



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy  
2010, Volume: 5, Number: 2, Article Number: 4C0044

**HUMANITIES**

Received: September 2009

Accepted: March 2010

Series : 4C

ISSN : 1308-7320

© 2010 [www.newwsa.com](http://www.newwsa.com)

**Kadir Canöz**

Selcuk University

[kcanoz@selcuk.edu.tr](mailto:kcanoz@selcuk.edu.tr)

Konya-Turkey

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA KURUM İÇİ MOTİVASYONUN ROLÜ ÜZERİNE  
TEORİK BİR ÇALIŞMA**

**ÖZET**

Kurumda çalışan tüm insanların hareketlerini belirli bir disiplin ve şekle sokma noktasında, kurumun menfaatine olmak kaydıyla, çalışanların uymak zorunda olduğu kuralların, çalışanlar üzerinde oluşturduğu ortak inanç ve beklentiler bütünü kurum kültürüdür. Kuruluşların bugününü ve yarınını belirleme hususunda önemli olan kurum kültürü, çalışanların bunu kabul etmesi ve uygulamaya koymasıyla kendini göstermektedir. Çalışan insanların konulan kuralları kabul etmesi ve onlara uyması çok değişik etkenler sayesinde olabilmektedir ki bunlardan biriside motivasyondur. Motivasyon, insanları bir işi yapmaya odaklandırma, isteklendirme ve hırslandırma gibi işlevleri aracılığıyla kurum kültürünün oluşumunda psikolojik etki kurmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurum, Kültür, Kurum kültürü, Motivasyon, Rol

**A THEORETICAL STUDY REGARDING THE ROLE OF MOTIVATION INSIDE  
CORPORATE FOR THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE**

**ABSTRACT**

Corporate culture is the aggregate amount of common convictions and expectations which have been established in the employees' minds by the rules that they have to comply with for their benefit. Those rules were aimed to put employees' corporal actions in order for the future of the corporation. Corporate culture that is of a vital importance for embodying today and future of the corporate shows itself in the process of employees' accepting and practising them. That the employees accept the rules and abide by them materializes through various factors. One of them is motivation that means helping employees focus on doing a certain work and reinforcing constantly. Corporate itself carries out a psychological impact on the employees thanks to various adequate motivation technics for the purpose of making up a corporate culture.

**Keywords:** Corporate, Culture, Corporate culture, Motivation, Role

## 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Kuruluşlara kriz ortamında ve uzun vadeli rekabette avantaj sağlayan en önemli unsurlardan bir tanesi; çalışanları ortak bir vizyon altında birleştiren kurum kültürü olmaktadır. Kurum kültürü, çalışanların hepsi tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar bütünüdür. Bunun belirli bir sistem ve kurallar çerçevesinde yürütülmesine ise kurumsallaşma denilmektedir. İşletmelerde kurumsallaşmanın gelişmesi kurum kültürünün gelişmesiyle paralellik gösteren bir durumdur. Buna göre bir kuruluşta kurumsallaşma ne kadar gelişmişse, kurum kültürü de o kadar gelişmiş demektir. Kurumsallaşmanın ilk şartını oluşturan kurum kültürü bir takım faktörlerin bir araya gelmesinden meydana gelir ki, bunlar; inisiyatif kullanımı, risk alımı, hedef belirleme, departmanların birlikte çalışabilmesi, çalışanların kendini tanımlama biçimi, ödül sistemi, terfiler, maaş parametreleri ve iletişimin gerçekleştirilmesi olarak sıralanabilir (Özkaya, 1999:89).

Kurum kültürünü oluşturan faktörlerin daha etkili kullanılabilmesi, kuruluşa daha yararlı olabilmesi ise; ancak çalışanların, kurumun hedefleri doğrultusunda motive edilmeleri sayesinde gerçekleştirilebilmektedir. Kuruluşun hedefleri doğrultusunda üst düzeyde motive edilen çalışanlar, daha rantabl ve daha istekli çalışmalar sergileyerek kurum kültürünün oluşturulması aşamasında önemli roller üstlenmektedirler.

Kurum kültürünün oluşumunda motivasyonun rolünü ortaya koymaya çalıştığımız bu çalışmada amaç, motivasyonun kurum kültürüne olumlu etkilerinin olduğunu gözler önüne sererek kurum kültürü oluşturma çabasında olabilecek uygulayıcıların ve araştırmacıların bu hususa dikkatlerini çekmektir.

Çalışmanın kapsamında genel hatları ile üç ana başlık bulunmaktadır. Bunlardan birinci başlık kurum kültürü, ikinci başlık motivasyon, üçüncü başlık ise kurum kültürü ve motivasyon'dur.

Çalışmamızda yöntem olarak literatür taraması yöntemi uygulanmış; kurum kültürü ve motivasyon ile de sınırlandırılmıştır.

## 2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Çalışmanın önemi, kurum kültürünün oluşturulmasında etkili olan maaş sistemi, ödüllendirme, terfiler gibi maddi faktörlerden başka psikolojik manevi bir boyut içeren kurum içi motivasyon faktörünün de gerekli olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaçla insanları harekete geçirme, belirli bir konu ve durum etrafında yoğunlaştırma aracı olan motivasyonun, kurum kültürünün oluşumunda ne derece etkili olacağı teorik verilerden hareketle ispatlanmaya çalışılmıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların neredeyse hiç olmaması ya da çok sınırlı sayıda olması ise; çalışmayı önemli kılmaktadır.

## 3. KURUM KÜLTÜRÜ (CORPORATE CULTURE)

Kurum kültürü son yıllarda günlük hayat içerisinde gerek kuruluşların müşteri temsilcileri ile yapılan görüşmelerde, gerek arkadaşlar arasındaki konuşmalarda, gerekse markalaşma ve ekonomi ile ilgili programlarda sıkça karşılaşılan bir kavramdır. Ancak çoğu kullanıcılar bunun gerçekte ne anlama geldiğini bilmeden, sadece kurumun var olan bir kuralını anlatmak için kullanmaktadırlar. Oysa kurum kültürü denildiğinde birçok kuralın, geleneğin ve bunların ahengini sağlayan bir sistemin varlığı ifade edilmek istenmektedir. Böylesine komplike bir yapıya sahip olan kurum kültürü, tek başına oluşmuş bir kavram olmayıp kurum ve kültür kavramlarının birleşiminden oluştuğundan öncelikle bu iki kavramın irdelenmesi konunun anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

### 3.1. Kurum ve Kültür Kavramı (Corporate and The Concept of Culture)

"Kurum", Türkçede kurmak fiilinden gelmekte olup, kullanım alanı oldukça geniş ve yaygındır. Bir toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulmuş, o toplumun üyelerinin onayladığı, algı ve tanım birliği sağladığı, statü, rol ve ilişki yapısı olarak tanımlanmaktadır (Ersoy, 2009:2). Işık'a (2000:43) göre ise kurum, belirli bir amacın gerçekleşmesi için kişilerin faaliyetlerinin iş bölümü anlayışı içerisinde koordine edildiği ve çevreleriyle etkileşim içerisinde bulunan yapı olmaktadır.

"Kültür", kökeni Latince "cultura" sözcüğüne dayanan ve Türkçede ekin anlamına gelen bir kelime olmaktadır. Bazı sosyal bilimcilere göre kültür, "insanın yaptığı her şeyin toplamı", bazılarına göre "bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümü", bazılarına göre de "kültür iletişim ve iletişim kültür" olmaktadır (Cüceloğlu, 1993:244). Sözlük anlamına göre ise, insan topluluklarına kimliklerini veren ve onları birbirinden ayırt eden özelliklerin toplamı olmaktadır (Mutlu, 1994:143).

Kültür bir toplumun yaşam biçimi olup; toplumun hal, hareket kodlarını, giyimlerini, davranış normlarını ve inanç sistemlerini içermektedir (Mutlu, 1994:143). İnsanların doğumundan itibaren bütün yaşamlarını kuşatarak alacakları kararlarda ve yapacakları eylemlerde belirleyici rol üstlenmektedir. Ancak, her toplumun kendine özgü farklı kültürü bulunmaktadır. Bu farklılığın nedeni ise (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:224-227); dillerinde, dinlerinde, inançlarında, değerlerinde, normlarında, simgelerinde, tutumlarında, örfle-adetlerinde, yasalarında ve ahlaki kurullarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

### 3.2. Kurum Kültürü Kavramı (The concept of Corporate Culture)

Kurum kültürü farklı kaynaklarda farklı isimlerle ifade edilmektedir. Bazı kaynaklarda örgüt kültürü bazılarında da işletme kültürü olarak geçmektedir. Ama her nasıl ifade edilirse edilsin asıl anlatılmak istenen, bir kurumda insanla ilgi her şeyin toplamından anlamını kazanan kurum kültürünün anlatılmak istendiğinin bilinmesidir. Kurum kültürü planlı çabalar ve düzenlemelerin, hedef doğrultusunda, bir sistem olarak oluşturulmasıyla mümkün olabilmektedir. Çalışma ilkeleri, normlar, gelenekler, tutum ve davranışlar, stratejiler bu sistemin parçalarıdır. Kurumun her üyesinin de bunlara uymak zorunluluğu bulunmaktadır.

Kurumda insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren, paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli kurum kültürü olmaktadır (Armstrong, 1990:206). Schwart ve Davis'e (aktaran Karahan, 2008:459) göre kurum kültürü, "örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren, normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünü" olmaktadır.

Kurum kültürünü, kuruma ait başarının ve başarısızlığın sosyal mimarisi olarak tanımlayan Goffee ve Jones'de (2002:28), kurum kültürü olmadan hiçbir iş stratejisinin veya programının başarıya ulaşamayacağını; nasıl ki görkemli, şık ve pahalı binaların ayakta kalması sağlam altyapılar ile mümkün oluyorsa, kurumun sosyal mimarisinin ayakta kalması da kurum kültürü ile mümkün olabilir demektedirler.

Kurum kültürünü "bir kurumun temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü" olarak tanımlayan Varol (1993:182), aynı zamanda kurum kültürünü kurumun çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına,

günlük çalışmaları ve kültürel şebekesine ilişkin olarak geliştirilmiş değerler, inançlar ve kavramlar ile bunları taşıyan, ileten-aktaran simge ve söylemler bütününden oluştuğunu da söylemektedir.

Okay (2000:224) ise kurum kültürünü "davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi" olarak tanımlamaktadır. Ona göre kurum kültürü, firmanın misyonundan, amacından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkmaktadır.

Kurum kültürü ile ilgili tanımlardan, kurum kültürünün paylaşılan değer ve inançlar ile bunların ileticisi olan sembollerden oluştuğunu söyleyebiliriz. Kurumlar farklı inanç ve değerlere sahip insanları belli bir amaç için ortak kültürel düzlemde buluşturan yerler olmaktadır (Kakabadse, Ludlow ve Vinnicombe, 1988:226). Öyle ki, farklı inanç ve değerdeki insanlar, kurum kültürünün bulunduğu bir düzlemde kendilerini temsil etme imkânı bulurlar. Kurum çalışanları da, kurumların, kurumsal ve mali unsurlarıyla birlikte ortak inanç için bir araya gelerek kurumsal sistemi oluştururlar. Kurumsal sistem, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, davranış, düşünce ve ahlak anlayışının bir arada var olduğu ve tüm bu değerlerin ortak adı olan "kurum kültürü" tarafından temsil edilir (Aktan ve Tutar, 2009:1).

### 3.3. Kurum Kültürünün Önemi

#### (The Importance of Corporate Culture)

Bir kurumun yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve eylemlerini içeren bir dizi sağlam inancının olması gereklidir ki, bu kurum kültürü olmaktadır. Kurum kültürüne bağlılık düzeyi ise; kurumun başarısının düzeyini belirlemektedir. Öyle ki, serbest piyasa şartları içerisindeki acımasız rekabet ortamına ayak uydurabilmek için her şeyini değiştirmek zorunda kalsa, bir tek inançlarını değiştirmemesi gerekmektedir. Yani kurumun başarısında teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, kurumsal yapı, yenilikçilik ve zamanlamadan çok, kurumda var olan temel felsefe, ruh ve dürtü gibi öğeler daha büyük rol oynamaktadır (Varol, 1993:185).

Kurum kültürünün temelinde toplum kültürü vardır. Dolayısıyla toplum içinde yaşayan ve kurumun içinde çalışan her düzeydeki insanların kültürü, kurum kültürünü etkilemektedir. Oluşan kültür ise, normlar haline gelerek kurumun bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünü olur ve örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder (Balay, 2000:143). Örgüt ya da kurum üyeleri bu değerler (gelenekler, örf, adet, kurallar) aracılığıyla kurumla, diğer çalışanlarla ve kurumun amaçlarıyla bütünleşirken, kurumun tümünü sarmalayan dostluk, samimiyet ve güven ortamı da belirgin derecede hissedilir hale gelmektedir.

Genel olarak örgütün dış çevresiyle yaşadığı uyum sorunlarını çözmeye, bütünleşme sorunlarını çözmeye ve çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkularını yenme işlevlerini yerine getiren kurum kültürü (Vural, 2003:64-65). Ayrıca (Terzi, 2000:62);

- Kurumun sürekliliğini sağlayan problem çözme süreçlerine,
- Motivasyonu arttırmaya,
- Kurumsal adanmışlığa,
- Davranışları belirlemeye,
- Sosyalleşmeye ve
- İletişime yönelik işlevleri de yerine getirerek; kurum çalışanlarının kuruma bağlılıklarını arttırarak sağlıklı işlevler kurmalarında ve kurumsal sürekliliğin sağlanmasında da önemli işlevleri üstlenmektedir.

### 3.4. Kurum Kültürünün Özellikleri (The Properties of Corporate Culture)

Sosyal bilimciler tarafından kurum kültürünün özellikleriyle ilgili birçok varsayım ileri sürülmektedir. Ancak bu varsayımlar incelendiğinde ortak bir takım özelliklere sahip oldukları da görülmektedir. Bu ortak özellikler (Terzi, 2000:9-11):

- Kültür öğrenilebilir yapıdadır. Kurum kültürü de öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Kurum kültürü kısmen bilinçsizce oluşur ve yazılı bir metin halinde değildir. Bu özelliği nedeniyle de kurum üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Kültür bir kurumun hem girdisi hem çıktısıdır. Çünkü kurumun hem gelecekteki uygulamalarının öngörülmesi, hem de bugünkü eylemlerinin sonuçlarını içermektedir.
- Kültür yaygın olarak kabul gören, kuruma ait, değer ve tutumlardan oluşur.
- Kurum kültürü homojen olmayıp heterojen yapıdadır.
- Kurum kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır değerlerdir
- Kurum kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

### 3.5. Kurum Kültürünün Oluşumu (Formation of Corporate Culture)

Kuruluşun tüm çalışanlarının etkisiyle ortaya çıkan kurum kültürünün iki şekilde oluştuğu ifade edilmektedir. Bunların birincisi, kurumun kurucularının ve üst yönetiminin yaratması sonucunda; ikincisi ise, kurum çalışanlarının sahip olduğu merkezi inanç ve değerlerinin etkilemesi neticesinde oluştuğudur.

Kurucuların ve üst yönetimin kültürü yaratması sürecinde en önemli etken bunların kurumsal iradeleri olmaktadır. Çünkü kurucular daha önceki felsefe ve ideolojilerle sınırlandırılmadıklarından sahip oldukları değerler ve inançlarla kurum kültürünü etkilemektedirler. Kurum çalışanlarının inanç ve değerlerine göre oluşan bir kurum kültüründe ise, çalışanların kendilerine özgü ortak değerleri ve inançları belirleyici olmaktadır.

Üst yönetim ve çalışanların oluşturduğu kurum kültürü, oluşumu sırasında bir takım iç ve dış faktörlerden de etkilenmektedir. Luthans'a (Aktaran, Ada, 2001:24-25) göre bunlar:

**Çevre:** Kurum hayatını sürdürebilmesi, içinde yaşadığı çevreye uyum göstermesi ve çevrenin isteklerine göre davranışlarını şekillendirmesine bağlıdır. Bu nedenle çevrenin kültürel değerleri kurumun kültürel değerleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

**Değerler:** Kurum içerisinde bulunan tüm birimlerin kurum çalışanlarının olayları, tutum ve davranışları değerlendirme de ve yargılamada benimsemiş oldukları değerler, başarı standartlarını oluşturan, başarının derecesini belirleyen, kurum içerisinde genel kabul gören yargılardır.

**Kahramanlar:** Kurum içinde geçmişte ve mevcut durumda, başarılarını kanıtlamış, ideal özelliklere sahip, diğer çalışanlara model oluşturan ve kurumsal değerlerin yerleşmesini sağlayan kişiler kahraman olarak değerlendirilir ve kültürünü oluşturur.

**Törenler ve Toplantılar:** Kurumlar tarafından yapılan geleneksel ve klişeleşmiş yıldönümü ve kutlamalardır. Çalışanların buralarda gördükleri ritüel ve olaylar kurum kültürü olarak algılandığından, kuruma yönelik inanış ve davranışlarının belirlenmesi sürecinde bunlar etkili olmaktadır.

**Kurumların Özgeçmişleri:** Kurumların geçmişiyle ilgili yaşanmış hikâyeleri, çalışanların anıları, başarıları ve söylentileridir.

Kısaca kurum kültürünün oluşumunda etkili olan iç ve dış faktörler için; kurumun geçmişi, kurumun değer ve inançları, kurumu anlatan hikâyeler, gelenekler, örfler, adetler, kurallar ve kahramanlardır diyebiliriz.

### **3.6. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması**

#### **(The Classification of Corporate Culture)**

Kurumları birbirinden ayıran değişik kurum kültürü tipleri bulunmaktadır ve araştırmacılar bunları değişik sınıflandırmalara tabi tutmuşlardır. En yaygın görülen biçimi, güçlü ve zayıf kültürler sınıflandırması olmakla birlikte; birleştirici ve parçalanmış kültürler, işlevsel ve işlevsel olmayan kültürler ile homojen ve heterojen kültürlerle (Şişman, 1994:142); kurumların yapılarının, yönetim biçimlerinin ve düşünce sistemlerinin dikkate alınarak ayrım yapıldığı güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve kişi kültürüdür (Şimşek ve Fidan, 2005:31-35).

Ancak Goffee ve Jones bunları daha belirgin hale getirerek çeşitlerini şu şekilde sıralamaktadırlar (2002:30):

- Şebekeleşmiş kurum kültürü,
- Kâr amacı güden kurum kültürü,
- Topluluksal kurum kültürü,
- Bölümlenmiş kurum kültürüdür.

Onlara göre, yüksek derecede sosyal bir kamusal kültüre ve düşük dayanışmaya sahip kuruluşlar şebekeleşmiş tipte kültürü; bunun tersi yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme varsa kâr amacı güden kültürü; hem düşük sosyalleşme hem de düşük dayanışma varsa bölümlenmiş kültürü; sosyalleşme ve dayanışma açısından yüksek dereceli bir kuruluş ise topluluksal bir kültürü temsil etmektedir. Sosyalleşme, topluluğun diğer üyeleri ile etkileşim içinde olmayı; dayanışma ise, bir topluluğu oluşturanların ortak çıkarlar sonucunda birbirlerine bağlı kalmasını ifade etmektedir. Bir firmanın tek bir kamusal kültürü olabildiği gibi birden fazla kamusal kültürü de içinde barındırabilmesi mümkün olabilmektedir.

### **3.7. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler**

#### **(The Factors which affect Corporate Culture)**

Kurum kültürünü etkileyen pek çok faktörün varlığı bilinmekle birlikte bunların belli başlı olanları şu şekilde sıralanabilmektedir (Okay, 2000:232-238):

İletişim; Başarılı olmak isteyen ve kurum kültürünü olumlu yönde geliştirmeyi hedefleyen kurumların her yönü ile açık bir iletişimi sağlamaları gerektiğidir.

Liderlik; Liderin çalışanlara yapılmasını istediği şeyleri yaptırma yeteneğidir. Yani onları harekete geçirebilme kabiliyetidir.

Yönetim Süreci; Yönetim belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.

Organizasyon Yapısı ve Özellikleri; Kurumun yapısı ve bu yapının özellikleri yine kurum kültürünü etkileyen faktörlerdir.

Yönetim Tarzı; Yöneticiler fikir yaratma, planlama, organize etme, haberleşme ve kontrol etme fonksiyonlarını yerine getirirken başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uyguladılar, bu yönetim tarzları da kurum kültürünü belirleyen faktörlerden birisidir.

Motivasyon; Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.

Kurum kültürünün oluşmasında etkili olduğu düşünülen ve burada belirtilen çeşitli faktörler içerisinde konumuz açısından önemli olanı ise "motivasyon"dur.

#### **4. MOTİVASYON (MOTIVATION)**

Kişilerin isteklendirilmesinde son derece etkili olan motivasyon, teknolojik üretim yapan fabrikalardan hizmet üreten işletmelere, futbol takımlarından yarışma ekiplerine kadar bir çok kesim tarafından sıkça kullanılan bir terim olmuştur. Ancak günlük dile dolanan kullanımının yanında motivasyonun gerçek manada ne olduğunu tam olarak anlayabilmek için motivasyon kavramının, süreçlerinin, araçlarının ve kuramlarının bilinmesi gerekmektedir.

##### **4.1. Motivasyon Kavramı (The Concept of Motivation)**

Psikolojinin alanlarından olan motivasyon sözcüğü Türkçe'de güdülenme olarak kullanılmakta olup, kelime anlamı harekete geçirmek demektir. Harekete geçiren ise motiftir (İnceoğlu, 1985:2). Motiv yön verici ve aktive edici unsurları içeren karmaşık bir yapıdır, motivasyon ise; insanları harekete iten, hareketlerine belirli bir yön veren ve bunların şiddetini tayin eden, fizyolojik ve psikolojik sebepler ve bunlarda görülen değişimlerdir. Bu sebepler insan organizmasının içinden veya dışından gelen bir uyarım, bir basınç, bir dürtü, bir güdü (motive), bir itme, bir tembih bütünü olabilmektedir. Buna göre motivasyon, insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir (Arık, 1996:15-16).

Simpson (2001:7) motivasyonu, yapılacak olanı, kişileri isteyerek ve iyi yapmaya yöneltmek olarak tanımlamakta ve yapılacak işin en iyisinin istenmesi amaçlanıyorsa bireyleri motive ederek başarıya ulaşılabileceğini ve sorumluluğunda liderlere ait olduğunu belirtir.

Motivasyonun çalışma yaşamına uygulanması, iş verimliliğini artıran ve kurumsal psikolojik düşünce düzeyini geliştiren temel kaynak olarak düşünülmektedir. Özellikle kurumların davranışlarının ardında yatan psikolojik boyutun temel nedeni ve temel tetikleyicisi olarak motivasyonun varlığı kabul edilmektedir.

##### **4.2. Motivasyon Süreci (The Process of Motivation)**

Motivasyon süreci, kurumun ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi olmaktadır (Can, 1994:157). Çiçek'e (2007:73) göre bu sürecin temel unsurları: ihtiyaçlar ve beklentiler, davranış, hedefler ve geri bildirim bazı formları olarak işlerken; Başaran'a (1991:149-150) göre ise, bunlar altı taneden oluşmaktadır. Bunlar:

**Gerekseme:** Bireyin biyolojik, psikolojik ve çevresel gereksinimleridir. Bunlardan birinin ortadan kalkmasıyla birey dengelem sorunu yaşar. Gereksinme kavramı yerine güdü kavramı kullanılır.

**Ortam Arama:** Gereksinimlerin doyumlanması için elverişli bir ortamın olması gerekmektedir. Güdüler elverişli ortamları bulamadıkça bastırılır ve bunların yarattığı gerilimden kurtulmaya çalışılır. Kurum ortamları da çalışanların güdülerinin doyumlanmasında çok elverişli yerler değildir.

**İstem:** Gereksinme elverişli ortam bulunduğu isteme dönüşür.

**Seçenek Arama:** Çalışanlar istemlerini karşılamak için elverişli seçenekler ararlar. Kurum ortamında istemlerin karşılanabilmesi için elverişli seçeneklerin bulunması kolaylaştırır. Ancak çalışan

seçeneklerden hanginin kendisi için en uygun çoğu zaman görmeyebilir. O anda önemli olan çalışan için en etkili seçenek değil en rahat doyuma ulaştırıcı seçenektir.

**Sınama:** Burada istemi karşılamak için seçilen seçeneğin sınaması yapılır. Eğer seçilen seçenek çalışan için uygunsa o oranda başarıya ulaşılır.

**Doyum:** Motivasyonun son aşaması doyumla sonlanır. Çalışan yeterli doyuma ulaştığında gerilimden kurtulur. Ancak doyuma ulaşılamazsa ya bu aşamalara baştan başlar ya da vazgeçer.

Motivasyonu açıklamaya çalışan ruh bilimciler, bununla ilgili çeşitli kuramlar geliştirmişlerdir. Bu kuramların bir kısmı güdülenmenin nedenlerini, bir kısmı da oluşumunu ve oluşum aşamalarını araştıran kuramlardır. Ayrıca motivasyonu çalışma yaşamına uygulamaya çalışan yaklaşımlarda bulunmaktadır (Can, 1985:19).

#### 4.3. Motivasyon Araçları (The Means of Motivation)

Bireyin amaç ve isteklerine bağlanması maksadıyla, dışarıdan yapılan her türlü maddi ve manevi etki motivasyon aracı olarak değerlendirilmektedir (Usta, 2006:154). Bunun için kurum çalışanlarının, kurumun hedef ve amaçları doğrultusunda motive edilebilmesi için çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bunlar (MPM, B.Y.Y:7-8):

- Etken iletişim,
- Takdir etme,
- Yükselme olanakları,
- İş güvenliği,
- Yeterli ve adil ücret sistemi,
- Kararlara katılım,
- Sorumluluk verme,
- Yapılmaya değer bir işi olduğuna inandırma,
- İşin ilginçleştirilmesi,
- Kişisel güç ve etki sahibi olma olanağı,
- Kendini gösterme ve yeteneklerini kullanabilme olanakları,
- Eğitim olanakları,
- Örgütün amaç ve ilkelerinin belirginliği,
- Örgüt politikasının açıklığı,
- Örgüt içi birimler arasındaki uyum,
- Birimin kendine yeterliği,
- Çalışanlar arasındaki iyi arkadaşlık ilişkileri,
- Demokratik liderler,
- Yeni işe başlayanlara gösterilen ilgi,
- Hakça, özenli ve sürekli gözetim,
- Hakça, sürekli disiplin düzeni,
- Kişiliğe saygı,
- Sendikalaşma olanağı,
- Çalışma saatlerini seçme özgürlüğü,
- Konut ve ulaşım olanakları,
- Uygun çevresel koşullar.

İnsan davranışlarının çok karışık ve anlaşılmasının güç olması, motive edici araç sayısının artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle her kurum kendi ihtiyaçları doğrultusunda farklı motivasyon araçları kullanmaya yönelmektedir. Bir kuruma uygulanan motivasyon aracı diğer kurum için geçerli olmayabilmektedir. Ancak önemli olan insanların nasıl ve hangi şartlarda güdülendiğinin bilinmesi ve motivasyon



araçlarının yararlı ve sakıncalı yönlerinin iyi tespit edilmesidir (Ergül, 2005:71).

Motivasyonun sorumluluğu yöneticilere (liderlere) aittir. Bu zorunluluk ise, onlara insan psikolojisi hakkında temel bilgilere sahip olmayı dayatmaktadır. İnsanların duygusal enerjilerinin açığa çıkarılması sayesinde gerçekleştirilebilen bir uygulama olan motivasyon, ancak duyarlılık ve sabırla çalışıldığı takdirde başarılabilmektedir. Motivasyon yönlendirici bir güçtür. Eğer insanlar motive edilmek isteniyorsa, öncelikle onları güdüleyen değerlerin bilinmesi ve gereksinimlerinin tahmin edilmesi gerekmektedir. Daha sonra ise; motivasyon araçlarından bazılarıyla motivasyon işlemine başlanıp devam edilmesi gerekmektedir (Hagemann, 1997:37).

##### **5. KURUM KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON (CORPORATE CULTURE AND MOTIVATION)**

Çalışanlar için kurum kültürü, çalıştıkları firmanın diğer firmalardan ayırt edici kişiliğini oluştururken; aynı zamanda kendi kişiliklerinin de etkileyicisi olmaktadır ve ortak hedeflere doğru daha şevkle çalışmayı artırmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982:22). Yani güdüleyici bir rol üstlenmektedir. Bu güdülenme sayesinde kurum çalışanları hemen her noktada kurumla bütünleşmekte, kurumla kendisini özdeşleştirmekte ve olumlu bir motivasyona sahip olmaktadır.

Kurumsal motivasyon, bir personeli çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan yapay etkiler bütünü olarak nitelendirilmektedir. İnsanların kendi amaçları doğrultusundaki güdülenmeleri kolay ve doğal özellikler içerirken; kurumsal motivasyon daha zor bir durum olup yapay özellikler içermektedir. Bu nedenle kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek daha zor çalışmalar gerektirmektedir. Ancak söz konusu zorluklar kurum için kaçınılacak bir durum olmayıp zorunluluk halini almıştır. Çünkü günümüzde bireyi kurumsal amaçlar için güdüleyemedikçe kurum amaçlarının gerçekleşme ihtimali zayıflamakta hatta neredeyse imkânsızlaşmaktadır. Kurumsal güdülenmenin sağlanabilmesi için maddi ve manevi bir takım unsurlar kullanılmaktadır ki, bunların başında dolgun ücret politikası manevi tatmin, iş tatmini ve işverenin ödüllendirici olması gelmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003:59).

Kuruma ve işe karşı iyi motive edilmiş bireylerin hem verimleri, hem işten duydukları tatminleri, hem de moral ve iş doyumları yüksek olmaktadır. Bu nedenle motivasyon, iş doyum-moral, verimlilik ve kurum kültürüyle yakın ilişki içerisindedir ve bunların oluşumunda önemli etkilere sahiptir (Varol, 1993:89).

Diğer taraftan da kurumsal kültürün temel işlevlerinden biri güdülemedir. Çalışanları kurumdaki hakim görüş, düşünce ve kurallar çerçevesinde motive eden, hatta uyulması noktasında onlara baskı kuran en önemli araç kurumsal kültür olmaktadır. Kurumların fiziksel, ekonomik ve inanç gücü olmak üzere üç tür güce sahip oldukları düşünüldüğünde kurum kültürü bunlardan üçüncüsünü oluşturmaktadır. Kültür, kurum çalışanlarını eyleme sevk eden sosyal bir enerji olarak görüldüğünde, bu enerjinin, kurum çalışanlarının paylaştıkları bazı kültürel öğelere bağlı olarak meydana geldiği söylenebilir. Güçlü kurumsal kültüre sahip kurumlarda üyelerin moralinin ve güdülenme düzeylerinin de yüksek olması beklenir ve böylece işgücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi olayların da az olduğu görülmektedir (Şişman, 1994:149).

Kurumların kültürlerinin sınıflandırılmasında güçlü ve zayıf kültür sınıflandırması oldukça yaygın olarak benimsenmektedir. Güçlü kültür, motivasyonu yüksek düzeydeki kurum üyelerinin temel sayıtlı, inanç ve değerleri ne ölçüde paylaştıklarıyla yakından ilgilidir. Bunlar kurumun değerlerini benimsemiş, inanmış ve kurumu içe ve dışa

karşı savunma durumunda olan çalışanlardır. Kurum üyeleri motive edilememeleri neticesinde sayıtlılar, inanç ve değerler üzerinde bir uzlaşma sağlayamamışlarsa, bu kurumda güçlü bir kültürün varlığından söz etmek mümkün değildir. Motivasyonun gerçek manada uygulanması neticesinde güçlü kültüre sahip olan kurumlarda (Şişman, 1994:144);

- Çalışanların yaratıcılık ve başarı güduları teşvik edilir. Çalışanların meslek gelişimi ve işindeki başarısı için yönetim her türlü desteği verir.
- Görevin yerine getirilmesinde çalışanlara büyük ölçüde özerklik verilir; çalışanlar yanlış yapmaktan korkmaz, işleri ile ilgili risk üstlenme konusunda teşvik edilir.
- Kurum çalışanları arasında yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge sağlanır.
- Çalışanlar, yaptıkları işle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir, isteklendirilir.
- Kurumda esnek bir yapı bulunur ve çalışanın kontrol edilmesinde yakından denetim yerine, uzaktan denetim biçimi tercih edilir.
- Kurumda hoşgörü ortamı egemen olup, kurumsal çatışmalardan büyük ölçüde kaçınılır ya da anlayışla çözümlenir.
- Çalışanın görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir.
- Çalışanlar arasında uyum ve ahenk bulunur
- Kurumda adil bir ödül-ceza sistemi bulunur; çalışana sağlanacak her türlü yardım, destek ve ödüllerde çalışanın performansı ve işindeki becerisi temel ölçütler olarak kabul edilir.
- İş, kurum çalışanları tarafından yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür. Kurumda yapılan her iş, kurumun amaçlarının gerçekleşmesi ve kurumun başarısı içindir.

Çalışanların kuruma yönelik bağlılıklarının, memnuniyetlerinin ve verimliliklerinin artırılmasında önemli görevleri yerine getiren motivasyon, bunların yanında kurum kültürüne yönelik de şu yararları sağlamaktadır (Çelik ve Akgemci, 1998:34):

- Çalışanların temel ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacağından kurum kültürünün kabul edilmesine katkıda bulunur.
- Çalışanların egolarını tatmin edip yeni arayışların önüne geçerek var olan kurum kültürü normlarına uyumu sağlar.
- Kurum kültüründe önemli olan, çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin alınması maddesine olanak verir.
- Kurum kültüründe çalışanların özgüvenini artırıcı yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar.
- Kurum çalışanlarını, motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönlterek, kişilerarası olumlu rekabeti geliştirir.
- Motivasyon, kurum kültüründe de var olan, işletmede verimliliğin yükselmesi ve çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun maksimize olmasını sağlar.

## 6. SONUÇ (CONCLUSION)

Toplumların, grupların ve kurumların başarılarında kültürün oldukça önemli olduğu artık anlaşılmaktadır. Günümüzde rekabetin hızla gelişmesi nedeniyle pek çok kurum kültürleriyle rekabette avantaj sağladıklarının farkındadırlar. Kurum kültürü kurum içerisindeki her şeyi kapsamaması nedeniyle kurumları birbirinden ayırır. Kurum çalışanlarına biz duygusunu katarak ortak bir vizyon, ortak bir dil, ortak bir misyon, ortak ifade ve kavramlar etrafında birleştirilerek

kurumun amaçlarına ulaşabilmesi ve bu amaçlara ulaşabilmesi için izlenecek yolları tanımlar.

Kurum kültürünün tanımladığı kurum amaçlarına ulaşabilmedeki izlenecek yollardan bir tanesi de motivasyon olmaktadır. Çünkü kurum çalışanları kurumlar açısından çok önemlidir, bu nedenle de kurum kültürü açısından motive edilmeleri zorunluluğu vardır.

Kurum kültürü, benimsendiği ölçüde sürekliliği devam eden bir yapı olduğundan çalışanların kurum kültürü doğrultusunda iyi motive edilmesi gerekir. Çalışanları motive etme görevi ise yöneticindir. Bu amaçla yöneticilerin, çalışanları iyi tanıması, çalışanları harekete geçirmek ve isteklendirmek için doğru motivasyon araçlarını doğru zamanda kullanması gerekir.

Motivasyon, çalışanları isteklendirip verimliliği, performansı ve başarıyı artırırken; kurumun hemen her tarafını sarıp sarmalayan kurum kültürü de koymuş olduğu norm ve yaptırımlarla motivasyona etki etmektedir.

Kurumlarda motivasyonu sağlayıcı; kariyer, para, yükselme olanağı ve yönetime katılma imkânı gibi olanaklar kurum kültüründen kaynaklanmaktadır. Bu tür imkânların çalışana sunulmuş olması motivasyonun daha kolay ve etkili bir şekilde sağlanmasına katkı yapmaktadır. Güçlü kurum kültürleri motivasyonu artırıcı en önemli etken olmaktadır.

Çalışmada incelenmiş olan Konya Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, istenilebilecek düzeyde müspet bir kurum kültürünü oluşturma çabası içerisinde bulunmadığı gibi kurum kültürünün oluşumunda kullanılan motivasyona da önem vermemektedir. Motivasyonun kurum kültürünün oluşumundaki etkisinin farkında olan İl Müdürlüğü, bir kamu kurumu olması sebebiyle kanun ve yönetmeliklerle çizilmiş olan sınırları aşmadığı için bunu uygulamaya dökmekte problemler yaşamaktadır. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı da kendilerine ait kurum kültürünün zayıfladığının farkına vararak bu durumu 2008 yılı faaliyet raporunda dile getirmiştir.

Sonuç olarak, kurum kültürü ile motivasyon birbirlerinden ayrı düşünülemeyecek iç içe geçmiş iki halka gibidir. Kurum kültürü motivasyon sayesinde en güçlü halini alırken, motivasyon da kurum kültürü ile daha güçlü uygulanabilme ve etkileyebilme imkanına kavuşmaktadır; yani motivasyon kurum kültürünü etkileyen bir faktörken, aynı zamanda kurum kültürü de motivasyonu etkileyen önemli bir faktör olmaktadır.

#### **KAYNAKLAR (BIBLIOGRAPHY)**

- Ada, N., (2001). "Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi", Ege Akademik Bakış, 1.(2), pp: 20-27.
- Aktan, C.C. ve Tutar, H., (2009). Kurum Kültürü Kavramı, <http://canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/kavram.htm>, Erişim Tarihi: 25 Aralık 2009.
- Arık, İ.A., (1996). Motivasyon ve Heyecana Giriş, İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Armstrong, M., (1990). Management Processes and Functions, Londra, Institute of Personnel Management
- Balay, R., (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- Başaran, İ.E., (1991). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara: Gül Yayınevi.
- Can, H., (1985). Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Yayın No:12.

- Can, H., (1994). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cüceloğlu, D., (1993). Yeniden İnsan İnsana, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, A. ve Akgemci, T., (1998). Girişimcilik Kültürü ve Kobi'ler, Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- Çiçek, C., (2007). İknanın Yapısı: Süreç, Araç ve Yöntemleriyle, Konya: Tablet Yayınevi.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A., (1982). Corporate Cultures, Addison-Wesley: Reading, Mass.
- Ergül, H.F., (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4.(14), pp: 67-79.
- Ersoy, E., (2009). Sosyolojide Kurum ve Kültürel Yapı İlişkisi, <http://www.hbektas.gazi.edu.tr/portal/html/modules.php?name=News&file=article&sid=911>, Erişim Tarihi: 30 Aralık 2009.
- Esener, B., (2006). Kurum Kimliği ve İmajının Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Hagemann, G., (1997). Motivasyon El Kitabı, (Çeviren Göktuğ Aksan), İstanbul: Rota Yayın.
- Goffee, R. ve Jones, G., (2002). Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri, (Çeviren Kıvanç Kutmandu), İstanbul: MediaCat Yayını.
- Işık, M., (2000). İletişimden Kitle İletişimine, Konya: Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2.
- İnceoğlu, M., (1985). Güdüleme Yöntemleri, Ankara: Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek Okulu Yayınları: 4
- Kakabadse, A., Ludlow, R., ve Vinnicombe, S., (1988). Working in Organizations, Londra, Penguin Co.
- Karahan, A., (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), pp: 457-478.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C., (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi, 7.(1), pp: 219-242.
- Milli Prodüktivite Merkezi (B.Y.Y). Motivasyon: Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını.
- Mutlu, E., (1994). İletişim Sözlüğü, Ankara: Ark Yayınevi
- Okay, A., (2000). "Kurum Kimliği", İstanbul: MediaCat.
- Özkaya, M. O., (1999). Koç Holdingin Kurumsallaşma Başarısı, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, 14.(162), pp: 89-94.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H., (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4.(2), pp: 57-68.
- Simpson, W.A., (2001). Motivasyon, (Çeviren Mesut Aykan), Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- Şimşek, N. ve Fidan, M., (2005). Kurum Kültürü ve Liderlik, Konya: Tablet Kitabevi.
- Şişman, M., (1994). Örgüt Kültürü, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:732.
- Terzi, A.R., (2000). Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Usta, İ., (2006). Motivasyon Kuramı ve Örnek Bir Performans Değerlendirme Uygulaması, *Teknoloji*, 9.(3), pp: 153-160.
- Varol, M., (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara: A.Ü.İletişim Fakültesi Yayınları.
- Vural, Z.B.A., (2003). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul: İletişim Yayınları.