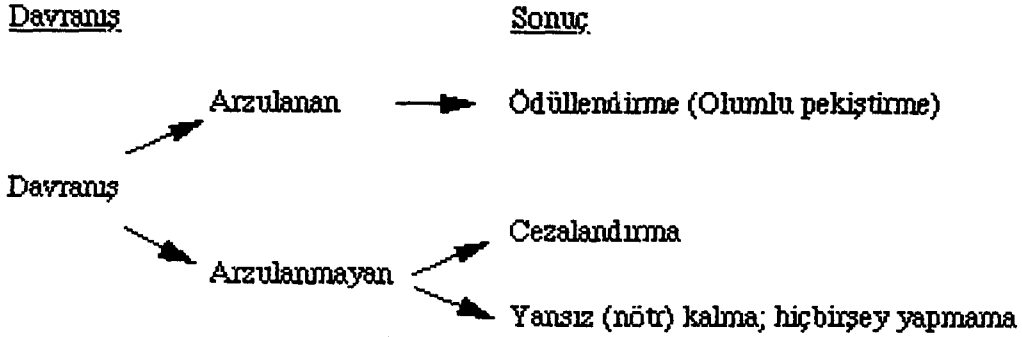
²⁰¹ Koçel, s. 377.

²⁰² Hicks ve Gullet, s. 228.

²⁰³ Koçel, s. 378.

²⁰⁴ Tamer Koçel, "Örgütsel İlişkiler Açısından Yöneticilik ve Motivasyon", **Organizasyon Dergisi**, Y.1., S. 4. (1977), s. 21.

Şekil-10: Sonuçsal Şartlandırma



Bu iki şartlandırma arasındaki temel fark gösterilen davranışın karşılaştığı sonuçlar yönündedir. Pavlov'un geliştirdiği klasik şartlandırmada esas olan, davranışı şartlandıran "stimulus" (dürtü, uyarıcı) dır. Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal şartlandırma modelinde esas olan kişinin gösterdiği bir davranışın karşılaştığı "sonuç"tur. ²⁰⁵

Sonuçsal şartlandırmanın iki önemli alanı ödüllendirme ve cezalandırmadır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi ödül olarak kullanılabilir. (Bunlardan ücret ve maaş artışı gibi ödüller dışsal ödül, övme ve dostça tavır gösterme gibi ödülleri de içsel ödül nitелеmek mümkündür.) Cezalar da eleştirmek, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak v.s. gibi sayılabilir²⁰⁶.

²⁰⁵ Koçel, "Örgütsel...", s.21.

²⁰⁶ Koçel, **İşletme...**, s. 379.

Görüldüğü gibi davranış şartlandırmasında insanları dışsal bir takım faktörlerle davranışa yönlendirme sözkonusudur. Özellikle güç kültürlerinin yapısında çalışanları korkuyla davranışa yönlendirme vardır. Dolayısıyla bu teorinin güç ve rol kültürlerine yakınlığı ve uyumu dikkati çekmektedir.

Bu yaklaşımı motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir.²⁰⁷

-Örgüt açısından arzu ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.

-Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.

-Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

-Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V.Vroom tarafından geliştirilen teori diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.²⁰⁸

Vroom'un Bekleyiş Teorisi

İnsanların bazı umutları vardır. Bu umutları gerçekleştirebilmek için çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyetlerde temel amaç bir miktar enerji harcayarak bir seri faaliyetleri oluşturmaktır. Eğer işletme ferdin arzu ettiği bu çıkarları görebilir ve işletmenin çıkarlarını ferdin çıkarlarına giden yol üzerinde uygun bir şekilde gerçekleştirebilirse sorun

²⁰⁷ Koçel, *İşletme...*, s. 379-380.

²⁰⁸ Koçel, *İşletme...*, s. 380.

çözölmüş olacaktır. O zaman birey kendi çıkarlarını da söylemek için işletmenin çıkarlarını arzulayacaktır.²⁰⁹

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır. 1. Valens (kişinin ödölü arzulama derecesi, 2. Bekleyiş Dolayısıyla.

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş olarak gösterilebilir}^{210}$$

Bu modelin temel kavramlarından biri valenstir. Valens bireyin belirli bir sonuç için duyduğu ihtiyaç ya da isteğin şiddetidir. Bu kavram hem birinci kademe hem de ikinci kademe sonuçlar (amaçlar) için söz konusudur. Vroom'un modelinde, her bir ilk kademesi sonucun, bir birey için ifade ettiği ihtiyacın şiddeti, ikinci kademeli sonuçların tümünün toplamı ile bu ilk kademeli sonucun ikinci kademeli sonuçlar için araç olabirliği hakkındaki algıların devamlı artan bir fonksiyonudur.²¹¹ Burada geçen birinci kademe sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkinci kademe sonuçlar ise bireyin hedeflediği bireysel sonuçlardır. Birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuçları elde etmek için aracı olurlar.²¹² Valens -1 ile +1 arasında değer alır.

Bu modelin diğeri bir kavramı bekleyiştir. Bekleyiş, belirli bir davranışın belirli birinci kademe ve ikinci kademe sonuçlara götürme olasılığının ne olduğuna dair bireyin algılamasıdır. Bekleyiş 0-1 arası bir değere sahiptir.²¹³

Modeldeki üçüncü bir kavram da araçsallıktır. Araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahibolduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir.²¹⁴

²⁰⁹ Özalp, *Yönetim...*, s. 281.

²¹⁰ Koçel, *İşletme...*, s. 380.

²¹¹ Dereli, s. 206.

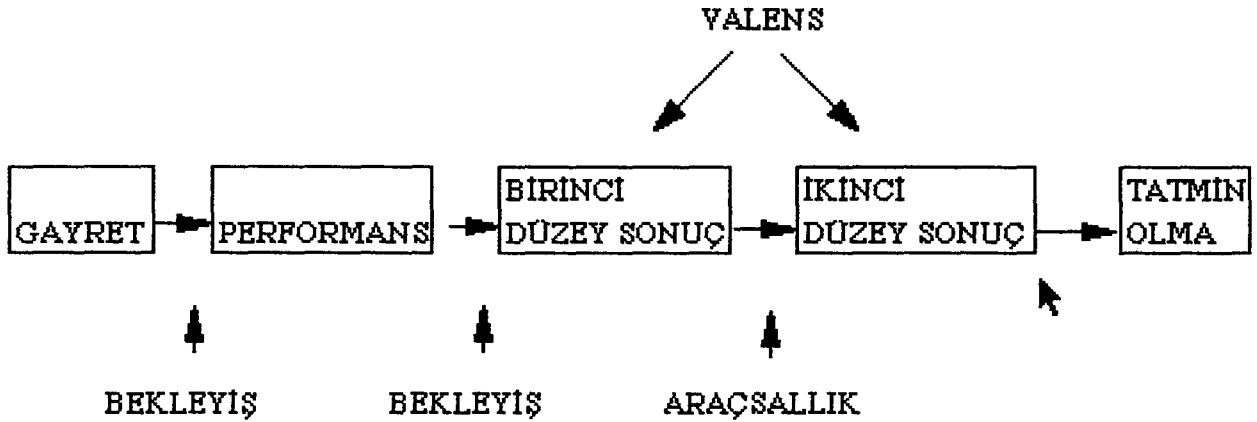
²¹² Baysal ve Tekarslan, s. 116.

²¹³ Baysal ve Tekarslan, s. 117.

²¹⁴ Koçel, *İşletme...*, s. 381.

Vroom'un Motivasyon Modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil-11: Vroom Motivasyon Modeli



Kaynak: Koçel, İşletme..., s. 381.

Bu modeli kullanmak isteyen yönetici şu hususlara dikkat etmelidir.²¹⁵

-Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.

-Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.

-Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Lawler-Porter Modeli

Lawler ve Porter Vroom'un ümit kuramını, kişinin gösterdiği davranışının performansı açısından (bilgi, enerji ve yetenekleri) değerlendirerek geliştirmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, Lawler ve Porter, bireyin kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese

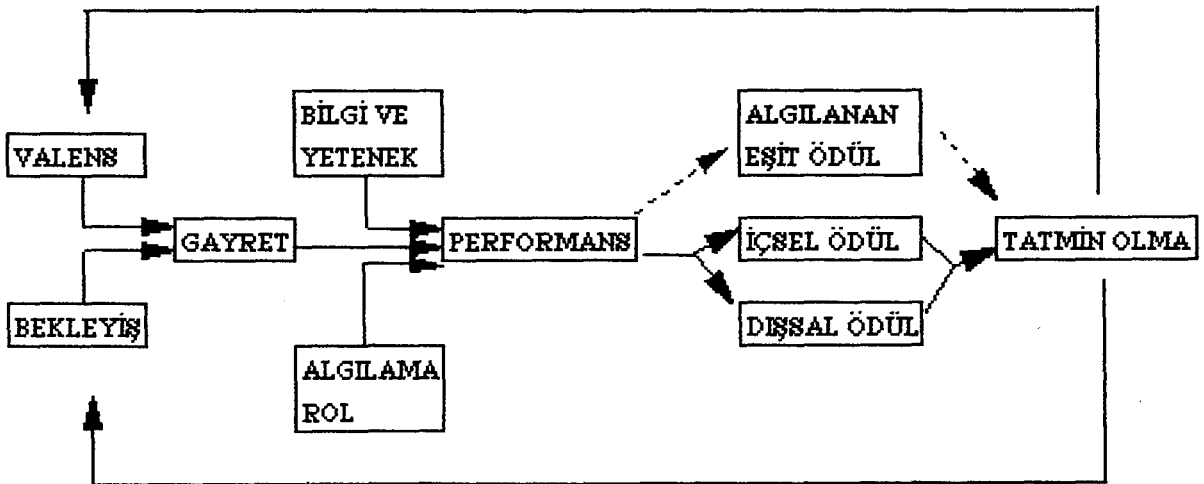
²¹⁵ Koçel, İşletme..., s. 382.

ettiğini ve başarısına uygun olmayan bir değerlemeye maruz kaldığını anladığında doyumun olumsuz yönde etkileneceğini savunmuştur.²¹⁶

Bu modelde Vroom'un modelinden farklı olarak araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarfederse etsin performans gösteremeyecektir. İkinci ilave değişken de kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi takdirde rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durumda kişinin performans göstermesi engellenecektir.²¹⁷ Görüldüğü üzere rol kültürü de herkesin örgüt içinde bir rolünün olması gerektiğini öne sürerek bu modelle uyum göstermektedir.

Bu modeli aşağıdaki şekil açıkça göstermektedir.

Şekil-12: Lawler-Porter Motivasyon Modeli



Kaynak: Koçel, İşletme..., s. 382.

²¹⁶ Birdal ve Aydemir, s. 90.

²¹⁷ Koçel, İşletme..., s. 382-383.

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici Vroom modelindekilere ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır.²¹⁸

-Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.

-Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.

-Personelin fiilen aldığı ödüller tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.

-Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

-Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır.²¹⁹

Düşünür incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle, başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu karşılaştırmada bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve

²¹⁸ Koçel, *İşletme...* s. 383.

²¹⁹ Koçel, *İşletme...* s. 384.

kaynaklar ile işgüvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmadığıdır.²²⁰

$$\frac{\text{Ahmet'e verilen ödüller}}{\text{Ahmet'in sunduğu girdiler (değerler)}} = \frac{\text{Mehmet'e verilen ödüller}}{\text{Mehmet'in sunduğu girdiler (değerler)}}$$

Eşitlik teorisine göre işgörenler bir eşitsizlik gördüklerinde aşağıdaki beş seçenektен birini ya da birkaçını seçerler²²¹.

-Kendilerinin ya da diğerlerinin girdilerine ya da çıktıklarına olduğundan farklı anlam verirler.

-Diğerlerinin girdilerini ya da çıktıklarını değiştirmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunurlar.

-Farklı bir mukayese noktası seçerler.

-İşlerini bırakırlar.

Bu teoriyi işgörenleri motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir²²²:

-Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerinedir.

-Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.

²²⁰ Eren, s. 394.

²²¹ Robbins, s. 56.

²²² Koçel, *İşletme...*, s. 385.

-Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Rol ve güç kültürlerinde insanları motive edebilmek için dışsal faktörlerin gerekliliği vurgulandığına göre çalışanlar için, gösterdikleri gayretlerin sonuçları önemli olacaktır. Çünkü elde ettikleri sonuçları diğer çalışanlarla karşılaştıracak eşitsizlik varsa, bu motivasyonlarını olumsuz etkileyecek ve tepki göstereceklerdir. O nedenle rol ve güç kültürlerinde yöneticiler motivasyona yönelirken eşitsizliklere fırsat vermemeye çalışmalıdırlar.

Amaç Teorisi

Bu teoriye göre kişinin davranışlarını amaçları ve arzuları tayin eder. Belirlenen amacın düzeyi (ulaşılması kolay veya zor) ile kişinin bu amaca ulaşmadaki kararlılığı, kendisinin belli bir işe sarfedeceği gayretin derecesini belirleyecektir²²³.

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teorinin varsayımı, bireylerin belirledikleri amaçların, onların motivasyonunun derecesini de belirleyeceği biçimindedir. Erişilmesi zor ve güç amaç belirleyen birey, elde edilmesi kolay amaç belirleyen bireye oranla daha yüksek başarı gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.²²⁴

Güç kültürlerinde, çalışanların katılımlarına izin verilmez ve kendilerine söylenenleri sorgusuz yapmaları istenir. Dolayısıyla burada amaçların belirlenmesinde de üstlerin etkin olacağı bellidir. Bu bağlamda üstler astlar için zor bireysel amaçlar belirleyerek, onları bu amaçlara ulaşmak için yüksek performansa zorlayarak bu ihtiyaçtaki çalışanlarını motive edebilirler.

²²³ Koçel, "Örgütsel...", s. 25.

²²⁴ Koçel, **İşletme...**, s. 386.

3.8. Örgüt Kültürü ile Motivasyon Teorilerinin Uyumlaştırılmasının Yönetici Açısından Sonuçları

Her işletme kendine has bir örgüt kültürüne sahiptir. Bu kültür bir yerde o işletmenin kimliğini de tanımlar. İşletmeler sahiboldukları değer ve inançlara ne derece bağlı olurlarsa kültürleri de o kadar kuvvetli olur. Güçlü bir örgüt kültürü aynı zamanda çalışanlarını da motive eder. Bundan başka her örgüt kültürü kendi yapısına uygun motivasyon yaklaşımlarını kullanır. Bunlardan güç ve rol kültürlerine sahip örgütler daha çok dışsal motivasyona yönelirken başarı ve destek kültürlerine sahip örgütler de içsel motivasyona yönelirler. Çünkü rol ve güç kültürleri karakterleri itibariyle çalışanları motive etmek için bir takım dışsal faktörlere gerek olduğuna inanırlar ve insana olan yaklaşımlarında X Teorisini baz alırlar. Başarı ve destek kültürleri de karakterleri itibariyle çalışanları motive etmek için içsel bir takım faktörlerin daha ön planda olduğuna, dışsal faktörlere gerek olmadığına inanırlar ve insana olan yaklaşımlarında Y Teorisini baz alırlar.

Sonuçta işletmeler sahiboldukları kültürleri kapsamında içsel veya dışsal motivasyona yönelirler. Bundan başka kişileri motive etmede önemli bir unsur da iş ve insan uyumudur. İnsanlar işlerle eşleştirilmelidirler. İş yapısı gereği işgörenin hangi ihtiyaçlarına cevap verecek ise işin gerektirdiği ihtiyaca sahip olanlar amaçların katılımcı olduğu, özerklik ve geri bildirim olduğu işlerde başarılı olurlar.²²⁵ Başarı ve destek kültürleri de bu yapıda olduğundan bu kültüre sahip örgütler böyle ihtiyacı olan işgörenleri alır ve bu işlere yerleştirirlerse o işgörenler de motive olmuş olurlar.

Ne var ki iş ve insan uyumunun sonsuza dek sağlanması pek mümkün değildir. Her ne kadar bu uyum kurulmaya çalışılsa da kaçınılmaz bir gerçek de uyumun elbet bir yerde bozulacağıdır. Çünkü bir deliğe çubuğun oturması ile iş ve insan bir tutulamaz. Delik ve çubuk statiktir, zamanla değişmez. Ama insanlar değişir. Onlar yeni yetenekler, bilgiler kazanır, yaşlanır, şirketteki durumu değişir beklentiler artar v.s. Sonuçta da bu durum

²²⁵ Robbins, s. 61.

kendini işgören devir hızıyla gösterir. Düşük motivasyon, hızlı bir işgören devir hızı demektir.²²⁶

Çeşitli kültürlerde yöneticinin astlarını motive etmesi konusundaki inançları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-5: Yöneticinin Astlarını Motive Etmek Konusundaki İnançları

Kontrolle	Cesaretle
İş; örgüt veya sisteme kişisel bağımlılık ve yaptırımla, anlaşmalardaki zorunluluklar için saygı (itaat) ile yerine getirilir. (Rol kültürü)	İş; başarı ve işin mükemmeliği içindeki tatmin göreve ve amaçlara kişisel bağlılıkla yerine getirilir. (Başarı kültürü)
İş; ödül umudu, ceza korkusu veya güçlü bireylere olan bağımlılıkla yerine getirilir. (Güç kültürü)	İş; işle alakalı diğer insanların gerekleri ve değerleri için, işin hatırı ve işe saygı için faaliyetin zevki ile yerine getirilir. (Destek kültürü)

Kaynak: Pheysey, s. 87.

Buraya kadar olan açıklamalardan çıkan sonuç ise şöyledir: Her kültür kendi karakterine uygun motivasyon yoluna giderse, işletmede çalışanları motive etmesi de daha kolay olacaktır. Çünkü işe ve insanlara olan yaklaşımı ne ise o yolda motivasyon yaklaşımlarını da kullanması ve bu konuda başarılı olması kolaylaşacaktır. Aksi takdirde inanç ve değer yargılarına zıt düşen bir motivasyon yoluna gitmesi, çalışanları motive etmesinde yöneticiye güçlük çıkaracaktır.

²²⁶ Pheysey, s. 84.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE MOTİVASYON TEORİLERİNİN UYUMLAŞTIRILMASININ ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE ARAŞTIRILMASI

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

İşletmenin örgüt kültürü ile uyguladığı motivasyon arasındaki uyumun incelendiği bu çalışmada, Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde yapılan uygulamanın amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda belirtilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Her işletme kendine has bir kültüre sahiptir ve bu kültür yapısıyla kendini diğer işletmelerden farklı kılar. İşletmelerin bu kültürel yapıları içinde bazı işletmelerde rol, bazı işletmelerde başarı, bazı işletmelerde güç, bazılarında ise destek kültürü görülebilmektedir. Bu kültürden biri diğeri üzerinde baskın olabileceği gibi birbirlerine yakın da olabilirler.

İşletmelerin bu kültürel yapıları dışında bir de kendilerine ait motivasyon yapıları vardır. Kimi işletmeler çalışanlarını motive etme yollarına giderken dışsal faktörlere (maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği vs.), kimi işletmeler de içsel faktörlere (iş başarıma, tanınma, ilerleme vs.) önem verirler.

İşletmeler sahip oldukları kültürün etkisiyle bir takım inanç ve değerlere sahiptirler. Bu nedenle çalışanlarını motive ederken bu inanç ve değerleriyle daha ilişkili ve uyumlu motivasyon yollarına daha yatkındırlar. Rol ve güç kültürleri yapıları itibariyle dışsal motivasyona yani dışsal faktörlere; başarı ve destek, kültürleri de yapıları itibariyle içsel motivasyona yeni içsel faktörlere daha yakındır. Bu bağlamda rol ve güç kültürleri dışsal motivasyonla, başarı ve destek kültürleri de içsel motivasyonla uyumludur.

Yapılan araştırmada Arçelik Buzdolabı İşletmesi uygulama alanı olarak seçilmiş ve böyle bir hipotezin geçerliliği tespit edilmek istenmiştir. Bu amaçla yapılan araştırmada ilk başta Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin örgüt kültürü daha sonra motivasyon yapısı ortaya konularak aralarındaki uyum ve ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın amacına bağlı olarak araştırma kapsamına Arçelik Buzdolabı İşletmesi alınmıştır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi E.S.O. Organize Sanayii Bölgesi sınırları içerisinde, 200.000 metrekarelik bir araziye TEE Kompresör İşletmesi ESKOM ile paylaşmaktadır. Arçelik Buzdolabı İşletmesi yeni yapılmakta olan yeni ürün ambarı ve yeni plastik binası ile birlikte 74.200 metrekare kapalı alana sahiptir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin temeli 1973'te atılmış ve fabrika 1975'te üretime başlamıştır. 1981 yılında 1.000.000'uncu buzdolabını üreten işletme 1986'da 2.000.000'uncu buzdolabını üretmiştir. İlerleyen yıllar boyunca değişik tip buzdolapları piyasaya çıkarılmış, hem çeşitlilik arttırılırken, hem de üretim hatlarının kapasiteleri

artırılmıştır. 1994'de yeni dizayn çok kapılı ve tezgah seviyesi modeller devreye alınmıştır. 1996 yılı içinde de %33 kapasite arttırımı sağlayacak genişleme ve modernizasyon yatırımlarına devam edilmektedir.

Sürekli büyüyen ve gelişen Arçelik Buzdolabı İşletmesinin vizyonu, 2000'li yıllarda Avrupa'nın önde gelen beş büyük beyaz eşya şirketinden biri olmaktır. Misyonu ise, Koç Topluluğu değer, hedef ve stratejileri doğrultusunda, müşterilerin gereksinimlerini aşarak karşılayan, kolay satılan alınabilir ve kullanılabilir, güvenilir ürünleri geliştirmek, üretmek ve sunmak ve satış sonrası hizmetlerini vermek; müşterilerin uzun vadeli bağlılığını ve çalışanların memnuniyetini sağlamak, tüm kaynaklarını en etkin biçimde kullanmak suretiyle hedef pazarlarda ortakların beklentilerini karşılayarak sürekli büyümek ve gelişmektir. İnsan Kaynakları, Mali Kaynakların Yönetimi ve Ürün Geliştirme ise kritik süreçler olarak kabul edilmektedir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde Ocak 1995'te reorganizasyon yapılmıştır. Yaklaşık 1.5 yıl süren yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda, ulaşılan müşteri ve süreç odaklı yeni organizasyonla operatörden Genel Müdür'e kadar 7 olan kademe sayısı 5'e düşürülerek iletişimin kolaylaştırılması, yetki ve sorumlulukların dengeli olarak paylaşılması sağlanmıştır. Şef ve Ekip başı pozisyonları kaldırılmış, mühendislik, bakım, malzeme temini, imalat ve proses kanal sorumluluklarını kapsayan tüm süreçten sorumlu takım liderlikleri oluşturulmuştur.

Arçelik A.Ş'nin yıllık net cirosu 1 milyar \$'ın üzerindedir. Yatırım tutarı 43 milyon \$ (Ar-ge:5.5 milyon \$)'dır. İhracatı 1994 yılında 42 milyon \$'dan, 1995 yılında 74 milyon \$'a çıkmıştır. 1996 yılı hedef cirosu ise 77 trilyon TL'dir. Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'nin 1994 iç pazar payı %52, 1995 iç pazar payı %55'dir. 1996 yılı iç pazar payı hedefi ise %53'dür. 1995 de yıllık 900.632 adet ürün üretilmiştir.

Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'nin organizasyon şeması ekte verilmiştir. (Ek-1)

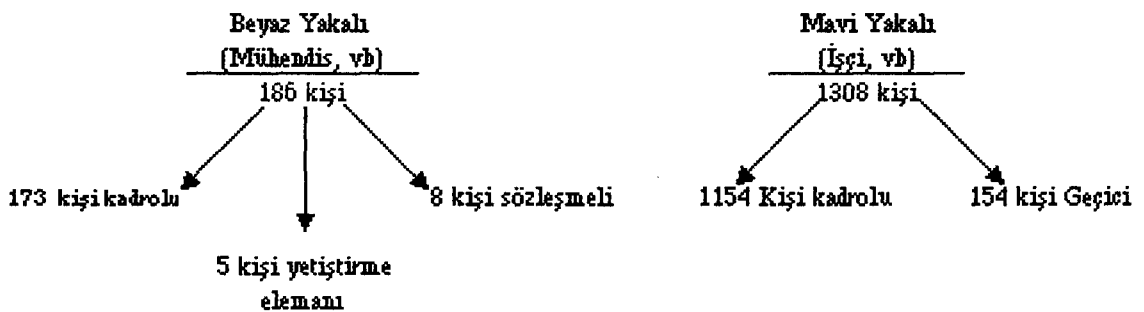
4.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sırasında anket yöntemi kullanılmış, çalışmalar ayrıca gözlem ve görüşmeler yoluyla da desteklenmiştir.

Hazırlanan anket soruları (28) tane örgüt kültürü sorusu, (18) tane motivasyon sorusu olmak üzere toplam 46 sorudan oluşmaktadır. Sorular seçilen örnekleme iki grup halinde örgüt kültürü soruları ve motivasyon soruları olmak üzere sunulmuştur.

Anketler toplam 170 adet olarak mavi ve beyaz yakalılar arasında dağıtılmıştır. Anketlerin dağıtımında mavi ve beyaz yakalı çalışanların yoğunluğu dikkate alınmıştır.

ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ'NDE :



Yukarıda gösterildiği gibi, mavi ve beyaz yakalı toplam 1494 kişi çalışmaktadır. Bu sayının %10'u yaklaşık 150 kişi örneklem olarak seçilmiştir. Dağıtımda mavi ve beyaz yakalı çalışan sayısına göre çalışanların yaklaşık %10'ları baz alınarak 130 adet anket mavi yakalılara 20 adet anket beyaz yakalılara dağıtılmış, bunların 103 adeti geçerli olarak geri alınmıştır. En fazla anket mavi yakalılara sunulmuştur. Çünkü hem örgüt kültürü hem de motivasyon işletmenin genelini ilgilendiren konular olduğu için, mavi ve beyaz yakalı çalışan

yoğunlukları dikkate alınarak homojen bir dağıtım sağlanmıştır. Neticede dağıtılan anketlerin %69'u geri gelmiş ve araştırma için yeterli bir yüzde olarak kabul edilmiştir.

Anket sorularının cevapları Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Buna göre,

Kesinlikle Katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Fikrim Yok	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle Katılmıyorum	1

şeklinde cevaplar derecelendirilmiş, değerlendirme ve analizler buna göre yapılmıştır.

Örgüt kültürü ve motivasyona yönelik hazırlanan sorularda ve Likert ölçeğine göre derecelendirilen cevaplarda araştırmamızın amacı olarak ortaya koyduğumuz hipotezimiz şöyledir:

H₀= Rol ve güç kültürleri dışsal motivasyonla, başarı ve destek kültürleri içsel motivasyonla uyumludur.

H₁= Rol ve güç kültürleri dışsal motivasyonla, başarı ve destek kültürleri içsel motivasyonla uyumlu değildir.

4.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

4.2.1. Her Bir Sorunun Tek Tek Analizi

Araştırma konusuna ilişkin anket soruları ektedir. (Ek-2/Ek-3)

Rol Kültürü

Tablo - 6: Rol Kültürü Anket Soruları Analiz Tablosu

Seçenekler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%
1 .İşletme bürokratik ve hiyerarşik bir yapıya sahiptir.	21	%20	31	%30	23	%22	18	%17	10	%10
5 .İşletmede herkes bir role sahiptir.	43	%42	45	%44	7	%7	6	%6	2	%2
9 .Yerine getirilmekte olan görevler rollerle sınırlandırılmıştır.	13	%13	50	%49	8	%8	29	%28	3	%3
1 3 .İşler yazılı kurallara, formal prosedürlere ve düzenlemelere göre yapılır.	30	%29	51	%50	9	%9	10	%10	3	%3
1 7 .İşletmede rol gerekleri açıkça tarif edilir.	16	%16	64	%62	10	%10	11	%11	2	%2
2 1 .İşletmede yetki sınırları belirgindir.	23	%22	65	%63	3	%3	9	%9	3	%3
2 5 .İşletmede rolü yerine getiren kişiden çok rol daha önemlidir	20	%19	46	%45	6	%6	24	%23	7	%7

Rol kültürüne ilişkin hazırlanan sorularda, ankete katılanların çoğunlukla katıldıkları seçenekler aşağıda belirtilmiştir. Buna göre,

-Birinci soruya, %30 çoğunlukla “katılıyorum” denilerek işletmede bürokratik ve hiyerarşik bir yapı olduğu belirtilmiştir.

-Beşinci soruya, %44 çoğunlukla “katılıyorum” cevabı verilmiştir. Buna göre işletmede herkes bir role sahiptir.

-Dokuzuncu soruya, %49 çoğunlukla “katılıyorum” denilerek, işletmede yerine getirilmekte olan görevlerin rollerle sınırlandırıldığını ifade etmişlerdir.

-Onüçüncü soruda, %50 çoğunlukla “katılıyorum” seçeneği işaretlenmiştir. Buna göre işletmede işler yazılı kurallara, formal prosedürlere ve düzenlemelere göre yapılmaktadır.

-Onyedinci soruya, %62 çoğunlukla “katılıyorum” ifadesiyle işletmede işletmede rol gereklerinin açıkça tarif edildiğini belirtmişlerdir.

-Yirmi birinci soruya, %63 çoğunlukla “katılıyorum” diyenler işletmede yetki sınırlarının belirgin olduğunu vurgulamışlardır.

-Son soruda ise, %45 çoğunlukla “katılıyorum” denilerek rolün rolü yerine getirenden daha önemli olduğunu belirtilmiştir..

Başarı Kültürü

Tablo 7: Başarı Kültürü Anket Soruları Analiz Tablosu

Seçenekler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%
Sorular										
2 .İşletmede çalışanlar yerine getirilmesi zor olan görevlerde üstleri tarafından teşvik edilirler	22	%21	51	%50	4	%4	19	%18	7	%7
6 .İşletmede çalışanlar arasında takım ruhu vardır.	37	%36	40	%39	6	%6	15	%15	5	%5
10 .İşletmede çalışanlar örgüt misyonuna içten inanmaktadırlar.	30	%29	46	%45	10	%10	11	%11	6	%6
14 .Yerine getirilmesi gereken işler iş gereklerine göre belirlenir	28	%27	61	%59	7	%7	5	%5	2	%2
18 .Müşteri ihtiyaçları gözönünde tutularak üretime yönelir.	54	%52	40	%39	2	%2	5	%5	2	%2
22 .İşletmede esnek bir yönetim tarzı vardır.	15	%15	44	%43	16	%16	16	%16	12	%12
26 .Çalışanlar işletmede yüksek bağımsızlık düzeyine sahiptir.	5	%5	23	%22	13	%13	49	%48	13	%13

Başarı kültüre ilişkin hazırlanan sorularda ankete katılanların çoğunlukla katıldıkları seçenekler aşağıda anlatılmıştır. Buna göre,

-İkinci soruya, %50 çoğunlukla “katılıyorum” denilmiştir. Böylece işletmede çalışanların yerine getirilmesi zor olan görevlerde üstleri tarafından teşvik edildikleri vurgulanmıştır.

-Altıncı soruya, %39 çoğunlukla “katılıyorum” denilerek işletmede çalışanlar arasında takım ruhu olduğu belirtilmiştir.

-Onuncu soruya, %45 çoğunlukla “katılıyorum” denilmiştir. Buna göre işletmede çalışanlar örgüt misyonuna içten inanmaktadırlar.

-Ondördüncü soruya, %59 çoğunlukla “katılıyorum” ifadesiyle işletmede yerine getirilmesi gereken işlerin iş gereklerine göre belirlendiği vurgulanmıştır.

-Onsekizinci soruya, %52 çoğunlukla “kesinlikle katılıyorum” denilerek kesin bir ifadeyle müşteri ihtiyaçları gözönünde tutularak üretime yönelindiği belirtilmiştir.

-Yirmi ikinci soruya, %43 çoğunlukla “katılıyorum” ifadesiyle işletmede esnek bir yönetim tarzı olduğu vurgulanmıştır.

-Son soruda %48 çoğunlukla “katılmıyorum” denilerek işletmede çalışanların yüksek bağımsızlık düzeyine sahip olmadıkları belirtilmiştir.

Güç Kültürü

Tablo-8 Güç kültürü Anket soruları Analiz Tablosu

Seçenekler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%
3 İşletme otorite ve saygı alışkanlığına dayalı sosyal bir düzene sahiptir.	36	%35	46	%45	5	%5	13	%13	3	%3
7 İşletmede çalışanların fikirlerine en az fırsat verilir.	7	%7	26	%25	10	%10	42	%41	18	%17
1 1 İşletmede çalışan astlardan yumuşak başlı olmaları istenir.	39	%38	38	%37	6	%6	14	%14	6	%6
1 5 İşletme içinde çalışanları korkuyla bir kurala yönlendirme vardır.	13	%13	20	%19	9	%9	42	%41	19	%18
1 9 İşletmede güç merkezleşmiş bir durumdadır.	28	%27	35	%34	22	%21	16	%16	2	%2
2 3 İşletmede otokratik bir ortam vardır.	7	%7	29	%28	46	%45	17	%17	4	%4
2 7 İşletmede çalışanların itirazları bastırılır.	12	%12	21	%20	10	%10	43	%42	17	%17

Güç kültürüne yönelik hazırlanan sorularda ankete katılanların çoğunlukla katıldıkları seçenekler aşağıda belirtilmiştir. Buna göre,

-Üçüncü soruda, %45 çoğunlukla “katılıyorum” denilmiştir. Böylece işletmede otorite ve saygı alışkanlığına dayalı bir sosyal düzen olduğu belirtilmiştir .

-Yedinci soruya, %41 çoğunlukla “katılmıyorum” denilerek sorunun aksine işletmede çalışanların fikirlerine fırsat verildiği vurgulanmıştır.

-Onbirinci soruda, %37 çoğunlukla “katılıyorum” ifadesiyle çalışanlardan yumuşak başlı olmaları istendiği belirtilmiştir..

-Onbeşinci soruya, %41 çoğunlukla “katılmıyorum” denilerek işletmede çalışanları korkuyla bir kurala yönlendirmenin olmadığı ifade edilmiştir.

-Ondokuzuncu soruya, anketi cevaplayanlar %34 çoğunlukla “katılıyorum” diyerek işletmede gücün merkezileşmiş olduğunu belirtmişlerdir.

-Yirmiüçüncü soruda, %45 çoğunlukla “fikrim yok” cevabıyla işletmede otokratik bir ortamın olup olmadığı konusunda bir fikir beyan edilmemiştir.

-Yirmi yedinci soruda, %42 çoğunlukla “katılmıyorum” ifadesiyle sorunun aksine çalışanların itirazlarının bastırılmadığı, dinlendiği belirtilmiştir.

Destek Kültürü

Tablo-9: Destek Kültürü Anket Soruları Analiz Tablosu

Seçenekler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%
4 .İşletmede çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkiler yardıma dönüktür.	42	%41	31	%30	10	%10	15	%15	5	%5
8 .İşletmede çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkilerinde ait olma ve bağlılıktan doğan tatmin sözkonusudur.	13	%13	55	%53	19	%18	14	%14	2	%2
12. İşletme içinde çalışanlar arasında eşitlik vardır	15	%15	37	%36	5	%5	27	%26	19	%18
16.İşletmede çalışanların kendilerini yetiştirmesi ve geliştirmesi için çaba sarfedilir.	38	%37	54	%53	2	%2	7	%7	2	%2
20.İşletme çalışanlarına her zaman güvenilir	32	%31	46	%45	12	%12	11	%11	2	%2
24.İşletmede çalışanların tespit ettikleri problem ve çözümlerine önem verilir.	28	%27	55	%53	5	%5	13	%13	2	%2
28.İşletmede üst ve ast arasındaki ilişkiler oldukça demokratiktir.	19	%18	41	%40	9	%9	28	%27	6	%6

Destek kültürüne ilişkin olarak hazırlanmış olan sorularda anketi cevaplayanların çoğunlukla katıldıkları seçenekler aşağıda belirtilmiştir. Buna göre,

-Dördüncü soruya, %41 çoğunlukla “kesinlikle katılıyorum” cevabıyla, kesin bir ifade kullanılmış, işletmede çalışanların arasındaki karşılıklı ilişkilerin yardıma dönük olduğu vurgulanmıştır.

-Sekizinci soruya, %53 çoğunlukla “katılıyorum” ifadesiyle çalışanların aralarındaki karşılıklı ilişkilerinde ait olma ve bağlılıktan doğan bir tatmin olduğu belirtilmiştir.

-Onikinci soruya, %36 çoğunlukla “katılıyorum” cevabıyla işletmede çalışanlar arasında eşitlik olduğu vurgulanmıştır.

-Onaltıncı soruya, %53 çoğunlukla “katılıyorum” denilerek, işletmede çalışanların kendilerini geliştirmesi ve yetiştirmesi için çaba sarfedildiği belirtilmiştir

-Yirminci soruya, %45 çoğunlukla “katılıyorum” ifadesiyle işletmede çalışanlara her zaman güvenildiği ifade edilmiştir.

-Yirmi dördüncü soruda, %53 çoğunlukla “katılıyorum” denilmiştir. Buna göre işletmede çalışanların tespit ettikleri problem ve çözümlerine önem verilmektedir.

-Son soruda, %40 çoğunlukla “katılıyorum” cevabıyla işletmede üst ve ast arasındaki ilişkilerin oldukça demokratik olduğu vurgulanmıştır.

İçsel Motivasyon

Tablo -10 İçsel Motivasyon Anket Soruları Analiz Tablosu

Seçenekler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%
1. İşletmede yöneticiler çalışanları ihtiyaçları doğrultusunda etmeye tatmin etmeye çalışırlar.	14	%14	57	%55	11	%11	14	%14	7	%7
2. Yöneticiler işi başarma tanınma ilerleme gibi bazı faktörlerin çalışanları motive ettiğine inanırlar.	15	%15	70	%68	10	%10	4	%4	4	%4
3. Başarma ihtiyacı yüksek olan işgörenlere işletme içinde orta derecede güçlükte görevler verilir.	6	%6	38	%37	23	%22	33	%32	3	%3
7. Yöneticiler işletmede çalışanların sadece ekonomik ihtiyaçlarını değil, kendini gösterme ve tamamlama gibi ihtiyaçlarını da karşılamak istediklerine inanırlar.	8	%8	64	%62	18	%17	10	%10	3	%3
8. İşletmede ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerin çalışanları motive etme özelliği yoktur.	9	%9	14	%14	12	%12	39	%38	29	%28
9. İşletmenin çalışanlardan beledikleri faaliyet standartları açık hale getirilmiştir	19	%18	54	%52	14	%14	14	%14	2	%2
13. İşletmede yöneticiler çalışanları belli bir davranışa yönlendirmede işi başarma, tanınma gibi içsel bir takım ihtiyaçların tatminine daha fazla önem verirler.	6	%6	64	%62	13	%13	18	%17	2	%2
14. İşletme içinde çalışanları motive edici faktörlerle birlikte iş güvenliği, çalışma koşulları gibi hijyen faktörlere de ağırlık verilir.	15	%15	67	%65	7	%7	11	%11	3	%3
15. İşletme içinde kişisel sorumluluğun teşvik edildiği bir organizasyon ortamı teşvik edilir.	15	%15	64	%62	9	%9	12	%12	3	%3

İçsel motivasyona yönelik hazırlanan sorularda, anketi cevaplayanların çoğunlukla katıldıkları seçenekler aşağıda belirtilmiştir. Buna göre,

-Birinci soruya, %55 çoğunlukla “katılıyorum” denilmiş ve yöneticilerin işletmede çalışanları ihtiyaçlarına göre tatmin ettikleri ifade edilmiştir.

-İkinci soruya, %68 çoğunlukla “katılıyorum” diyerek yöneticilerin, işi başarma, tanınma, ilerleme gibi bazı faktörlerin çalışanları motive ettiğine inandıkları belirtilmiştir.

-Üçüncü soruya, %37 çoğunlukla “katılıyorum” cevabıyla, işletmede başarma ihtiyacı yüksek olan çalışanlara orta derecede güçlükte işler verildiği belirtilmiştir.

-Yedinci soruya, %62 çoğunlukla “katılıyorum” denilmiştir. Buna göre, yöneticiler, işletmede çalışanların sadece ekonomik ihtiyaçlarını değil, kendini gösterme ve tamamlama gibi ihtiyaçlarını da karşılamak istemektedirler.

-Sekizinci soruya, %38 çoğunlukla “katılmıyorum” cevabıyla sorunun aksine ücret, maaş, çalışma koşulları, gibi faktörlerin motive etme özelliğine sahip olduğu vurgulanmıştır.

-Dokuzuncu soruya, %52 çoğunlukla “katılıyorum” ifadesiyle çalışanlar işletmenin kendilerinden beklenen faaliyetleri açıkça belirttiğini söylemişlerdir.

-On üçüncü soruya, %62 çoğunlukla “katılıyorum” denilmiştir. Buna göre işletmede yöneticiler çalışanları belli bir davranışa yönlendirmede işi başarma, tanınma gibi içsel bir takım ihtiyaçların tatminine daha fazla önem vermektedirler.

-Ondördüncü soruda %65 çoğunlukla “katılıyorum” ifadesiyle çalışanları motive edici faktörlerle birlikte iş güvenliği, çalışma koşulları gibi hijyen faktörlere de ağırlık verildiği elirtilmiştir.

-Onbeşinci soruda, %62 çoğunlukla “katılıyorum” cevabı verilmiştir. Buna göre işletme içinde kişisel sorumluluğun teşvik edildiği bir organizasyon ortamı teşvik edilmektedir.

Dışsal Motivasyon

Tablo -11 Dışsal Motivasyon Anket Soruları Analiz Tablosu

Seçenekler	Kesinlikle Katılıyorum		Fikrim Yok		Kesinlikle Katılmıyorum					
	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%	Yoğunluk	%				
4. İşletme çalışanların istenilen davranışlara yönlendirilmesinde ödülü cezaya tercih eder.	19	%18	39	%38	16	%16	24	%23	5	%5
5. İşletmede çalışanların performansları ve ödülleri arasında ilişki kurulmuş durumdadır.	18	%17	51	%50	13	%13	19	%18	2	%2
6. İşletmede eşit çabalar eşit şekilde ödüllendirilir.	12	%12	42	%41	9	%9	31	%30	9	%9
10. İşletmede çalışanların davranışlarına hemen cevap verilir.	7	%7	51	%50	15	%15	27	%26	3	%3
11. İşletmede çalışanların performans ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı sürekli bir kontrolle izlenir.	8	%8	50	%49	22	%21	20	%19	3	%3
12. İşletmede eşitsizliklere meydan verilmez.	12	%12	32	%31	10	%10	36	%35	13	%13
16. İşletmede çalışanlar istenmeyen olumsuz davranışları için cezalandırılır	12	%12	31	%30	17	%17	29	%28	14	%14
17. İşletmede çalışanların çabaları sonucu beklentileri ne ise kendilerine verilmeye çalışılır.	10	%10	52	%50	6	%6	30	%29	5	%5
18. İşletme yöneticileri çalışanların aralarında, sarfettikleri çabaları ve sonucundaki ödülleri birbirleriyle karşılaştırdıkları konusuna önem verirler.	6	%6	36	%35	34	%33	20	%19	7	%7

Tablo -11 Dışsal Motivasyon Anket Soruları Analiz Tablosu

Dışsal motivasyona ilişkin hazırlanan sorularda, anketi cevaplayanların çoğunlukla verdiği cevaplar aşağıda belirtilmiştir. Buna göre,

-Dördüncü soruda, %38 çoğunlukla “katılıyorum” denilerek işletmede çalışanları istenilen davranışlara yönlendirmede ödülün cezaya tercih edildiği ifade edilmiştir.

-Beşinci soruda, %50 çoğunlukla “katılıyorum” cevabıyla çalışanların performansları ve ödülleri arasındaki dengenin kurulduğu belirtilmiştir.

-Altıncı soruda, %41 çoğunlukla “katılıyorum” denilerek eşit çabaların eşit şekilde ödüllendirildiği ifade edilmiştir.

-Onuncu soruda, %50 çoğunlukla “katılıyorum” denilmiştir. Buna göre işletmede çalışanların davranışlarına hemen cevap verildiği belirtilmiştir.

-Onbirinci soruda, %49 çoğunlukla “katılıyorum” denilmiştir. Buna göre işletmede çalışanların performansları ve ödülleri arasındaki ilişki konusundaki anlayışları sürekli izlenmektedir.

-On ikinci soruda, %35 çoğunlukla “katılmıyorum” diyerek anketi cevaplayanlar eşitsizliklere meydan verilebildiğini belirtmişlerdir.

-Onaltıncı soruda, anketi cevaplayanlar %30 çoğunlukla “katılıyorum” cevabıyla işletmede çalışanların olumsuz davranışları için cezalandırıldıklarını ifade etmişlerdir.

-On yedinci soruya, %50 çoğunlukla “katılıyorum” denilerek işletmede çalışanların çabaları sonucu beklentileri ne ise kendilerine verilmeye çalışıldığı belirtilmiştir.

-Son soruya, %36 çoğunlukla “katılıyorum” denilmiştir. Buna göre çalışanların aralarında sarfettikleri çabaları ve sonucundaki ödülleri birbirleriyle karşılaştırdıkları konusuna önem verilmektedir.

4.2.2. Örgüt Kültürü ve Motivasyon İlişkin Analiz Araştırmalarının Sonuçları

Aşağıda örgüt kültürü ve motivasyona ilişkin Arçelik Buzdolabı İşletmesi’nde yapılmış olan araştırma sonuçları tablo halinde sunulmuştur.

Tablo-13: Örgüt Kültürüne İlişkin Analiz Araştırmaları Sonucu Çıkan Yoğunluklar

YOGUN LUK LAR	ROL KULTURU	BAŞARI KULTURU	GÜÇ KULTURU	DESTEK KULTURU
	26.02	25.64	22.64	25.87

R>D>B>G

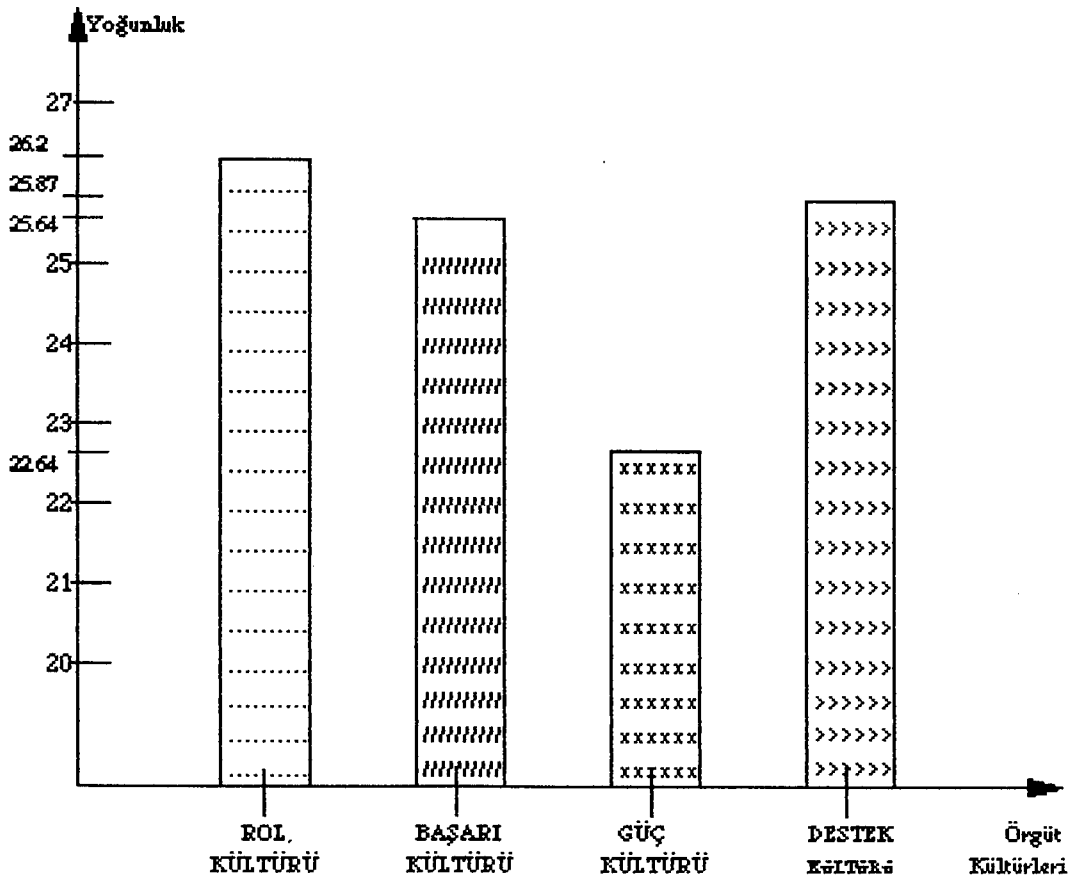
Tablo-15: Motivasyona İlişkin Analiz Araştırmaları Sonucu Çıkan Yoğunluklar

YOĞUNLUKLAR	İÇSEL MOTİVASYON	BAŞARI KÜLTÜRÜ
		31.26

İ>D

Yoğunluklara ilişkin sonuçları daha gözle görülür hale getirmek bakımından ilgili grafikler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Grafik- 1: Örgüt Kültürü Yoğunluk Grafiği



ROL KÜLTÜRÜ → 26.02

BAŞARI KÜLTÜRÜ → 25.64

GÜÇ KÜLTÜRÜ → 22.64

DESTEK KÜLTÜRÜ → 25.87

TOPLAM 48.66/2

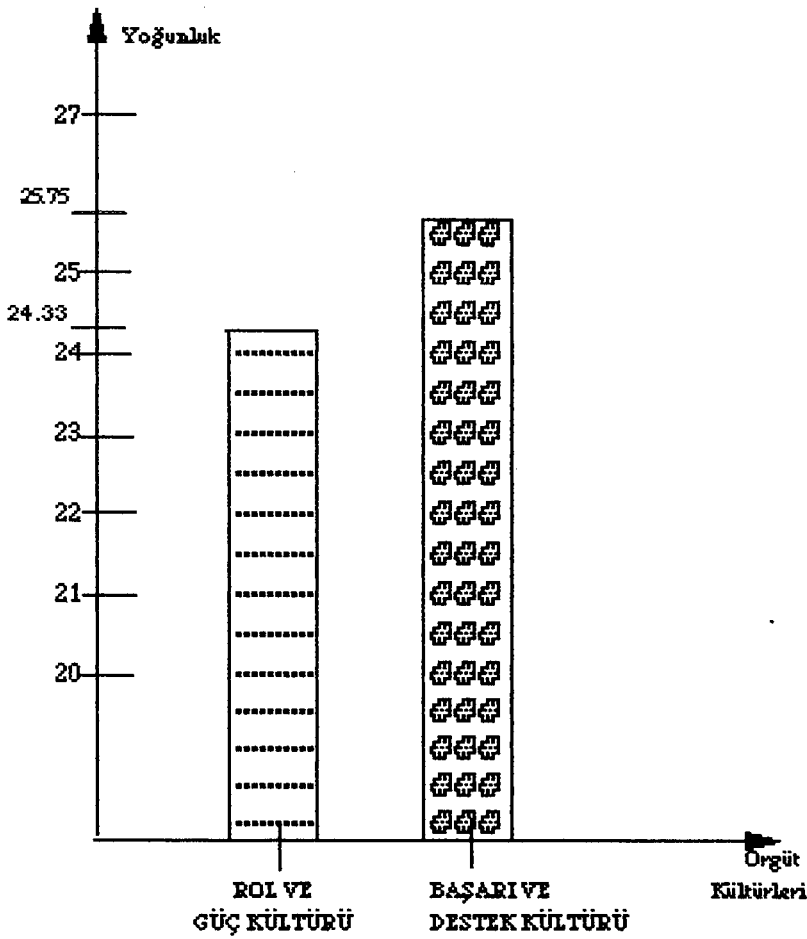
TOPLAM 51.51/2

=24.33

=25.75

RG < BD

Grafik-2: Örgüt Kültürü Yoğunluk Grafiği Toplam Sonuçları



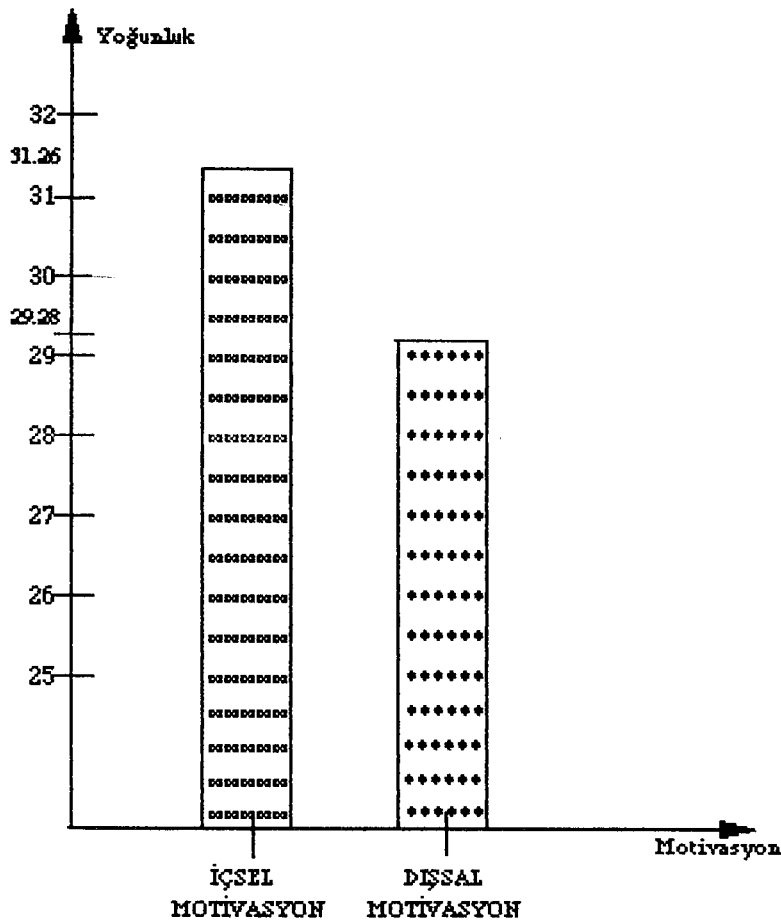
Örgüt kültürüne ilişkin araştırma sonuçlarına bakıldığında işletmede her ne kadar rol kültürü baskın görülmekte ise de başarı ve destek, rol ve güç kültürleri toplam dağılımı gözönüne alındığında başarı ve destek kültürlerinin etkisi daha fazladır. Buna göre

işletmede hakim olan kültürler başarı ve destek kültürleridir. (Bakınız: Grafik-2) Bununla beraber işletmede rol kültürünün varlığı da reddedilemez. Çünkü rol kültürünün yoğunluğu kültürler tek

almaktadır. (Bakınız: Grafik-1) Ancak çalışmamız gereği kültürler ikili grup halinde ele alındığında güç kültürünün yoğunluğu az olduğu için , rol ve güç kültürlerinin yoğunluk ortalamaları, başarı ve destek kültürlerinin yoğunluk ortalamalarından düşük kalmaktadır.

(Bakınız: Grafik-2)

Grafik-3: Motivasyon Yoğunluk Grafiği



İÇSEL MOTİVASYON → 31.26

DIŞSEL MOTİVASYON → 29.28

I>D

İşletmede motivasyona yönelik yapılan araştırmaların sonucunda ise içsel motivasyonun dışsal motivasyondan daha baskın olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular H_0 hipotezini doğrulamaktadır. Buna göre Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde yapılan araştırmaya göre örgüt kültürü başarı ve destek kültürü ağırlıklı çıkmış, motivasyon da içsel motivasyon olarak görülmüştür. Bu durumda Arçelik Buzdolabı İşletmesi kendi kültür yapısına daha yakın değerler taşıyan içsel motivasyonu dışsal motivasyona göre daha baskın uygulamaktadır. Ancak Grafik-3'te de görüldüğü üzere dışsal motivasyonun yoğunluğu da içsel motivasyona göre çok çok düşük değildir. Yani içsel motivasyonun yanında dışsal motivasyon da uygulanmaktadır. Bunun sebebi de işletmede başarı ve destek kültürleri kadar rol kültürünün de etkili olması ve bu kültür yapısının da dışsal motivasyona yakınlığından dolayıdır.

Yapılan anketlerin dışında Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde yapılan görüşme ve gözlemlerin sonucu da anket sonuçlarını doğrulamaktadır. İşletmeye kültür yapısı olarak bakıldığında özellikle başarı, destek ve rol kültürlerinin bir karışımı görülmektedir. Zaten anket sonuçlarında da çıkan değerler birbirinden çok farklı değildir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde çalışma ortamına bakıldığı zaman çıkan anket sonuçlarını da destekleyen pek çok şey dikkati çekmektedir. Her zaman için tüm çalışmalarda bir grup halinde sonuca gitme, bir takım ruhuna sahip olma, karşılıklı çalışmaları ve birbirlerini destekleme, gruba bağlılık, ait olma, başarma azmi ve hırsını görmek mümkündür. İşletmedeki tüm çalışanlar işletme içindeki rollerini, kendilerinden ne beklendiğini bilmekte ve ona göre hareket etmektedirler. Ayrıca işletmede motivasyon konusuna son derece çağdaş bir yaklaşım söz konusudur. Çalışanların her bakımdan tatminin sağlamak için, hem içsel faktörlere hem de dışsal faktörlere önem verilmektedir. Çalışanların daha çok içsel tatmini düşünülürken dışsal tatminleri de göz ardı edilmemektedir. Çalışanlar her zaman işletmenin en önemli kaynakları ve üretim faktörleri olarak düşünülürken, her zaman her durumda performansları değerlendirilmekte, kendilerine saygınlık kazandıracak hususlara dikkat edilmektedir. Bireysel öneri sistemleriyle, kalite kontrol çemberleriyle her

zaman çalışanların fikirleri alınmakta, uygun olanlar uygulanmakta, alınan önerilere değer verilmektedir. Başarılı olan çalışanlar, her zaman başarılarının sonucunu, çalışmalarına uygun bir şekilde anında almaktadırlar. Çalışanların içsel tatmini dışında motivasyonlarını tamamlayacak dışsal faktörlere de her zaman önem verilerek gerekli yenileme çalışmalar her zaman yapılmaktadır. Bu bağlamda sağlık, yemek, ulaşım, eğitim vb. konularda sürekli iyileşme çabaları görülmektedir. Dolayısıyla işletmede içsel motivasyon kadar dışsal motivasyona da önem verilmektedir.

Sonuç olarak Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde, kültürleri hipotezimiz gereği başarı ve destek kültürleri, rol ve güç kültürleri olarak aldığımızda başarı ve destek kültürü hakimiyeti görülmektedir. Bu kültür yapısının gerektirdiği üzere de içsel motivasyon ağırlıklı olarak uygulanmaktadır. Fakat rol kültürünün de yadsınamayacak sonucu itibarıyla dışsal motivasyon içsel motivasyona yakın bir yerde çıkmaktadır. Dolayısıyla H_0 hipotezine uygun bir sonuç elde edilmekte ve hipotez doğrulanmaktadır.

SONUÇ

Bütün örgütler bir toplum içinde yaşamakta ve faaliyet göstermektedirler. Bütün toplumları birbirlerinden farklı kılan temel özellikse sahip oldukları kültürleridir. Her toplum kendine has değerler taşımaktadır. Örgütler de bu ulusal kültürler içinde yer almaktadırlar. Örgütler doğal olarak bu yapıdan etkilenmekte fakat neticede kendi kültürel yapılarını kurmaktadırlar.

Her örgüt kendini bir diğer örgütten farklı kılan bir kültür yapısına sahiptir. Bu kültür yapısı, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden meydana gelmektedir. Dolayısıyla her örgüt nasıl içinde yaşadığı toplumun kültürünün etkisinde ise her örgüt üyesi de içinde bulunduğu örgütün kültürünün etkisi altında kalmaktadır.

Bir örgütün hayatını devam ettirebilmesinde sahip olduğu kültürün büyük bir önemi vardır. Çünkü örgüt ne kadar güçlü bir kültüre sahipse ve bu kültürü ne kadar etkili bir şekilde üyelerine benimsetebiliyorsa o kadar yaşama şansı fazlalaşacaktır. Bunu bir toplumun sürekliliğine benzetmek mümkündür. Çünkü toplumları yüzyıllardır ayakta tutan sahip oldukları kültürleridir.

İşte bu durumda işletme yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Çünkü örgütün kültürünü işletmeye her giren bireye benimsetebilmek, bireyin örgütle bütünleşmesini

sağlamak oldukça güçtür. Bu aşamada işe giren her yeni birey bir örgütsel toplumsallaşma sürecinden geçmektedir.

Güçlü kültürlere sahip örgütler aynı zamanda çalışanlarını motive etmede daha etkili olmaktadır. Çünkü bir kültürü güçlü yapan o kültüre inanmış ve bağlanmış insanların bir bütünlük içinde o kültürle özdeşleşmiş olmalarıdır. Böyle bir durumda çalışanların işletmeye bağlılıkları, kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri onları motive etmektedir.

İşletmelerin kültürel yapılarını kurmalarında içinde yaşadıkları toplumun kültürünü gözardı etmeleri mümkün değildir. Çünkü toplumsal değerlere aykırı, kendini bundan soyutlamış bir örgüt kültürü kalıcı ve güçlü olamaz. O halde işletmeler önce içinde buldukları toplumun kültürünü tanımalı, onun ışığında kendi kültürel yapılarını kurmalıdırlar.

İşletmelerde örgüt kültürleri farklı farklı yapılarda bulunabilir. Buna göre kimi işletmelerde rol, kimilerinde güç, kimilerinde başarı, kimilerinde de destek kültürleri görülebilir. Bu kültürlerin biri diğerinden daha baskın olabileceği gibi birbirlerine çok yakın durumda da olabilirler. İşletmede kültür yapısının oluşturulmasında her işletmenin kendi kurucularının rolü büyüktür. Dolayısıyla işletmelerin örgüt kültürlerinde ilk kaynak kurucularıdır. Daha sonra zaman içinde bu değer, inanç, tutum, beklenti, algılar v.s. gittikçe oturmakta ve belirginleşmektedir.

İşletmenin sahip olduğu kültür onun işletme içinde çeşitli konulara yaklaşımını da etkilemektedir. Bunlardan biri de çalışanların motivasyonunu sağlamaktır. Çalışanları motive etmede başvurulan yollar sahibolunan kültür değerlerine göre farklılıklar gösterecektir. İşletme içinde sağlanan motivasyon işletmenin başarıyla faaliyet göstermesinde önemli bir etkidir. Bir işletme motivasyonu başarıyla gerçekleştirebildiği ölçüde hayatta kalma şansını arttıracaktır. Ancak çalışanların motivasyonunu sağlamak oldukça güç bir iştir. Çünkü bu konu teoride kolay gibi görünmekle birlikte uygulamaya geçirilmesi kolay olmayan önemli bir konudur.

Çalışanların motivasyonunu sağlamada sahibolunan değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler vs. önem arz etmektedir. Çünkü işletme yapısı itibariyle, kendi inandığı kültürü doğrultusunda bir motivasyon yapısı seçerse onu uygulamakta da zorluk çekmeyecektir. Bu durumda eğer işletmede rol ve güç kültürleri daha baskınsa bu kültür yapısı dışsal motivasyonla yani dışsal faktörlerle çalışanları motive etme yollarını tercih edecektir. Çünkü bu iki yapı birbirine daha yakın ve uyumlu kabul edilmektedir. Eğer işletmede başarı ve destek kültürleri baskınsa o zaman işletme içsel motivasyonla yani içsel faktörlerle çalışanları motive etme yollarını tercih edecektir. Çünkü bu iki yapı da birbirine daha yakın ve uyumlu kabul edilmektedir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde yapılan araştırma sonuçları da bu durumu doğrulamış ve işletmede başarı ve destek kültürleri baskın çıkmış, sonuçta da uygulanan motivasyonunun içsel motivasyon olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak denilebilir ki, kültürüyle bütünleşmiş ve bunu tüm çalışanlarına benimsetebilmiş örgütler güçlüdür ve kültürleri doğrultusunda inandıkları değerleri, tutumları doğrultusunda kendilerine yakın motivasyon yollarını seçen örgütler çalışanların motivasyonunu sağlamada da daha etkilidirler.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- BAŞARAN, İbrahim Ethem : **Örgütsel Davranış**, 1.B., Ankara: A.Ü. Eğ. Fak. Yayını, 1982.
- BAYKAL, Besim : **Günümüzde Yönetim**, İstanbul: Çeltüt Matbaacılık Koll. Şti. 1974.
- BAYSAL, A. Can ve Erdal TEKARSLAN, : **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2.B., İstanbul, 1996.
- * BERBEROĞLU, Güneş : **Karşılaştırmalı Yönetim**, Eskişehir: A.Ü. Yayını, 1991.
- * BERBEROĞLU, Güneş : "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı", A.Ü. İ.İ.B.F. **Dergisi**, C.VII., S.1-2 (1990).
- BİNGÖL, Dursun : **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990.
- BİRDAL, İlker ve Nilgün AYDEMİR : **Yönetim Teorileri**, 1.B., İstanbul: Sistem Yayıncılık Matbaacılık A.Ş., 1992.

BOWDITCH, James L. ve

Anthony F. BUONO

: **A Primer On Organizational Behavior**, 2.B., New York: John Wiley&Sons, 1990.

BYARS, Lloyd L.

: **Strategic Management**, 2.B., New York: Harper&Row, Publishers, 1987.

CARTWRIGHT, Susan ve

L. Cary COOPER

: "The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage", **Academy of Management Executive**, Vol. 7, No.2 (1993).

* ÇEÇEN, Anıl

: "Kültür Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.XVIII, S.2, (Haziran 1985).

* ÇELİK, Vehbi

: "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.XXVI, S.2, (Haziran 1993).

DERELİ, Toker

: **Organizasyonlarda Davranış**, C.I., İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 1981.

* DİNÇER, Ömer

: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 1.B., İstanbul: Tımaş Yayınları A.Ş., 1991.

* DRUCKER, Peter

: "Corporate Cultur", **Managing For the Future**, NewYork: Truman M. Talley Books, Dutton, 1992.

ERDOĞAN, İlhan

: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üni. Yayını, 1991.

ERDOĞAN, İlhan

*

: Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkileri", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.IV, S.1, (Nisan 1975).

EREN, Erol

: **Yönetim ve Organizasyon**, 2.B., İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1993.

ERKAL, Mustafa E.

: **Sosyoloji (Toplumbilim)**, Trabzon: Özkan Ofset, 1982.

ERKMEN, Turhan ve

* Hüner ŞENCAN

: "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.XXIII, S.2, (Kasım 1994).

ERKUL, İhsan ve

Yılmaz ÜRPER

: **Sosyolojiye Giriş**, Eskişehir, 1993.

HICKS, G. Herbert

(Çev. Osman TEKOK,

Bintuğ AYTEK, Birol BUMİN)

: **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, C.I., 2.B., Ankara: San Matbaası, 1976.

HICKS, G. Herbert ve

C. Gray GULLET

(Çev. Besim BAYKAL)

: **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, 1981.

HOFSTEDE, Geert and Others

: "Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, No: 2, (June 1990).

İNCEOĞLU, Metin

: **Güdüleme Yöntemleri**, Ankara: Ankara Üni. Basın Yayın Yüksekokulu Yayını, 1985.

KAO, John J.

: **Entrepreneurship, Creativity, Organization**, New Jersey: Prentice Hall, Englewood, Cliffs, 1989.

KELLEY, Lane ve

Reginald WORTHLEY

: "The Role of Culture in Comparative Management: A Cross-Cultural Perspective", **Academy of Management Journal**, Vol.24, No.1 (1981).

- * KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği** 4.B. İstanbul: Beta Basım A.Ş. 1993.
- KOÇEL, Tamer : "Örgütsel İlişkiler Açısından Yöneticilik ve Motivasyon", **Organizasyon Dergisi**, Y.1, S.4 (?).
- * KOZLU, Cem : **Kurumsal Kültür** 2.B. İstanbul: Defne Yayıncılık ve Limited Şirketi., 1988.
- Milliyet Gazetesi : 22.07.1995.
- NAİSSBİTT, John ve Patricia ABURDENE (Çev. Erdal GÜVEN) : **Megatrends 2000**, İstanbul: Form Matbaacılık Lmt Şti., 1990.
- NORTCRAFT, Gregory B. ve Margaret A. NEALE : **Organizational Behavior**, Orlando, Florida: Rinehart and Winston, Inc., 1990.
- * ÖZALP, İnan : **Yönetim ve Organizasyon**, C.II. Eskişehir, 1994.
- ÖZALP, İnan : "Motivasyon Teorisindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi", **Adana İ.T.İ.A İşletme Enstitüsü Dergisi**, Y.1, S.1, (Mart 1977).

- ÖZÇELİKEL, Hamdi : **Japon Yönetim Sistemleri**, Tuğrul Basımevi, Haziran 1994.
- ÖZKALP, Enver : **Sosyolojiye Giriş**, Eskişehir: Etam A.Ş., 1995.
- ÖZKALP, Enver : **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir: Eskişehir İ. ve T.İ.A. Yayını, 1982.
- ÖZKALP, Enver : "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler", **Anadolu Üni. Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, C.I., S.2, (Kış 1995).
- PETER, J. Paul : **Marketing For Manufacturer**, Homewood, ILL: Richard. D. Irwin Inc., 1992.
- PHEYSEY, C. Diana : **Organizational Cultures**, London: 11 New Fetter Lane , 1993.
- ROBBINS, Stephen P. (Çev. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK) : **Örgütsel Davranışın Temelleri**, I.B Prentice Hall Inc., 1994.

ROSENBAUM, Bernard L.

(Çev. Serdar ÖZGERÇİN)

: **Yönetici için Küçük Motivasyon Modelleri**, Ankara: MF Ltd Şti., 1993.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

: **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa: Bursa İ.ve İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayını, 1982.

SCHERMERHORN, John R.

James G. HUNT

Richard N. OSBORN

: **Managing Organizational Behavior**, Canada: John Wiley & Sons.Inc., 1988.

* ŞİŞMAN, Mehmet

: **Örgüt Kültürü**, Eskişehir: A.Ü. Basımevi, 1994.

STEERS, Richard M. ve

Lyman W. PORTER

: **Motivation and Work Behavior**, New York: McGraw Hill Book Company, 1975.

THOMSETT, Michael C.

: **Şirket Kültürü**, İstanbul: Özal Matbaası, 1996.

* TINAR, Mustafa Yaşar

: "Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El", **Dokuz Eylül Üni. İ ve İ.B.F. Dergisi**, C.V, S.1-2 (1990).

TOSUN, Kemal

: "Kültürel Niteliklerimizin
Organizasyon Uygulamasına
Etkileri" **Organizasyon Dergisi**
Y.3, S. 10, (Haziran 1982).

TRICE, Harrison M. ve
Janice M. BEYER

: **The Cultures of Work Organization**,
Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall,
1993.

~~VAROL~~, Muharrem

: "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi",
Ankara Üni. S.B.F. Dergisi,
C.XLIV, No:1-2 (1989).

VECCHIO, Robert P.

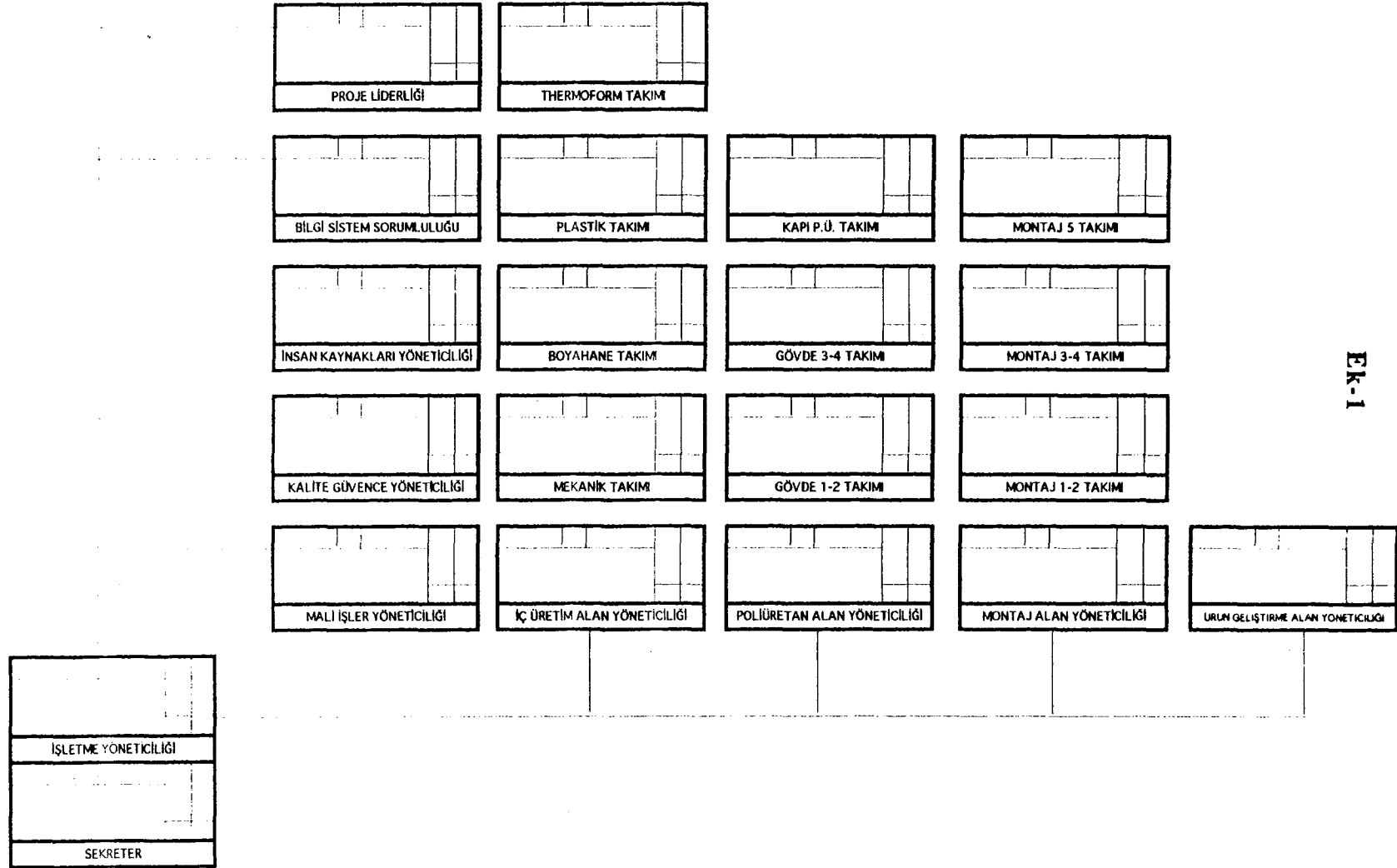
: **Organizational Behavior**, 2.B.,
Orlando: Rinehart and Winston Inc.,
1991.

YÜKSEL, Berrin

~~*~~

: "Kültürel Niteliklerimizin Yönetime
Etkileri", **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VII,
S.1, (Kasım 1989).

Eskişehir Buzdolabı İşletmesi Organizasyon Şeması



Ek-1

Ek-2

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKET SORULARI ARÇELİK BUZDOLABI
İŞLETMESİ UYGULAMASI**

Bütün örgütler kendilerine has bir kültüre sahiptir. Her örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Aşağıda hazırlanmış olan anket soruları Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin örgüt kültürünü belirlemeye yöneliktir. Sorulara vereceğiniz cevaplarla Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin örgüt kültürü ortaya konulmaya çalışılacaktır. Doğru bir sonuca ulaşmak için sorulara cevap verirken lütfen size en uygun olan cevabı daire içine alınız.

Ankete katılarak çalışmaya olan yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

EBRU KONAK

	Kesinlikle <u>Katılıyorum</u>	Katılıyorum _____	Fikrim <u>Yok</u>	Katılmıyorum _____	Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>
1. İşletme bürokratik ve hiyerarşik bir yapıya sahiptir.	5	4	3	2	1
2. İşletmede çalışanlar yerine getirilmesi zor olan görevlerde üstleri tarafından teşvik edilirler.	5	4	3	2	1
3. İşletme otorite ve saygı alışkanlığına dayalı sosyal bir düzene sahiptir.	5	4	3	2	1
4. İşletmede çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkiler yardıma dönüktür.	5	4	3	2	1
5. İşletmede herkes bir role sahiptir.	5	4	3	2	1

	Kesinlikle <u>Katılıyorum</u>	Katılıyorum	Fikrim <u>Yok</u>	Katılmıyorum	Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>
6. İşletmede çalışanlar arasında takım ruhu vardır.	5	4	3	2	1
7. İşletmede çalışanların fikirlerine en az fırsat verilir.	5	4	3	2	1
8. İşletmede çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkilerinde ait olma ve bağlılıktan doğan tatmin sözkonusudur.	5	4	3	2	1
9. Yerine getirilmekte olan görevler rollerle sınırlandırılmıştır.	5	4	3	2	1
10. İşletmede çalışanlar örgüt misyonuna içten inanmaktadırlar.	5	4	3	2	1
11. İşletmede çalışan astlardan yumuşak başlı olmaları istenir.	5	4	3	2	1
12. İşletme içinde çalışanlar arasında eşitlik vardır.	5	4	3	2	1
13. İşler yazılı kurallara, formül prosedürlere ve düzenlemelere göre yapılır.	5	4	3	2	1
14. Yerine getirilmesi gereken işler iş gereklerine göre belirlenir.	5	4	3	2	1

	Kesinlikle <u>Katılıyorum</u>	Katılıyorum	Fikrim <u>Yok</u>	Katılmıyorum	Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>
15. İşletme içinde çalışanları korkuyla bir kurala yönlendirme vardır.	5	4	3	2	1
16. İşletmede çalışanların kendilerini yetiştirmesi ve geliştirmesi için çaba sarfedilir.	5	4	3	2	1
17. İşletmede rol gerekleri açıkça tarif edilir.	5	4	3	2	1
18. Müşteri ihtiyaçları gözönünde tutularak üretime yönelinir.	5	4	3	2	1
19. İşletmede güç merkezileşmiş bir durumdadır.	5	4	3	2	1
20. İşletme çalışanlarına her zaman güvenilir.	5	4	3	2	1
21. İşletmede yetki sınırları belirgindir.	5	4	3	2	1
22. İşletmede esnek bir yönetim tarzı vardır.	5	4	3	2	1
23. İşletmede otokratik bir ortam vardır.	5	4	3	2	1

	Kesinlikle <u>Katılıyorum</u>	Katılıyorum	Fikrim <u>Yok</u>	Katılmıyorum	Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>
24. İşletmede çalışanların tespit ettikleri problem ve çözümlerine önem verilir.	5	4	3	2	1
25. İşletmede rolü yerine getiren kişiden çok rol daha önemlidir	5	4	3	2	1
26. Çalışanlar işletmede yüksek bağımsızlık düzeyine sahiptir.	5	4	3	2	1
27. İşletmede çalışanların itirazları bastırılır.	5	4	3	2	1
28. İşletmede üst ve ast arasındaki ilişkiler oldukça demokratiktir.	5	4	3	2	1

Ek-3
MOTİVASYON ANKET SORULARI ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ
UYGULAMASI

Yapılan çalışmada örgüt kültürü ve motivasyon arasındaki ilişki ve uyum incelenmeye çalışılacaktır. Bu nedenle örgüt kültürüne ek olarak aşağıdaki motivasyon soruları hazırlanmıştır. Doğru bir sonuca ulaşmak için sorulara cevap verirken lütfen size en uygun olan cevabı daire içine alınız.

Ankete katılarak çalışmaya olan yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

EBRU KONAK

	Kesinlikle <u>Katılıyorum</u>	Katılıyorum _____	Fikrim <u>Yok</u>	Katılmıyorum _____	Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>
1. İşletmede yöneticiler çalışanları ihtiyaçları doğrultusunda tatmin etmeye çalışırlar.	5	4	3	2	1
2. Yöneticiler, işi başarma tanınma, ilerleme gibi bazı faktörlerin çalışanları motive ettiğine inanırlar.	5	4	3	2	1
3. Başarma ihtiyacı yüksek olan işgörenlere işletme içinde orta derecede güçlükte görevler verilir.	5	4	3	2	1
4. İşletme çalışanların istenilen davranışlara yönlendirilmesinde ödülü cezaya tercih eder.	5	4	3	2	1

	Kesinlikle <u>Katılıyorum</u>	Katılıyorum	Fikrim <u>Yok</u>	Katılmıyorum	Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>
5. İşletmede çalışanların performansları ve ödülleri arasında ilişki kurulmuş durumdadır.	5	4	3	2	1
6. İşletmede eşit çabalar eşit şekilde ödüllendirilir.	5	4	3	2	1
7. Yöneticiler işletmede çalışanların sadece ekonomik ihtiyaçlarını değil, kendini gösterme ve tamamlama gibi ihtiyaçlarını da karşılamak istediklerine inanırlar.	5	4	3	2	1
8. İşletmede ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerin çalışanları motive etme özelliği yoktur.	5	4	3	2	1
9. İşletmenin çalışanlardan bekledikleri faaliyet standartları açık hale getirilmiştir.	5	4	3	2	1
10. İşletmede çalışanların davranışlarına hemen cevap verilir.	5	4	3	2	1
11. İşletmede çalışanların performans ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı sürekli bir kontrolle izlenir.	5	4	3	2	1

	Kesinlikle <u>Katılıyorum</u>	Katılıyorum	Fikrim <u>Yok</u>	Katılmıyorum	Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>
12. İşletmede eşitsizliklere meydan verilmez. 5	5	4	3	2	1
13. İşletmede yöneticiler çalışanları belli bir davranışa yönlendirmede işi başarma, tanınma gibi içsel bir takım ihtiyaçların tatminine daha fazla önem verirler. 5	5	4	3	2	1
14. İşletme içinde çalışanları motive edici faktörlerle birlikte iş güvenliği, çalışma koşulları gibi hijyen faktörlere de ağırlık verilir. 5	5	4	3	2	1
15. İşletme içinde kişisel sorumluluğun teşvik edildiği bir organizasyon ortamı teşvik edilir. 5	5	4	3	2	1
16. İşletmede çalışanlar istenmeyen olumsuz davranışları için cezalandırılır. 5	5	4	3	2	1
17. İşletmede çalışanların çabaları sonucu beklentileri ne ise kendilerine verilmeye çalışılır. 5	5	4	3	2	1
18. İşletme yöneticileri çalışanların aralarında, sarfettikleri çabaları ve sonucundaki ödülleri birbirleriyle karşılaştırdıkları konusuna önem verirler. 5	5	4	3	2	1