Sosyal Bilimler Enstitüsü

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÇEVİK METODOLOJİLER VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ: İŞYERLERİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİNİN ARAŞTIRILMASI

Yüksek Lisans Tezi

METİN USTA

İSTANBUL, 2024

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÇEVİK METODOLOJİLER VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ: İŞYERLERİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİNİN ARAŞTIRILMASI

Yüksek Lisans Tezi

METİN USTA

Tez Savunma Jürisi

1. Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi AHMET BAŞCI
2. Üye : Prof. Dr. M. VOLKAN TÜRKER
3. Üye : Doç. Dr. MÜGE İRFANOĞLU

İSTANBUL, 2024

ÖZET

ÇEVİK METODOLOJİLER VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ: İŞYERLERİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİNİN ARAŞTIRILMASI

Bu tez, Daniel H. Pink'in (2009) Motivasyon 3.0 teorisi çerçevesinde çalışan motivasyonu, Cameron ve Quinn'in (2011) ortaya koyduğu Rekabetçi Değerler Çerçevesi (CVF) teorisi üzerinden organizasyon kültürü ve çevik (agile) yönetim metodolojileri arasındaki dinamik etkileşimi incelemektedir. Araştırmada, nicel yöntemlerin nitel yöntemlerle desteklendiği ve örneklem gruplarının karşılaştırmalı analizine dayalı bir yöntem benimsenmiştir.

Organizasyon kültürü OCAI (Organizasyon Kültürü Değerlendirme Aracı) ile ölçülmüş, çalışan motivasyonu ise Pink'in (2009) teorisi temel alınarak iş dünyasına uyarlanmış bir ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Çevik metodolojilerin uygulanmasına dair değişken ise örneklem grubundaki şirketlerin yönetim stratejilerine dair beyanları üzerinden kategorik olarak incelenmiştir.

Bu çalışmada, biri çevik yönetim metodolojileri uygulayan, diğeri geleneksel yönetim yaklaşımlarını benimseyen iki organizasyona odaklanarak, organizasyon kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi karşılaştırmalı bir yaklaşımla araştırılmıştır. Bu karşılaştırmalı yaklaşım, araştırma evreninin daha kapsayıcı olmasını güçlendirmektedir. Anketler üzerinden elde edilen verilerin nesnel olarak değerlendirilmesi amacıyla nicel araştırma yöntemleri uygulanmıştır. Bu yolla elde edilen nesnel bulguların derinlemesine incelenmesini desteklemek üzere yerinde gözlem ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemleri şeklinde uygulanan nitel yöntemler sayesinde öznel değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir.

Nicel analiz sonuçları hipotez testleri üzerinden incelendiğinde, organizasyon kültürünün çalışan motivasyonu üzerinde istatiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir. Bu etkinin özellikle kontrol boyutundan ziyade esneklik boyutuna dayalı olan klan ve adhokrasi kültür tiplerinin hâkim olduğu organizasyonlarda, çalışan motivasyonun amaç ve özerklik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde pozitif olarak ayrıştığı görülmüştür. Nitel bulgular ise bunu destekleyecek şekilde çevik metodolojilerin çalışanlara daha fazla esneklik ve yenilikçilik imkânı sunduğunu, bu sayede çalışanların motivasyonun arttığını göstermektedir.

Tez, çevik uygulamaların etkinliğinde organizasyonel kültürün kritik rolünü vurgulamakta ve çevik metodolojilerin benimsenmesinden olumlu anlamda etkilenen organizasyon kültürünün çalışan motivasyonu yönünden anlamlı farklar ortaya koyduğunu göstermektedir. Araştırmanın hedefine uygun olarak, gelişmiş çalışan performansı ve memnuniyeti için çalışma ortamlarını optimize etmek isteyen kuruluşlara kavramsal ve pratik öneriler sunulmaktadır. Ayrıca araştırmanın özgünlüğü, hem çalışan motivasyonu üzerinde yapılacak yeni araştırmalarda kullanılmak üzere bir araç sunarak literatüre katkı vermekte hem de bulguları açısından araştırmacılara motive edici katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çevik Yönetim Metodolojileri, Organizasyon Kültürü, Çalışan Motivasyonu, Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Motivasyon 3.0

ABSTRACT

AGILE METHODOLOGIES AND ORGANIZATIONAL CULTURE: AN INVESTIGATION OF THEIR IMPACT ON EMPLOYEE MOTIVATION

This thesis examines employee motivation within the framework of Daniel H. Pink's (2009) Motivation 3.0 theory, organizational culture through Cameron and Quinn's (2011) Competing Values Framework (CVF) theory, and the dynamic interaction between agile methodologies. The research adopts a method based on the comparative analysis of sample groups, combining quantitative methods with qualitative approaches.

Organizational culture was assessed using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), while employee motivation was evaluated via a scale tailored to the business context, based on Pink's (2009) theory. The variable of agile methodology implementation was analyzed categorically, based on the management strategies reported by the participating companies.

This comparative study focuses on two organizations: one employing agile methodologies and the other following traditional management approaches. The research investigates the relationship between organizational culture and employee motivation using a comparative framework, which enhances the comprehensiveness of the analysis. Quantitative methods were employed to objectively evaluate data gathered through surveys, while qualitative methods, including on-site observations and semi-structured interviews, were used to provide subjective insights, offering a more nuanced understanding of the findings.

The results of the quantitative analysis, examined through hypothesis testing, reveal a statistically significant impact of organizational culture on employee motivation. This impact was particularly notable in organizations where clan and adhocracy cultures, characterized by flexibility rather than control, were prevalent. In these environments, employee motivation exhibited significant positive differentiation, particularly in the dimensions of purpose and autonomy. The qualitative findings corroborate these results, highlighting that agile methodologies offer employees greater flexibility and opportunities for innovation, leading to enhanced motivation.

The thesis underscores the pivotal role of organizational culture in the success of agile methodologies, demonstrating that cultures positively influenced by agile practices lead to meaningful improvements in employee motivation. In alignment with the research objectives, the study provides conceptual and practical recommendations for organizations aiming to optimize their work environments

for improved employee performance and satisfaction. Furthermore, the study contributes to literature by offering a novel tool for future research on employee motivation and delivers valuable insights for researchers through its findings.

Keywords: Agile Management Methodologies, Organizational Culture, Employee Motivation, Clan Culture, Adhocracy Culture, Motivation 3.0

ÖNSÖZ

Bu tezin ortaya çıkmasında en büyük teşekkürü şüphesiz sevgili eşim Mehtap Usta hak ediyor. Araştırma sürecinin her aşamasında en büyük destekçim oldu; sohbetlerimizdeki ilham verici soru ve yorumları yolumu aydınlattı. Onun anlayışı ve sabrı sayesinde bu çalışmaya gereken zamanı ayırarak nitelikli bir iş ortaya koymaya çalıştım.

Ayrıca, şirketlerinin kültürü ve çalışan motivasyonu boyutlarını ölçmeme imkân sağlayarak bu bilimsel çalışmaya katkı sunan değerli meslektaşlarıma ve şirketlerin yöneticilerine teşekkür ederim.

Akademik danışmanım Dr. Ahmet Başçı'ya ise, bu çalışmanın özgünlüğünü fark etmemi sağlayan teşvik edici rehberliği için minnettarım.

Bu çalışmayı, işlerini tutkuyla yapan ve harika iş yerleri yaratmayı hedefleyen İnsan ve Kültür profesyonellerine ithaf ediyorum.

Metin USTA

İstanbul, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**

ABSTRACT ..... **iii**

ÖNSÖZ ..... **v**

İÇİNDEKİLER ..... **vi**

KISALTMALAR ..... **ix**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiii**

GİRİŞ **1**

KURAMSAL ÇERÇEVE **3**

1.1. Kültür ve Organizasyon Kültürü 3

1.1.1 Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi: 4

1.1.2 Deal ve Kennedy'nin Kültürel Çerçevesi: 5

1.1.3 Schein'in Kültür Katmanları: 6

1.1.4 Denison'un Örgüt Kültürü Modeli: 8

1.1.5 Goffee ve Jones'un Kültürel Boyutları: 9

1.1.6 Cameron ve Quinn'in Rekabet Eden Değerler Çerçevesi: 10

1.2. Çalışan Motivasyonu 15

1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi: 17

1.2.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi: 18

1.2.3. McGregor'un Teorisi X ve Teorisi Y: 20

1.2.4. Vroom'un Beklenti Teorisi: 21

1.2.4.1. Vroom'un Beklenti Teorisinin Temel Boyutları: 21

1.2.5. Deci ve Ryan'ın Özerklik Kuramı: 22

1.2.6. Pink'in Motivasyonu 3.0 Teorisi: 23
1.3. İşletme Yönetimi Teorileri 26
1.3.1. İşletme Yönetimi Teorilerinin Temel Bileşenleri: 26
1.3.2. Klasik Yönetim Teorileri: 27
1.3.2.1. Bilimsel Yönetim Teorisi: 28
1.3.2.2. Yönetim Süreçleri Teorisi: 29
1.3.2.3. Bürokratik Yönetim Teorisi: 30
1.3.3. Neo-Klasik Yönetim Teorileri: 32
1.3.3.1. İnsan İlişkileri Teorisi: 32
1.3.3.2. Grup Dinamikleri Teorisi: 35
1.3.4. Modern Yönetim Teorileri: 36
1.3.4.1. Sistem Teorisi: 36
1.3.4.2. Durumsallık Teorisi: 38
1.3.5. Modern Sonrası Yönetim Teorileri: 39
1.3.5.1. Kaynak Tabanlı Görüş: 39
1.3.5.2. Çevik Yönetim Metodolojileri: 42
ÇEVİK METODOLOJİLER VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ: İŞYERLERİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİNİN ARAŞTIRILMASI 46
2.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi 46
2.2 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları 46
2.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 49
2.4 Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri 53
2.5 Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri 55
2.6 Hipotez Testleri 73
SONUÇ 92

KAYNAKÇA **96**

EKLER **106**

Ek-1 Anket Formu 106

Ek-2 Faktörler Arası Korelasyon Tablosu 111

KISALTMALAR

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
OCAI	Organizasyon Kültürü Değerlendirme Aracı (Organizational Culture Assessment Instrument)
CVF	Rekabetçi Değerler Çerçevesi (Competing Values Framework)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
CMIN	Chi-Square Minimum Değer (Minimum Chi-Square)
df	Serbestlik Derecesi (Degrees of Freedom)
SRMR	Standartlaştırılmış Kök Ortalama Kare Hatası (Standardized Root Mean Square Residual)
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation)
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
GFI	Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
AGFI	Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
NFI	Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
KMO	Örneklem Yeterlilik Testi (Kaiser-Meyer-Olkin)
TDD	Test Odaklı Geliştirme (Test-Driven Development)
XP	Aşırı Programlama (Extreme Programming)
CMIN/df	Ki-Kare/Serbestlik Derecesi Oranı
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket (Statistical Package for the Social Sciences)

HRM	İnsan İlişkileri Hareketi (Human Relations Movement)
SDT	Özerlik Teorisi (Self Determination Theory)
RBV	Kaynak Tabanlı Görüş
KBV	Bilgi Tabanlı Görüş
TKY	Toplam Kalite Yönetimi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Rekabet Eden Değerler Çerçevesi – Organizasyon Kültürü Faktör ve Göstergeleri 12

Tablo 2: Motivasyon 3.0 Faktör ve Göstergeleri 25

Tablo 3: Örneklemin Demografik Özelliklerinin Dağılımı 47

Tablo 4: OCAI Organizasyon Kültürü Ölçeği Güvenirlilik Analizi 56

Tablo 5: OCAI Organizasyon Kültürü Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi 56

Tablo 6: Motivasyon 3.0 Ölçeği Güvenirlilik Analizi 57

Tablo 7: Motivasyon 3.0 Ölçeği Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi 58

Tablo 8: OCAI Alt Ölçekleri ve Motivasyon 3.0 Ölçeği Normallik Analizi 59

Tablo 9: OCAI Alt Kültür Ölçekleri AFA Sonuçları 61

Tablo 10: Uyum Ölçüleri ve Kesim Değerleri 64

Tablo 11: OCAI Alt Kültür Ölçekleri DFA Uyum İndeksleri 64

Tablo 12: Motivasyon 3.0 Alt Faktörleri DFA Uyum İndeksleri 68

Tablo 13: H1 Hipotezi Regresyon Analizi 74

Tablo 14: H2 Hipotezi Regresyon Analizi 75

Tablo 15: H3 Hipotezi Regresyon Analizi 76

Tablo 16: H4 Hipotezi Regresyon Analizi 77

Tablo 17: H5 Hipotezi Regresyon Analizi 79

Tablo 18: H6 Hipotezi Regresyon Analizi 80

Tablo 19: H7 Hipotezi Regresyon Analizi 81

Tablo 20: H8 Hipotezi Regresyon Analizi 82

Tablo 21: H9 Hipotezi Regresyon Analizi 83

Tablo 22: H10 Hipotezi Regresyon Analizi 84

Tablo 23: H11 Hipotezi Regresyon Analizi 85

Tablo 24: H12 Hipotezi Regresyon Analizi 86

Tablo 25: Model 1 Hipotezleri Regresyon Analizi Özeti 87

Tablo 26: Model 2 Hipotezlerin Bağımsız Örneklem T Test Sonuçları 90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli 1 50

Şekil 2: Araştırma Modeli 2 52

Şekil 3: OCAI Alt Kültür Ölçekleri DFA Uyum Modelleri 66

Şekil 4: Motivasyon 3.0 Alt Kültür Ölçekleri DFA Uyum Modelleri 69

Şekil 5: H1 Hipotezi Yol Analizi 74

Şekil 6: H2 Hipotezi Yol Analizi 75

Şekil 7: H3 Hipotezi Yol Analizi 76

Şekil 8: H4 Hipotezi Yol Analizi 77

Şekil 9: H5 Hipotezi Yol Analizi 78

Şekil 10: H6 Hipotezi Yol Analizi 79

Şekil 11: H7 Hipotezi Yol Analizi 81

Şekil 12: H8 Hipotezi Yol Analizi 82

Şekil 13: H9 Hipotezi Yol Analizi 83

Şekil 14: H10 Hipotezi Yol Analizi 84

Şekil 15: H11 Hipotezi Yol Analizi 85

Şekil 16: H12 Hipotezi Yol Analizi 86

GİRİŞ

Kültür, toplumların temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilir ve bireylerin kimliğini, değerlerini ve davranış biçimlerini belirler. Antropolojik açıdan kültür, bir toplumun sosyal ve tarihsel gelişiminin yansımasıdır ve bireylerin dünya görüşlerini şekillendirir. Peter Drucker'ın organizasyon kültürü hakkındaki meşhur sözü, "Kültür stratejiyi kahvaltıda yer" (Drucker, 2006: 95), kültürün bir organizasyonun başarısındaki kritik rolünü vurgular. Aynı zamanda, kültürün bireylerin kim olduklarını ve yaptıkları işleri nasıl şekillendirdiğini belirttiği Rick Rubin'in "Kültür kim olduğumuzu, kim olduğumuz da yaptığımız işleri belirler" (Rubin, 2023: 14) ifadesi, kültürün kişisel ve profesyonel yaşam üzerindeki derin etkilerini özetler.

Çalışan motivasyonu, bir organizasyonun başarısı için hayati öneme sahiptir. Motivasyon, çalışan bağlılığını artırarak yüksek performanslı organizasyonların oluşturulmasına katkıda bulunur. Yüksek motivasyon düzeyine sahip çalışanlar, iş tatmini ve verimliliklerini artırarak organizasyonel hedeflere ulaşmada önemli rol oynarlar (Robinson & Judge, 2019: 121-122). Çalışan motivasyonu, organizasyonların karşılaştığı zorlukları aşmalarında ve rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir faktördür (Locke & Latham, 2002: 705-706).

Bu bağlamda bu tez, çevik yönetim metodolojilerinin organizasyon kültürü ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın amacı, çevik uygulamaların organizasyon kültürü ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini anlamak ve bu etkilerin organizasyonel başarı üzerindeki rolünü ortaya koymaktır. Tez, Rekabetçi Değerler Çerçevesi (CVF) (Cameron ve Quinn 2006) aracılığıyla organizasyon kültürünü değerlendirirken, Daniel H. Pink'in Motivasyon 3.0 teorisini kullanarak çevik metodolojilerin motivasyon üzerindeki etkilerini analiz edecektir.

Araştırmada, karşılaştırmalı analiz yaklaşımını kullanarak nicel veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Nicel veriler, organizasyon kültürü ve çalışan motivasyonunu ölçmek amacıyla Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen OCAI ölçeği ile toplanmıştır. Ayrıca nesnel bulguların derinlemesine analiz edilmesini sağlamak amacıyla çevik yönetim metodolojileri uygulayan ve uygulamayan iki şirket üzerinde yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ve katılımcı gözlemler yoluyla nitel veriler elde edilmiştir. Bu yöntem, çevik yönetimin motivasyon üzerindeki etkilerini derinlemesine analiz etmeye olanak tanımıştır.

Literatüre katkı sağlamak amacıyla bu tez, çevik yönetim ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye dair önemli bulgular sunmaktadır. Özellikle esneklik temelli klan ve adhokrasi kültürü ile desteklenen çevik uygulamaların, çalışan motivasyonu üzerindeki olumlu ve anlamlı etkileri gözlemlenmiştir. Literatürde bu iki kavram arasındaki ilişkinin bu denli detaylı incelenmiş olması, tezin özgün katkısını oluşturmaktadır. Çalışma, klan ve adhokrasi kültürünün çalışanların özerklik, ustalık ve amaç duygusunu nasıl güçlendirdiğini ortaya koyarak organizasyonel başarı için pratik öneriler sunmaktadır. Bu bulgular, çevik yönetim metodolojilerinin iş dünyasında yaygınlaşması ile çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik yeni stratejiler geliştiren profesyonellere rehberlik edecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Modern organizasyon dinamiklerinin gelişen ortamında organizasyon kültürü, çevik yönetim metodolojileri ve çalışan motivasyonu arasındaki etkileşim, karmaşık ve çok yönlü bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Organizasyon kültürü, bir kuruluş içindeki bireylerin davranış ve tutumlarını şekillendiren ortak değerlerin, inançların, varsayımların ve normların bir karışımıdır (Schein 2017: 20). Bu kavram aynı zamanda etkileşimleri, karar almayı ve kuruluşun genel işlevselliğini yönlendiren yazılı olmayan kuralları ve sosyal kalıpları da içermektedir (Cameron, Quinn 2019: 35-36).

Esneklikleri ve yinelemeli yapıları ile karakterize edilen çevik yönetim metodolojileri, iş birliğine, uyarlanabilirliğe ve müşteri odaklılığa öncelik verir (Schwaber & Sutherland, 2017: 5-6). Bu metodolojiler, değişen gereksinimlere etkili bir şekilde yanıt vermek ve yüksek kaliteli sonuçlar sunmak için gerekli olan lineer ilerlemeyi, kendi kendini organize eden ekipleri ve sürekli geri bildirim döngülerini vurgulamaktadırlar (Highsmith, 2001: 12-13).

Bu çalışmanın merkezinde Daniel H. Pink tarafından ortaya atılan Motivasyon 3.0 kavramı yer almaktadır. Bu çağdaş çerçeve; özellikle karmaşık, bilişsel açıdan zorlu görevlerde performansı ve memnuniyeti artırmada içsel motivasyon faktörlerinin (özerklik, ustalık ve amaç) rolünü vurgulamaktadır (Pink, 2009: 35-36). Özerklik, kişinin işi üzerinde kontrol sahibi olma arzusunu, sürekli beceri geliştirme arayışında ustalaşmayı ve finansal kazancın ötesinde anlamlı bir şey için çalışma duygusunu amaç olarak yansıtır. Pink'in teorisi, bu içsel motivasyon faktörlerini teşvik etmenin işyerinde daha yüksek düzeyde katılım, yaratıcılık ve kalıcılığa yol açtığını ileri sürmektedir. Araştırmalar, Motivasyon 3.0 ilkeleri ile Çevik metodolojiler arasında yakın bir uyum olduğunu ve özerklik, ustalık ve amaç üzerinde durarak çalışanlar arasında içsel motivasyonu destekleyen bir ortam yaratabileceğini göstermektedir (Anderson & Johnson, 2016: 47-48; Sonnentag & Kuttler, 2010: 102-103).

1.1. Kültür ve Organizasyon Kültürü

Sosyolojik ve antropolojik açıdan "kültür," bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, normlar, gelenekler ve sembollerin toplamıdır. Kültür, bireylerin davranışlarını şekillendiren ve sosyal düzeni sağlayan bir çerçeve sunar. Geertz (1973: 89-90, akt. Karaman, 2022: 65), kültürü bir toplumun kendi gerçekliğini inşa etme yolu olarak tanımlar ve kültürel anlamların insan davranışını nasıl

şekillendirdiğini açıklar. Aynı şekilde, kültür bir toplumun kolektif bilinci olarak işlev görür ve bireylerin toplumsal davranışlarını düzenleyen normları ve kuralları içerir (Durkheim, 1912: 157-158, akt. Arslan, 2021: 90).

Bu çerçevede, "organizasyon kültürü" terimi, bir kuruluşun üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütün işleyişini yönlendiren değerler, normlar, semboller ve anlam sistemlerini ifade eder. Organizasyon kültürü, ilk olarak Hofstede (1980: 23-24, akt. Brown, 2020: 78) tarafından uluslararası iş yönetimi bağlamında kapsamlı bir şekilde ele alınmış ve kültürel boyutlar kuramı ile örgütler arası kültürel farklılıkların analizine odaklanmıştır. Bununla birlikte, kavram, Peters ve Waterman (1982: 45-46, akt. Turner & Helm, 2019: 210) tarafından "Mükemmelliğin Arayışında" adlı çalışmaları ile işletme ve yönetim bilimleri bağlamında daha da popüler hale gelmiştir. Schein (1985: 112-113, akt. Brown, 2020: 78) ise organizasyon kültürünü anlamak ve analiz etmek için üç katmanlı bir model önererek bu alandaki teorik temelleri derinleştirmiştir. Schein'in modeli, gözlemlenebilir eserler, benimsenen değerler ve altta yatan temel varsayımlar gibi üç farklı düzeye odaklanarak, modern organizasyonel çalışmalarda etkisini sürdürmektedir.

1.1.1 Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi:

Hollandalı ünlü sosyal psikolog Geert Hofstede, "Kültürel Boyutlar Teorisi" olarak bilinen ulusal kültür üzerine yaptığı çalışmalarıyla kültürel çalışmalar alanına önemli katkılarda bulunmuştur. Hofstede'nin araştırması, başlangıçta farklı ulusların kültürel değerlerini anlamak ve karşılaştırmaya odaklanmıştır. 1960'ların sonu ve 1970'lerin başında yürüttüğü araştırmalar, altı kültürel boyutun tanımlanmasına yol açmıştır: Güç Mesafesi, Bireyciliğe Karşı Kolektivizm, Erilliğe Karşı Dişillik, Belirsizlikten Kaçınma, Uzun Vadeye Karşı Kısa Vadeye Yönelim ve Hoşgörüye Karşı Kısıtlama (Hofstede, 1980: 55-57, akt. Jones & Davis, 2006: 42).

Hofstede'nin "Kültürel Boyutlar Teorisi," uluslar arasındaki kültürel farklılıkları anlamak ve analiz etmek için bir çerçeve sağlamıştır. Bu teori, uluslararası iş, yönetim ve kültürler arası psikoloji gibi çeşitli disiplinlerde yaygın olarak kabul görmüş ve kullanılmıştır. Araştırmacılar, Hofstede'nin boyutlarını, kültürel farklılıkların iletişim, karar alma ve işle ilgili tutumları nasıl etkilediğini araştırmak için kullanmışlardır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 34-36).

Hofstede, ulusal kültür üzerine yaptığı araştırmalara dayanarak, daha sonra çerçevesini örgüt kültürü alanına genişletmiştir. Hofstede'ye (1991: 23, akt. Martin, 2014: 88) göre örgüt kültürü, bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran kolektif zihinsel programlamayı ifade eder. Ulusal kültürün aksine, örgüt kültürü bağlama özgüdür ve belirli bir işyerindeki paylaşılan değerleri, inançları ve normları yansıtır.

Hofstede, örgüt kültürünü değerlendirmek için ulusal kültür boyutlarından farklı olarak dört boyut belirlemiştir: Örgütlerde Güç Mesafesi, bir örgüt içindeki üyelerin güç ve otoritenin eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını ne ölçüde kabul ettiklerini ve beklediklerini yansıtır. Örgütlerde Bireycilik ve Kolektivizm, örgütsel bir ortamda bireysel ve kolektif çıkarlar arasındaki dengeyi inceler. Örgütlerde Erkeklik ve Kadınlık, bir örgütün atılganlık, başarı ve rekabete karşı besleyicilik, iş birliği ve yaşam kalitesini ne derece vurguladığına odaklanır. Örgütlerde Belirsizlikten Kaçınma, örgütün belirsizliğe karşı toleransını ve risk alma istekliliğini inceler (Hofstede, 1991: 28-30, akt. Spencer-Oatey, 2015: 110).

Ulusal kültür, daha geniş bir toplumsal bağlamı belirlerken, kurum kültürü belirli bir kurum içinde daha yerel bir düzeyde faaliyet gösterir. Ancak bu iki alan birbiriyle bağlantılıdır. Ulusal kültürel değerler, kurum kültürünü etkileyebilir; ancak kurumlar da kendilerine özgü kültürel özellikler geliştirebilirler. Farklı ulusal bağlamlarda faaliyet gösteren kuruluşların, uygulamalarını hem ulusal hem de kurumsal kültürel normlara uyum sağlayacak şekilde uyarlayarak bu kültür katmanları arasındaki etkileşimi yönlendirmeleri gerekebilir (Hofstede, 1997: 91-93, akt. Nguyen & Cao, 2019: 55).

Hofstede'in çerçevesi, kültürel boyutların ulusal ve örgütsel düzeylerde nasıl farklı tezahür ettiğinin incelikli bir şekilde anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu farklılıkların ve birbirine bağlılığın farkına varmak, küreselleşen dünyanın karmaşıklıklarını aşmada hem işletmeler hem de akademisyenler için önem taşımaktadır (Hofstede, 2010: 72-73, akt. Minkov & Hofstede, 2011: 66).

1.1.2 Deal ve Kennedy'nin Kültürel Çerçevesi:

Deal ve Kennedy (1982), etkili kitapları Kurum Kültürleri: Kurumsal Yaşamın Gelenek ve Ritüelleri'nde kurum kültürünün, sektörün özellikleri ve yapılan işin türüne göre şekillendiğini ileri sürmüşlerdir (Deal & Kennedy, 1982: 10, akt. Ogbonna & Harris, 2001: 33). Kültürleri dört türe ayırmışlardır: "Sert Adam Maço Kültürü," "Sıkı Çalış/Sıkı Oyna Kültürü," "Şirketine Bahse Gir Kültürü" ve "Süreç Kültürü" (Deal & Kennedy, 1982: 15-17, akt. Schein, 2004: 112).

Sert Adam/Maço kültürü, yüksek risk alma ve düşük geri bildirim ile karakterize edilir. Bu kültürel arketipi takip eden kuruluşlar, rekabetçiliği, bireyciliği ve sonuçlara odaklanmayı vurgular. Karar alma hızlı olma eğilimindedir ve çalışanlardan cesur riskler almaları beklenir. Bu kültür, özellikle teknoloji ve finans gibi dinamik ve hızlı tempolu sektörlerde yaygındır (Deal & Kennedy, 1982: 20, akt. Hatch, 2018: 56).

Sıkı Çalış/Sıkı Oyna kültürü, yüksek risk alma ve yüksek geri bildirim ile işaretlenir. Bu kültürü benimseyen kuruluşlar, canlı ve dinamik bir çalışma ortamını teşvik eder. Ekip çalışması esastır ve

çalışanlar sık sık geri bildirim alırken risk almaya teşvik edilir. Bu kültür genellikle satış odaklı kuruluşlarda ve yeni kurulan şirketlerde bulunur ve sıkı çalışma ile arkadaşlık arasında bir denge kurulmasını teşvik eder (Deal & Kennedy, 1982: 25, akt. Trompenaars & Hampden-Turner, 2012: 78).

Şirketine Bahse Gir kültürü, düşük risk alma ve yüksek geri bildirim ile karakterize edilir. Bu kültür tipine sahip kuruluşlarda kararlar ihtiyatlı bir şekilde alınır, istikrar ve uzun vadeli planlamaya güçlü bir vurgu yapılır. Bu kültür, nükleer enerji veya ilaç gibi başarısızlık maliyetinin yüksek olduğu sektörlerde yaygındır (Deal & Kennedy, 1982: 30, akt. Martin, 2014: 92).

Süreç kültüründe düşük risk alma ve düşük geri bildirim söz konusudur. Bu kültürel yönelime sahip kuruluşlar, verimliliğe, tutarlılığa ve belirlenmiş prosedürlere bağlılığa öncelik verir. Karar alma süreci titizdir, hataları en aza indirmeye ve istikrarı korumaya odaklanılır. Bu kültür genellikle bürokratik kuruluşlarda ve devlet kurumlarında bulunur (Deal & Kennedy, 1982: 35, akt. Cameron & Quinn, 2011: 67).

Deal ve Kennedy'nin Kültürel Çerçevesini tam olarak anlamak için, kurum kültürünü etkileyen bağlamsal faktörleri göz önünde bulundurmak önemlidir. Risk alma ve geri bildirim boyutları birbirini dışlamaz ve kuruluşlar aynı anda birden fazla kültürün özelliklerini sergileyebilirler. Ayrıca, bir kuruluşun sektörü, büyüklüğü ve geçmişi de kültürel profilini etkileyebilir. Deal ve Kennedy'nin Kültürel Çerçevesi, kurum kültürünün çeşitli tezahürlerini anlamak için değerli bir bakış açısı sağlar. Çerçevenin merkezi boyutlar olarak risk alma ve geri bildirime yaptığı vurgu, kültürlerin kuruluşlar içindeki davranış ve dinamikleri nasıl şekillendirdiğinin incelikli bir şekilde anlaşılmasını sağlar (Deal & Kennedy, 1982: 38, akt. Alvesson, 2013: 101). Örgüt kültürleri gelişmeye devam ettikçe, bu çerçevenin sağladığı içgörüler, örgütsel davranışın karmaşık arazisinde gezinmek isteyen akademisyenler, uygulayıcılar ve liderler için geçerliliğini korumaktadır (Deal & Kennedy, 1982: 40, akt. Hatch & Cunliffe, 2013: 129).

1.1.3 Schein'in Kültür Katmanları:

Edgar Schein, organizasyon kültürü için üç seviyeden oluşan bir model önermiştir: Eserler (görünür organizasyon yapıları ve süreçler), Benimsenen Değerler (stratejiler, hedefler, felsefeler) ve Temelde Yatan Varsayımlar (bilinçsiz, kabul edilmiş inançlar ve değerler). Bu model, örgüt kültürlerinin derinliğini ve karmaşıklığını anlamak açısından önemlidir (Schein, 1985, akt. Schein, 2010: 35-36).

Schein'ın modeli, kültürün görünür unsurları olan ve en dış katmanda bulunan yüzeydeki eserlerle başlar. Bunlar kuruluşun fiziksel ortamını, kıyafet kurallarını, sembollerini, ritüellerini ve törenlerini içerir

(Schein, 1985, akt. Schein, 2010: 38-39). Yüzeysel eserler, kurumun değerlerini ve inançlarını temsil eden gözlemlenebilir tezahürlerdir. Örneğin, ofis alanının düzeni, şirket logosu ve çalışanların giyim tarzı önemli kültürel ipuçları verebilir (Denison, 1990, akt. Denison, 2001: 45-46).

Yüzeydeki eserlerin altında, Schein'ın modelinin ikinci katmanını temsil eden benimsenmiş değerler ve inançlar yatmaktadır. Bunlar, kuruluş üyelerinin takip ettiklerini iddia ettikleri belirtilmiş ilkeler, felsefeler ve normlardır (Schein, 1985, akt. Schein, 2010: 40-41). Benimsenen değerler genellikle misyon ifadeleri, vizyon belgeleri ve resmi iletişim kanalları aracılığıyla aktarılır. Ancak, bir kurumun değer verdiğini iddia ettiği şey ile üyeleri tarafından sergilenen gerçek davranışlar arasında bir tutarsızlık olabileceğine dikkat etmek çok önemlidir (O'Reilly & Chatman, 1996, akt. Chatman & O'Reilly, 2016: 3-4).

Schein'ın modelinin özü ve en derin katmanı, temel varsayımlardan oluşmaktadır. Bunlar, örgütsel davranışa rehberlik eden bilinçsiz, kabul edilmiş inançlar ve değerlerdir (Schein, 1985, akt. Schein, 2010: 42-43). Altta yatan temel varsayımlar genellikle derinlere kök salmıştır ve açıkça ifade edilmeyebilir. Üyelerin çevrelerini algıladıkları ve yorumladıkları temel yolu şekillendirirler. Bu varsayımların anlaşılması ve ortaya çıkarılması, etkili bir kültürel değişim için elzemdir (Cameron & Quinn, 2006: 54-55).

Schein'ın Kültür Katmanlarının pratik uygulamasını göstermek için, yenilikçiliğe ve iş birliğine değer veren bir teknoloji şirketini göz önüne getirebiliriz. Bu kuruluştaki yüzeysel eserler arasında açık ofis düzeni, düzenli beyin fırtınası oturumları ve gündelik kıyafet kuralları yer alabilir. Ancak bu davranışların altında yatan temel varsayım, sürekli yeniliğin başarının anahtarı olduğuna ve bireysel katkıların iş birliği yoluyla artırılacağına dair sarsılmaz bir inanç olabilir.

Schein'ın Kültür Katmanları teorisi, kurum kültürünü değerlendirmek, teşhis etmek ve yönetmek için araştırma ve uygulamada yaygın olarak benimsenmiştir. Araştırmacılar bu modeli sağlık (Scott et al., 2003: 66) ve eğitim (Cameron & Ettington, 1988, akt. Cameron & Quinn, 2011: 77) dahil olmak üzere çeşitli sektörlerdeki kültürel dinamikleri keşfetmek için kullanmışlardır. Uygulamada, örgüt liderleri bu çerçeveyi kültürel değişimi kolaylaştırmak, örgütsel değerleri uyumlu hale getirmek ve çalışan bağlılığını artırmak için kullanmaktadır (Cooke & Szumal, 2000: 49-50).

Schein'in Kültürün Katmanları, kurum kültürünün karmaşık doğasını anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Akademisyenler ve uygulayıcılar, yüzeydeki eserleri, benimsenen değerleri ve altta

yatan temel varsayımları inceleyerek bir kurumun kimliğini şekillendiren dinamikler hakkında değerli bilgiler edinmektedir.

1.1.4 Denison'un Örgüt Kültürü Modeli:

Denison'ın modeli, kolektif olarak genel örgüt kültürüne katkıda bulunan ve birbiriyle bağlantılı olduğunu öne sürdüğü dört özelliğe odaklanmaktadır: Katılım, Tutarlılık, Uyarlanabilirlik ve Misyon. Denison, kültürün performans ve rekabetçiliği artırmadaki rolünü vurgulamaktadır (Denison, 1990, akt. Denison, 2001: 47-48). Denison'ın Örgüt Kültürü Modeli (1990), örgüt kültürü alanında yaygın olarak kabul gören bir çerçevedir ve örgüt kültürünü verimliliğe dönüştüren faktörlere ilişkin kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır.

"İnsan Odaklılık" boyutu olarak da adlandırılan Katılım boyutu, çalışanların ne ölçüde işlerine ve kuruma bağlı olmaya teşvik edildiklerine odaklanmaktadır. Bu boyutta yüksek puan alan kuruluşlar ekip çalışmasına, çalışanların katılımına ve açık iletişime öncelik verirler (Denison, 1990, akt. Denison, 2001: 49). Çalışanlar aidiyet duygusu hisseder ve kurumun genel başarısına katkıda bulunmak için motive olurlar.

Bazen "Entegrasyon" olarak da adlandırılan Tutarlılık boyutu, bir kurum içindeki uyum ve koordinasyon düzeyini değerlendirir. Bu boyuttaki yüksek puanlar, süreç ve prosedürlerde istikrar, düzen ve tekdüzeliğe güçlü bir vurgu yapıldığını gösterir (Denison, 1990, akt. Denison, 2001: 50). Tutarlı bir kurum kültürü verimliliği teşvik eder, belirsizliği azaltır ve kurumun genel etkinliğini artırır.

Genellikle "Çeviklik" olarak adlandırılan Uyarlanabilirlik boyutu, bir kuruluşun dış değişikliklere ve zorluklara yanıt verme ve uyum sağlama yeteneğini ölçer. Bu boyutta yüksek puan alan kuruluşlar yenilikçiliğe, esnekliğe ve değişimi kucaklamaya istekli olmaya öncelik verirler (Denison, 1990, akt. Denison, 2001: 51). Bu boyut, dinamik ve hızla gelişen ortamlarda faaliyet gösteren kuruluşlar için çok önemlidir.

Misyon boyutu, kurumsal hedef ve değerlerin netliğini ve uyumunu değerlendirir. Çalışanların kurumun misyonunu ve amacını ne ölçüde anladığını ve bunlara ne ölçüde bağlı olduğunu yansıtır. Güçlü bir Misyon boyutuna sahip kuruluşlar paylaşılan bir vizyonu, amaç odaklı çalışmayı ve net bir stratejik yönü vurgular (Denison, 1990, akt. Denison, 2001: 52).

Denison'ın modeli, sağlıklı ve etkili bir kurum kültürü yaratmak için bu boyutlar arasında bir denge kurulmasının şart olduğunu öne sürmektedir. Örneğin, son derece katılımcı ve uyarlanabilir ancak tutarlılıktan yoksun bir kültür, operasyonel verimliliği sürdürmekte zorlanabilir. Tersine, tutarlı ancak

uyarlanabilirlikten yoksun bir kültür, değişen piyasa koşullarına yanıt vermekte zorlanabilir (Denison, 1990, akt. Denison, 2001: 53).

Model aynı zamanda bu boyutların birbiriyle bağlantılı olduğunu vurgulamakta ve genel kurum kültürünü şekillendirmek için sinerjik bir şekilde çalıştıklarını belirtmektedir. Örneğin, açık ve ikna edici bir misyon, çalışanların katılımına ve bağlılığına ilham verebilirken, uyarlanabilirlik kurumun değişen bir bağlamda misyonuna duyarlı kalmasını sağlar (Denison, 1990, akt. Denison, 2001: 54).

Sonuç olarak, Denison'ın Örgüt Kültürü Modeli, örgüt kültürünün dinamiklerini anlamak ve değerlendirmek için değerli bir şablon sunmaktadır. Katılım, Tutarlılık, Uyarlanabilirlik ve Misyon boyutlarını inceleyerek, kuruluşlar güçlü yönleri ve iyileştirme alanları hakkında içgörü kazanabilir ve nihayetinde uzun vadeli başarılarını destekleyen bir kültürü teşvik edebilirler.

1.1.5 Goffee ve Jones'un Kültürel Boyutları:

Kurum kültürü, bir kurumun başarısını ve performansını önemli ölçüde etkileyen hayati bir unsurdur. 1996 yılında akademisyenler Rob Goffee ve Gareth Jones, örgütsel kültürlerin sosyalliğe ve dayanışmaya odaklanan bir yaklaşım ortaya koydular ve örgüt kültürünün bu iki boyut ile organizasyonun özel bağlamı arasındaki dengeye bağlı olduğunu savundular (Goffee & Jones, 1996, akt. Goffee & Jones, 2005: 33).

Goffee ve Jones'un modeli, bir kurumun kültürünün şekillenmesine katkıda bulunan dört kültürel alt boyut önermektedir: Sosyallik, Dayanışma, Gerçeklik ve Yoğunluk. Her bir boyut, bir kurumun sosyal çevresinin farklı yönlerini yansıtarak kültürel manzarasının kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır.

Sosyallik, bir kurum içindeki samimiyet ve kişiler arası ilişkilerin derecesini ifade eder (Goffee & Jones, 1996, akt. Goffee & Jones, 2005: 36). Yüksek sosyallik, sosyal etkileşimlere değer verilen, çalışanlar arasında dostluk ve açıklık duygusunu teşvik eden bir kültür anlamına gelir. Buna karşılık, düşük sosyallik daha resmi ve çekingen bir çalışma ortamını yansıtır.

Dayanışma, örgüt üyeleri arasındaki bağların gücü ve uyumuyla ilgilidir (Goffee & Jones, 1996, akt. Goffee & Jones, 2005: 38). Yüksek dayanışma, çalışanların ortak değerleri paylaştığı ve güçlü bir aidiyet duygusuna sahip olduğu bir kültüre işaret eder. Düşük dayanışma ise kişiler arası bağlantıların daha zayıf olduğu, daha parçalı bir kültüre işaret eder.

Gerçeklik, bir kurum içindeki iletişimde açıklık ve şeffaflık derecesini ele alır (Goffee & Jones, 1996, akt. Goffee & Jones, 2005: 40). Yüksek gerçeklik kültürleri açık diyaloğu ve dürüst iletişimi teşvik ederek güven ve inandırıcılığı artırır. Buna karşılık, düşük gerçeklik kültürleri korumalı iletişim ve bilgi saklamayla karakterize edilir.

Yoğunluk, bir kurumun çalışma ortamında sergilenen enerji ve tutku düzeyini yansıtır (Goffee & Jones, 1996, akt. Goffee & Jones, 2005: 42). Yüksek yoğunluklu kültürler dinamik ve coşkuludur, aciliyet ve bağlılık duygusunu teşvik eder. Öte yandan, düşük yoğunluklu kültürler daha rahat ve daha az azimli olabilir.

Goffee ve Jones'un modelinin pratik sonuçlarını anlamak için, her bir boyutu belirli kurumsal ortamlar içinde bağlamsallaştırmak önemlidir. Örneğin, teknoloji veya tasarım gibi yenilikçi endüstrilerde, yüksek sosyallik ve yoğunluk yaratıcılığı ve iş birliğini teşvik etmek için çok önemli olabilir (Goffee & Jones, 1996, akt. Jones & Goffee, 2005: 45). Bunun aksine, finans gibi düzenlemeye tabi sektörlerde, uyum ve etik uygulamaların sağlanması için dayanışma ve gerçeklik arasında bir denge daha faydalı olabilir (Goffee & Jones, 1996, akt. Jones & Goffee, 2005: 47).

Goffee ve Jones'un Kültürel Boyutları (1996) kurum kültürünü anlamak ve analiz etmek için değerli bir çerçeve sunmaktadır. Akademisyenler ve uygulayıcılar, Sosyallik, Dayanışma, Gerçeklik ve Yoğunluk boyutlarını inceleyerek bir kurumun kimliğini şekillendiren sosyal dinamikler hakkında içgörü kazanabilirler. Bu boyutların uygulanabilirliğinin sektörler ve örgütsel bağlamlar arasında farklılık gösterebileceğini kabul etmek, örgüt kültürünün incelikli bir şekilde anlaşılması ihtiyacını vurgulamak çok önemlidir.

1.1.6 Cameron ve Quinn'in Rekabet Eden Değerler Çerçevesi:

Cameron ve Quinn'in 1999 yılında ortaya koyduğu Rekabet Eden Değerler Çerçevesi (CVF), kurum kültürünü anlamak ve değerlendirmek için ufuk açıcı bir model haline gelmiştir. Bu çerçeve, kurumsal etkinliğin, bir kurumun rekabet halindeki değerleri ne kadar iyi dengeleyebildiği ve bütünleştirebildiği ile belirlendiği fikrine dayanmaktadır (Cameron & Quinn, 1999, akt. Cameron & Quinn, 2006: 23-24). CVF, Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar Kültürü ve Hiyerarşi Kültürü olarak dört temel kültür tipi tanımlar ve her biri iki farklı boyutla karakterize edilerek kurum kültürüne kapsamlı bir bakış açısı sunar. Her bir tip farklı örgütsel etkinlik kriterleriyle uyumludur ve farklı bir dizi değer ve örgütsel uygulamayı yansıtır (Cameron & Quinn, 1999, akt. Cameron & Quinn, 2006: 26).

Rekabet Eden Değerler Çerçevesi, kurumların en iyi iki rekabet eden değer kümesi dikkate alınarak anlaşılabileceğini öne sürmektedir: iç odaklanmaya karşı dış odaklanma ve esnekliğe karşı istikrar. Bu boyutlar, dört farklı örgüt kültürü tipini temsil eden dört çeyrekli bir model oluşturur: Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi.

Klan kültürü, içsel bir odaklanma ve esneklik ile takdir yetkisine güçlü bir vurgu ile karakterize edilir. Klan kültürüne sahip kuruluşlar genellikle bir aileyi andırır ve iş birliğini, ekip çalışmasını ve çalışan gelişimini vurgular. Klan odaklı kuruluşlar, uzun vadeli ilişkilere ve çalışanların refahına öncelik vererek destekleyici ve besleyici bir çalışma ortamını teşvik eder (Cameron & Quinn, 1999, akt. Cameron & Quinn, 2006: 28-29).

İç odaklı, istikrar ve kontrolü tercih eden hiyerarşi kültürü, kural odaklı, yapılandırılmış ve süreç odaklı kuruluşları temsil eder. Bu kuruluşlar verimliliğe, tutarlılığa ve açık rol ve sorumluluklara öncelik verirler. Hiyerarşi kültürü, kontrol ve hassasiyetin başarı için çok önemli olduğu istikrarlı ortamlarda yaygındır (Cameron & Quinn, 1999, akt. Cameron & Quinn, 2006: 31-32).

Dış odaklı, istikrar ve kontrole vurgu yapan pazar kültürü, sonuç odaklı ve rekabetçi bir ortam ile karakterize edilir. Pazar kültürü sergileyen kuruluşlar başarıya, verimliliğe ve rekabetçiliğe öncelik verirler. Bu tür organizasyonlar genellikle pazar odaklıdırlar ve müşteri memnuniyeti, pazar payı ve finansal performansa odaklanırlar (Cameron & Quinn, 1999, akt. Cameron & Quinn, 2006: 34-35).

Adhokrasi kültürü dışa odaklanmayı ve esneklik ile yeniliğe olan bağlılığı yansıtır. Adhokrasi kültürüne sahip kuruluşlar dinamik, girişimci ve uyarlanabilirdir. Risk almayı, deney yapmayı ve yeni fırsatların peşinden gitmeyi teşvik ederler. Bu kültür tipi, yeniliğin başarının temel itici gücü olduğu hızla değişen ortamlarda faaliyet gösteren kuruluşlar için gereklidir (Cameron & Quinn, 1999, akt. Cameron & Quinn, 2006: 37).

Rekabet Eden Değerler Çerçevesi, kurum kültürünü teşhis etmek için değerli bir araç sunarak liderlerin hâkim kültür tipini anlamalarına ve bunu kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmelerine yardımcı olur. Hâkim kültür tipinin tanınması liderlerin organizasyonel tasarım, liderlik gelişimi ve değişim yönetimi stratejileri hakkında bilinçli kararlar almasını sağlar.

Kurumların dinamik yapısı, genellikle aynı kurum içinde birden fazla kültür türünün bir arada var olmasıyla sonuçlanır. Bu birliktelik gerilim ve çatışma yaratabilir, ancak aynı zamanda kuruluşlara çeşitli zorluklara uyum sağlama esnekliği de sağlar. Liderler bu gerilimleri yönetmek, kültürel uyumu teşvik etmek ve kurumsal performansı artırmak için Rekabet Eden Değerler Çerçevesinden stratejik olarak yararlanabilir.

Özetle, Cameron ve Quinn'in Rekabet Eden Değerler Çerçevesi, kurum kültürünü anlamak için sağlam ve çok yönlü bir modeldir. Çerçeve, iç-dış odaklanma ve esneklik-istikrar boyutlarının karşılıklı etkileşimini inceleyerek, kuruluşların sergileyebileceği çeşitli kültürel tipler hakkında içgörü sağlar. Kuruluşlar hızla değişen iş dünyasında yol almaya devam ederken, Rekabet Eden Değerler Çerçevesi, kurum kültürünü anlamak, şekillendirmek ve stratejik hedeflerle uyumlu hale getirmek isteyen liderler için değerli bir kaynak olmaya devam etmektedir. Örgüt kültürünü Klan, Hiyerarşi, Pazar ve Adhokrasi şeklinde dört türe ayıran Cameron ve Quinn'in (1999) Rekabet Eden Değerler Çerçevesi'nin daha iyi anlaşılması için nitel araştırma perspektifinden yaklaşarak her bir kültür tipi için faktörlerin ve göstergelerin özeti Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Rekabet Eden Değerler Çerçevesi – Organizasyon Kültürü Faktör ve Göstergeleri

Kültür Türü	**Faktör**	**Gösterge**	**Gösterge Tanımı**
Klan	Organizasyonun Baskın Karakteristikleri	Takım Oryantasyonu & İş birliği	Kurum içinde iş birliği, dayanışma ve aile ortamı ön plandadır. Ekip çalışmasının yaygınlığı ve güven öne çıkar.
	Liderlik Stili	Çalışan Odaklı & Koçluk Yaklaşımı	Liderler, koç gibi davranarak çalışanların gelişimine odaklanır. Rehberlik ve destek süreçleri gözlemlenir.
	Çalışanların Yönetimi	Çalışan Gelişimi & Refahı	Çalışanların eğitimine ve refahına vurgu yapılır. Eğitim programları, iş-yaşam dengesi gibi göstergeler izlenir.
	Örgütsel Tutumlar	Açık İletişim & Geri Bildirim	Kurum içi iletişim açık ve şeffaftır. Geri bildirim mekanizmaları güçlüdür.

	Stratejik Düşünme	Esneklik & Uzlaşma	Stratejik kararlar esnek ve çalışanların katılımıyla şekillenir.
	Başarı Kriterleri	Memnuniyet & Çalışan Bağlılığı	Başarı, çalışan memnuniyeti ve bağlılıkla ölçülür. Çalışan memnuniyeti anketleri ve düşük işten ayrılma oranları öne çıkar.
Adhokrasi	Organizasyonun Baskın Karakteristikleri	Yaratıcı & Girişimci	Yenilikçilik ve yaratıcılık ön plandadır. İnovasyon ve risk alma teşvik edilir.
	Liderlik Stili	Yenilikçi & Esnek Liderlik	Liderler esnek olup yenilikçi düşünceyi teşvik eder. Risk alma ve esnek yönetim tarzı öne çıkar.
	Çalışanların Yönetimi	Girişimcilik & Adaptasyon	Çalışanlar yenilikçi düşünmeye teşvik edilir. Adaptasyon yeteneği ve proje yönetimi süreçleri önemlidir.
	Örgütsel Tutumlar	Esneklik & İnovasyon	Kurum yapıları esnek olup hızlı değişimlere adapte olabilir. İnovasyon projeleri hızla gelişir.
	Stratejik Düşünme	Fırsat Odaklı & Gelecek Odaklılık	Stratejiler gelecekteki fırsatları yakalamaya odaklanır. Pazar değişimlerine hızlı yanıt verilir.
	Başarı Kriterleri	İnovasyon & Değişim Hızı	Başarı, inovasyon ve değişime hızlı uyum sağlama ile ölçülür. Yeni ürün geliştirme oranı ve hızlı adaptasyon öne çıkar.

Pazar	Organizasyonun Baskın Karakteristikleri	Rekabetçi & Sonuç Odaklı	Kurumlar rekabetçi olup, başarı müşteri ve pazar payı kazanma ile ölçülür. Performans hedefleri ön plandadır.
	Liderlik Stili	Hedef Odaklı & Stratejik Liderlik	Liderler sonuçlara ulaşmayı hedefler ve rekabetçi stratejiler geliştirir. Performans hedefleri öne çıkar.
	Çalışanların Yönetimi	Performans Yönetimi & Kâra Odaklanma	Çalışan yönetimi performans ölçütlerine ve finansal sonuçlara göre yapılır. Performans değerlendirme sistemleri önemlidir.
	Örgütsel Tutumlar	Müşteri Odaklılık & Finansal Hedefler	Kurum müşteri memnuniyeti ve finansal sonuçlara odaklanır. Müşteri geri bildirimleri ve finansal başarı gözlemlenir.
	Stratejik Düşünme	Kâr Odaklı & Rekabet Stratejileri	Stratejiler, pazar payını genişletmek ve finansal başarı elde etmek için geliştirilir.
	Başarı Kriterleri	Pazar Payı & Müşteri Memnuniyeti	Başarı, pazar payı ve müşteri memnuniyeti ile ölçülür. Müşteri sadakati ve satış hacmi önemlidir.
Hiyerarşi	Organizasyonun Baskın Karakteristikleri	Yapılandırılmış & Resmi Prosedürler	Kurumlar hiyerarşik ve kural odaklıdır. Resmi raporlama, prosedürlere bağlılık ve denetim süreçleri gözlemlenir.

	Liderlik Stili	Kararlılık & Güvenilirlik	Liderler güvenilir ve tutarlıdır. Liderlik daha çok kurallar ve prosedürlerle belirlenir.
	Çalışanların Yönetimi	Süreç Odaklı & Disiplin ve Kontrol	Çalışan performansı süreçlere göre değerlendirilir. Kontrol mekanizmaları ve denetim sıklığı önemlidir.
	Örgütsel Tutumlar	Tutarlılık & İş Sürekliliği	Süreçler tutarlı ve değişmezdir. İş sürekliliği ve az değişiklik göstergeler arasında yer alır.
	Stratejik Düşünme	Riskten Kaçınma & Düzen	Stratejiler uzun vadeli ve riskten kaçınmaya yönelik olup güvenlik ön plandadır.
	Başarı Kriterleri	Verimlilik & Performans	Başarı, operasyonel verimlilik ve performans hedeflerine ulaşma ile ölçülür.

Bu faktörler ve göstergeler, organizasyonel çalışmalarda nitel araştırmalar için yararlı olan, her bir kültürel tipolojiye ilişkin kapsamlı bir görünüm sağlamak üzere tasarlanmıştır.

Bu teoriler toplu olarak kurumsal kültürün görünür eserlerden ve paylaşılan değerlerden derin varsayımlara kadar geniş bir yelpazedeki unsurları nasıl kapsadığını göstermektedir. Bu teorileri anlamak, organizasyon kültürünün karmaşık doğasını ve bunun kurumsal performans ve çalışan davranışları üzerindeki etkisini anlamak için çok önemlidir.

1.2. Çalışan Motivasyonu

Çalışan motivasyonu, örgütsel psikolojide çok yönlü bir kavramdır ve işgücü performansının ve memnuniyetinin nasıl artırılacağını anlamak için çok önemlidir. Motive olmuş çalışanların en iyi çabalarını ortaya koymaları, yenilikçi problem çözme süreçlerine katılmaları ve olumlu bir çalışma ortamını teşvik

etmeleri daha olasıdır. Motivasyon teorilerinin evrimi, çalışanları neyin harekete geçirdiği ve onlara neyin ilham verdiğine dair derinleşen bir anlayışı yansıtmaktadır.

Motivasyon teorileri, çalışanların motivasyonunu anlamak ve geliştirmek için çerçeveler sağlamak üzere zaman içinde gelişmiştir. Öne çıkan teorilerden biri, bireylerin temel fizyolojik gereksinimlerden üst düzey psikolojik ihtiyaçlara kadar uzanan hiyerarşik bir dizi ihtiyaç tarafından motive edildiğini öne süren Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisidir (Maslow, 1943, akt. Maslow, 2013: 35-38). Benzer şekilde, Herzberg'in İki Faktör Teorisi (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959, akt. Herzberg, 2003: 25-27) hijyen faktörleri (iş tatminsizliği ile ilgili) ve motivasyon faktörleri (iş tatmini ile bağlantılı) arasında ayrım yapar.

Eşitlik teorisi (Adams, 1963: 422-424, akt. Goodman, 2006: 45-47), çalışanların katkılarına göre ödüllerin dağıtımında adalet ve eşitlik algıladıklarında motive olduklarını öne sürer. Hedef belirleme teorisi (Locke & Latham, 2002: 705-706), motivasyonu artırmak için belirli ve zorlu hedefler belirlemenin önemini vurgular. Bu teorik çerçeveler, çalışan motivasyonunun karmaşıklığını anlamaya yönelik değerli içgörüler sağlamaktadır.

Örgütsel ortamlarda çalışanların motivasyonuna çeşitli faktörler katkıda bulunur. Tanınma ve ödüller (Deci, Koestner ve Ryan, 1999: 80-82), iş tasarımı ve zenginleştirme (Hackman ve Oldham, 1976, akt. Hackman, 2011: 112-115) ve etkili liderlik (Bass, 1985, akt. Bass, 2008: 57-60) önemli belirleyiciler olarak tanımlanmıştır. Sosyal Değişim Teorisinde (Blau, 1964, akt. Blau, 2017: 70-72) vurgulandığı üzere, iş yerindeki sosyal ve kişiler arası ilişkiler de çalışanların motivasyonunu şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır.

Ayrıca, Özerklik Teorisi (Deci ve Ryan, 1985, akt. Deci, 2017: 93-95) gibi çağdaş perspektifler, içsel motivasyonu artırmak için işyerinde özerklik, yetkinlik ve ilişkiselliği teşvik etmenin önemini vurgulamaktadır. Bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren çok boyutlu bir yapı olan çalışan bağlılığı (Kahn, 1990, akt. Kahn, 2013: 58-60), çalışan motivasyonunun önemli bir sonucu ve öngörücüsü olarak önem kazanmıştır.

Ampirik çalışmalar, çalışan motivasyonunun çeşitli örgütsel sonuçlar üzerindeki olumlu etkisini tutarlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Motive olmuş çalışanlar daha yüksek iş tatmini (Judge & Bono, 2001: 22-24), artan bağlılık (Meyer & Allen, 1991, akt. Meyer, 2016: 78-80) ve azalan işten ayrılma niyeti (Wright & Cropanzano, 1998, akt. Wright, 2015: 41-43) sergilerler. Ayrıca, motive olmuş çalışanlar örgütsel performansın ve inovasyonun artmasına katkıda bulunur (Grant, 2008: 34-36).

Sonuç olarak, çalışan motivasyonu çeşitli teorik perspektiflerden ve faktörlerden etkilenen çok yönlü bir kavramdır. Çalışan motivasyonunu anlamak ve etkili bir şekilde ele almak, performansı artırmak, yetenekleri elde tutmak ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmak isteyen kuruluşlar için çok önemlidir. Gelecekteki araştırmalar, modern iş yerinin sürekli gelişen manzarasında motivasyonu teşvik etmek için ortaya çıkan eğilimleri ve yenilikçi yaklaşımları keşfetmeye devam etmelidir.

1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi:

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, örgütsel davranış ve yönetim alanını, özellikle de çalışan motivasyonunu anlama ve geliştirme konusunda önemli ölçüde etkilemiştir. İlk olarak 1943 tarihli "İnsan Motivasyonu Üzerine Bir Teori" adlı makalesinde ortaya atılan Maslow'un teorisi, bireylerin temel fizyolojik gereksinimlerden daha üst düzey psikolojik ihtiyaçlara doğru ilerleyen bir ihtiyaçlar hiyerarşisi tarafından motive edildiğini öne sürmektedir (Maslow, 2017: 35). Abraham Maslow, motivasyon teorisinin temelini oluşturan bir insan ihtiyaçları piramidi önermiştir. En altta fizyolojik ihtiyaçlar (yiyecek, barınak), ardından güvenlik ihtiyaçları (güvenlik, istikrar) yer alır. Bu temel ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, bireyler sosyal ihtiyaçları (ait olma, sevgi), ardından saygı ihtiyaçlarını (saygı, statü) ve son olarak da kendini gerçekleştirme (kişinin potansiyelini gerçekleştirmesi) ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Maslow'un teorisi, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçların, her bir önceki seviye tatmin edildikçe motivasyonel hale geldiğini öne sürer (Maslow, 2017: 38).

Maslow'un hiyerarşisinin temel seviyesi, hava, su, yiyecek ve barınak gibi insanın hayatta kalması için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçları kapsar. İşyerinde, çalışanların bu temel ihtiyaçlara erişiminin sağlanması motivasyon için kritik öneme sahiptir (Maslow, 2017: 42). Bu boyut iş güvenliği, adil ücretlendirme ve uygun çalışma koşulları ile bağlantılıdır (Robbins & Judge, 2019: 63). Kuruluşlar, daha üst düzey motivasyon için elverişli bir ortam yaratmak amacıyla fizyolojik ihtiyaçları ele almalıdır.

Güvenlik ihtiyaçları aşaması, çalışanlar için hem fiziksel hem de duygusal olarak güvenli ve istikrarlı bir ortam sağlamayı içerir. İş güvenliği, sağlık ve güvenlik düzenlemeleri ve kurum içinde istikrar duygusu güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunur (Maslow, 2017: 45). Net politikaların oluşturulması, destekleyici bir çalışma kültürünün teşvik edilmesi ve iş-yaşam dengesinin desteklenmesi güvenlik ihtiyaçlarını karşılar ve çalışanların motivasyonuna katkıda bulunur (Luthans, 2015: 95).

Sosyal ihtiyaçlar boyutu, kişiler arası ilişkilerin ve aidiyet duygusunun önemini vurgular. İşyerinde bu, ekip çalışması, iletişim ve olumlu bir sosyal ortam anlamına gelir (Maslow, 2017: 49). Etkili iletişim

kanalları, ekip kurma faaliyetleri ve iş birliğine dayalı bir kurum kültürü oluşturmak, sosyal ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olarak motive ve bağlı bir işgücünü teşvik eder (Robbins & Judge, 2019: 72).

Saygınlık ihtiyaçları tanınma, başarı ve kendine değer verme arzusunu içerir. İşyerinde kariyer gelişimi için fırsatlar sunmak, başarıları takdir etmek ve olumlu geri bildirimler sunmak saygı ihtiyaçlarını karşılar (Maslow, 2017: 53). Çalışan gelişimine öncelik veren, başarıları tanıyan ve yetkinlik duygusunu teşvik eden kuruluşlar daha yüksek motivasyon seviyelerine katkıda bulunur (Luthans, 2015: 102).

Maslow'un hiyerarşisinin zirvesinde, kişinin tüm potansiyelini gerçekleştirmesini ve kişisel gelişim arayışını temsil eden kendini gerçekleştirme yer alır. İşyerinde kendini gerçekleştirme zorlu görevler vermeyi, yaratıcılığı teşvik etmeyi ve özerkliği desteklemeyi içerir (Maslow, 2017: 60). Sürekli öğrenmeyi, yeniliği ve bireysel gelişimi teşvik eden kuruluşlar, çalışanlarının kendini gerçekleştirmesine katkıda bulunarak genel motivasyonu artırır (Robbins & Judge, 2019: 75).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, çalışan motivasyonunu anlamak için ilgili ve etkili bir çerçeve olmaya devam etmektedir. Kuruluşlar, hiyerarşinin her bir boyutunu - fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme - ele alarak çalışan bağlılığına yönelik bütünsel bir yaklaşım oluşturabilir. Bu ihtiyaçların tanınması ve karşılanması, motive olmuş bir işgücüne katkıda bulunur ve nihayetinde kurumsal başarıyı artırır.

1.2.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi:

Frederick Herzberg tarafından 1959 yılında ortaya atılan Herzberg'in İki Faktör Teorisi, işyerinde çalışan motivasyonunun anlaşılmasına ufuk açıcı bir katkı sağlamıştır. Bu teori, iş tatmini ve tatminsizliğini etkileyen iki faktör kümesi olduğunu ve bunların birbirinden bağımsız olarak işlediğini ileri sürmektedir. Frederick Herzberg bu boyutları "hijyen" faktörleri ve "motivatörler" olarak adlandırmıştır. Motive edici faktörler ya da tatmin ediciler iş tatminine katkıda bulunurken, hijyen faktörleri ya da tatminsizler tatminsizliği önler. İş güvenliği ve çalışma koşulları gibi hijyen faktörleri, yetersiz olmaları halinde tatminsizliğe neden olabilir ancak özünde motive edici değildir. Buna karşın, başarı ve takdir gibi motive ediciler iş tatmini ve motivasyonun gerçek itici güçleridir. Herzberg'in çalışması, motivasyonda işin içeriğinin ve işin doğasının önemini vurgulamaktadır (Herzberg, 2008: 45).

Herzberg'in İki Faktör Teorisi'nin ilk boyutu, genellikle tatmin ediciler olarak adlandırılan motivasyon faktörleridir. Motive edici faktörler işin kendisine içkindir ve çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırmada önemli bir rol oynar (Herzberg, 2008: 48). Herzberg'e göre, bireyler yaptıkları

işin doğasında var olan faktörler tarafından motive edilirler. Bu faktörler arasında başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme yer almaktadır.

Başarı, başarı hissi ve görevlerin başarıyla tamamlanması anlamına gelir ve bireylere yeterlilik hissi verir (Herzberg, 2008: 49). Tanınma, olumlu bir çalışma ortamını teşvik ederek kişinin katkılarının kabul ve takdir edilmesini içerir (Herzberg, 2008: 50). Zorlayıcı ve anlamlı görevleri kapsayan işin doğası bir motivasyon kaynağı olarak hizmet eder (Herzberg, 2008: 52). Sorumluluk, çalışanlara verilen özerklik ve güven ile ilişkilidir ve sahiplenme ve motivasyon duygusuna katkıda bulunur (Herzberg, 2008: 54). Son olarak, ilerleme, motivasyonu güçlendiren profesyonel büyüme ve kariyer gelişimi fırsatını ifade eder (Herzberg, 2008: 56).

Herzberg'in İki Faktör Teorisi'nin ikinci boyutu hijyen faktörleri ya da tatminsizlik faktörleridir. Bu faktörler işe dışsaldır ve çalışanların tatminsizliğini önlemede önemlidir ancak bireyleri doğal olarak motive etmez (Herzberg, 2008: 58). Hijyen faktörleri arasında çalışma koşulları, şirket politikaları, denetim, maaş, kişiler arası ilişkiler ve iş güvenliği yer almaktadır.

Çalışma koşulları, işyerinin fiziksel ve çevresel yönlerini içermekte ve çalışanların rahatını ve refahını etkilemektedir (Herzberg, 2008: 60). Şirket politikaları, adil ve hakkaniyetli olduğunda, örgütsel davranış için net bir çerçeve oluşturarak çalışan memnuniyetine katkıda bulunur (Herzberg, 2008: 62). Etkili denetim, astlarla olumlu bir çalışma ilişkisini teşvik eden destekleyici ve düşünceli bir liderlik gerektirir (Herzberg, 2008: 63). Maaş, gerekli olmasına rağmen, tatminsizliği önleyen ancak motivasyonu doğrudan artırmayan bir hijyen faktörü olarak hizmet eder (Herzberg, 2008: 65). İşyerindeki olumlu kişiler arası ilişkiler, uyumlu bir ortama katkıda bulunur ve olmadığında tatminsizlik yaratır (Herzberg, 2008: 66). Son olarak, iş güvencesi çalışanlar arasında kaygı ve tatminsizliği önlemek için çok önemlidir, ancak tek başına onları motive etmez (Herzberg, 2008: 68).

Herzberg'in İki Faktör Teorisi, çalışan motivasyonunun ikili doğasını anlamak için bir çerçeve sağlayarak örgütsel davranış ve yönetim alanını önemli ölçüde etkilemiştir. Motive edici faktörleri ve hijyen faktörlerini tanımlayarak, kuruluşlar iş memnuniyetini artırmak ve memnuniyetsizliği önlemek için stratejiler oluşturabilir. Yöneticilerin ve liderlerin içsel ve dışsal faktörler arasındaki etkileşimi fark etmeleri ve yaklaşımlarını motive ve memnun bir işgücünü teşvik edecek şekilde uyarlamaları çok önemlidir.

1.2.3. McGregor'un Teorisi X ve Teorisi Y:

Douglas McGregor işgücü motivasyonuna ilişkin iki karşıt görüş sunmuştur. Teori X, çalışanları doğuştan tembel, dış motivasyona ve kontrole ihtiyaç duyan kişiler olarak görmektedir. Öte yandan Teori Y, çalışanları doğuştan güdülenmiş, kendi kendini motive edebilen ve sorumluluk arayan kişiler olarak görmektedir. McGregor'un teorileri, yönetimsel tutumların çalışan motivasyonu ve üretkenliği üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (McGregor, 2006: 24-25).

Teori X, çalışanların doğası gereği çalışmayı sevmediği ve örgütsel hedeflere ulaşmak için zorlanması, kontrol edilmesi veya tehdit edilmesi gerektiği varsayımına dayanan geleneksel ve otoriter bir yönetim yaklaşımını temsil eder (McGregor, 2006: 30). Bu bakış açısı, insan doğasını doğası gereği tembel olarak görür ve öncelikle parasal ödüller veya ceza korkusu gibi dışsal faktörler tarafından motive edilir.

Teori X'in boyutları yukarıdan aşağıya bir yönetim tarzı, mikro yönetim ve katı kural ve düzenlemelere odaklanma ile karakterize edilir. McGregor, Teori X ortamlarında yöneticilerin çalışanlar hakkında kötümser bir bakış açısına sahip olma eğiliminde olduklarını, hırstan yoksun olduklarını, sorumluluktan kaçındıklarını ve inisiyatif almak yerine yönlendirilmeyi tercih ettiklerini varsaymaktadır (McGregor, 2006: 32).

Buna karşın Teori Y, çalışmanın oyun ya da dinlenme kadar doğal olduğu ve bireylerin örgütsel hedeflere ulaşmak için doğal olarak motive edilebileceği inancına dayanan daha modern ve katılımcı bir yönetim yaklaşımını temsil etmektedir (McGregor, 2006: 35). Teori Y, çalışanların sorumluluk almak istediklerini, yaratıcılığa sahip olduklarını ve kendi kendilerini yönlendirebileceklerini varsayar.

Teori Y'nin boyutları, ademi merkeziyetçilik, yetkilendirme ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmaya odaklanma ile karakterize edilen bir yönetim tarzını yansıtmaktadır. Teori Y organizasyonlarında yöneticiler çalışanlara güvenir ve onları cesaretlendirir, aidiyet duygusunu ve ortak amacı teşvik eder. McGregor, böyle bir yaklaşımın daha yüksek iş tatmini, artan yaratıcılık ve daha bağlı bir işgücüne yol açtığını iddia etmektedir (McGregor, 2006: 38).

McGregor Teori X ve Teori Y'yi karşıt bakış açıları olarak sunmuş olsa da bağlama ve liderlik tarzına bağlı olarak örgütler içinde bir arada var olabileceklerini kabul etmek önemlidir. Çağdaş akademisyenler McGregor'un çalışmalarını temel alarak durumsal liderliğin önemini ve görevlerin doğasına ve bireysel özelliklere dayalı esnek yönetim yaklaşımlarına duyulan ihtiyacı vurgulamışlardır (Deci, Connell ve Ryan, 1989: 585, akt. Luthans, 2015: 110).

McGregor'un X Teorisi ve Y Teorisi, çalışan motivasyonu ve yönetim tarzlarının karmaşıklığını anlamaya yönelik bir zemin hazırlamıştır. Bazı eleştirmenler teorilerin insan davranışını aşırı basitleştirdiğini iddia etse de bu teoriler liderlik ve örgütsel davranış tartışmalarını şekillendirmede etkili olmaya devam etmektedirler. Hem Teori X hem de Teori Y'nin ilkelerini benimsemek, çalışan motivasyonuna nüanslı bir yaklaşım sağlayabilir ve bu sayede çeşitli ve dinamik iş yerlerinde etkili yönetim stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

1.2.4. Vroom'un Beklenti Teorisi:

Victor Vroom'un teorisi, motivasyonun çaba, performans ve sonuçlar arasındaki ilişkiye dair bireysel algılardan etkilendiğini öne sürmektedir. Bu teori üç temel bileşenle ifade edilmektedir: beklenti (çabanın performansa yol açacağına dair inanç), araçsallık (performansın sonuçlara yol açacağına dair inanç) ve değerlilik (sonuçlara verilen değer). Vroom'un teorisi kişisel beklentilerin ve hedeflerin motivasyondaki rolünün altını çizmektedir (Vroom, 1995: 11-12).

1.2.4.1.Vroom'un Beklenti Teorisinin Temel Boyutları:

Beklenti (E1): Çaba-Performans Beklentisi: Vroom'un teorisinin ilk boyutu olan beklenti, bireyin çaba göstermesinin başarılı bir performansa yol açacağına dair inancını ifade eder (Vroom, 1995: 14-15). Bu boyut, çaba göstermenin belirli bir görev veya hedefin başarılmasıyla sonuçlanacağına dair algılanan olasılığı vurgular. Çalışanlar kendi yeteneklerini ve görevin gerekliliklerini değerlendirerek çaba ve performans arasındaki bağlantıya ilişkin beklentilerini şekillendirirler.

Araçsallık (E2): Performans-Ödül Beklentisi: İkinci boyut olan araçsallık, başarılı performansın ödüllendirileceğine dair inanca odaklanmaktadır (Vroom, 1995: 16-17). Çalışanlar, kurumun başarılarını uygun bir şekilde tanıyıp ödüllendirip ödüllendirmeyeceğini değerlendirir. Bu boyut, performans ile istenen sonuçların elde edilmesi arasında açık ve şeffaf bir bağlantının önemini vurgulamakta ve çaba harcama motivasyonunu güçlendirmektedir.

Değerlilik (V): Sonuçların Değeri: Üçüncü boyut olan değerlilik, bireylerin başarılı performansla ilişkili sonuçlara verdikleri öznel değeri içerir (Vroom, 1995: 18-19). Farklı çalışanlar maaş artışı, terfi veya takdir gibi ödüllere farklı düzeylerde önem atfedebilir. Sonuçlara atfedilen farklı değerlerin anlaşılması, bir kurumdaki çalışan motivasyonunu tahmin etmek ve etkilemek için çok önemlidir.

Vroom'un Beklenti Teorisi, çeşitli örgütsel bağlamlarda kapsamlı bir şekilde uygulanmış, uygunluğunu ve faydasını göstermiştir. Örneğin, güncel araştırmalar teoriyi performans yönetimi

sistemlerinde (Kuvaas, 2006: 504-525), çevik çalışma ortamlarında (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016: 41-43) ve çalışan bağlılığı stratejilerinde (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002: 268-279) çalışan motivasyonunu araştırmak için kullanmıştır. Teorinin uyarlanabilirliği, araştırmacıların ve uygulayıcıların belirli örgütsel yapılar ve kültürler içindeki motivasyon dinamiklerine ilişkin içgörü kazanmalarına olanak tanımaktadır.

Teori, çalışan motivasyonunu anlamak ve geliştirmek için temel bir çerçeve olarak hizmet etmeye devam etmektedir. Çaba, performans ve sonuçların birbirine bağlılığını vurgulayan teori, kuruluşlarda etkili motivasyon stratejileri tasarlamak için değerli bilgiler sağlamaktadır.

1.2.5. Deci ve Ryan'ın Özerklik Kuramı:

Edward Deci ve Richard Ryan, içsel ve dışsal motivasyona odaklanan bir teori geliştirmiştir. İçsel ödüller tarafından yönlendirilen içsel motivasyon, doğuştan gelen üç ihtiyacın karşılanmasıyla teşvik edilir: özerklik, yetkinlik ve ilişki. Bu teori, çalışanları motive etmede bu psikolojik ihtiyaçların önemini vurgulamakta ve içsel motivasyonu dışsal motivasyonla karşılaştırmaktadır (Deci & Ryan, 2000: 229-230).

Deci ve Ryan'ın 1985 yılında geliştirdikleri Özerklik Teorisi (SDT), özellikle çalışan motivasyonu alanında insan motivasyonunun anlaşılmasına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Bu teori, bireylerin işyeri de dahil olmak üzere çeşitli bağlamlarda motivasyon seviyelerini ve genel refahlarını etkileyen doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçları olduğunu ileri sürmektedir (Deci & Ryan, 2000: 227-228). SDT, tatmin edildiğinde içsel motivasyonun ve refahın artmasına katkıda bulunan üç temel psikolojik ihtiyacı tanımlar: özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik.

Özerklik, SDT'nin temel bir yönüdür ve insanın eylemlerinde irade ve seçim deneyimleme ihtiyacını ifade eder. Çalışan motivasyonu bağlamında özerklik, bireylerin işleriyle ilgili anlamlı seçimler ve kararlar alma özgürlüğüne sahip olduklarını algıladıklarında ortaya çıkar (Deci & Ryan, 2000: 229). Çalışanlar özerklik duygusu hissettiklerinde, görevlerine daha büyük bir şevk ve bağlılıkla katılmaları daha olasıdır.

Deci ve Ryan (2000), amirlerden ve kurumlardan gelen özerklik desteğinin sahiplenme ve sorumluluk duygusunu teşvik ederek iş tatmini ve motivasyonun artmasına yol açabileceğini savunmaktadır. Ayrıca özerklik, çalışanların iş görevlerinde daha içten güdümlü ve öz motivasyonlu hale geldiği öz düzenleme kavramıyla da bağlantılıdır (Deci & Ryan, 2000: 231).

SDT'nin ikinci boyutu olan yetkinlik, kişinin çevresiyle olan etkileşimlerinde kendini etkili hissetme ihtiyacını ifade eder. İşyerinde yetkinlik, çalışanlar görevlerini başarıyla tamamlamak için gerekli beceri ve yeteneklere sahip olduklarını algıladıklarında elde edilir (Deci & Ryan, 2000: 232). Çalışanlara beceri geliştirme ve ustalaşma fırsatları sunmak, yetkinlik ihtiyacını karşılamada ve dolayısıyla motivasyonu artırmada çok önemlidir.

SDT'ye göre, çalışanlar zorlu ancak ulaşılabilir hedefler belirlemeye teşvik edildiklerinde, yapıcı geri bildirim aldıklarında ve işlerinde ilerleme hissi yaşadıklarında motive olma olasılıkları daha yüksektir (Deci & Ryan, 2000: 233). Bu boyut, sürekli öğrenmeyi ve beceri geliştirmeyi destekleyen, motive ve yetkin bir işgücüne katkıda bulunan bir ortam yaratmanın önemini vurgulamaktadır.

SDT'nin üçüncü boyutu, sosyal bağlantı ve anlamlı ilişkilere duyulan ihtiyaçla ilgili olan ilişkiselliktir. İşyerinde ilişkisellik, çalışanların meslektaşları ve üstleriyle aidiyet ve bağ hissettiği destekleyici ve işbirlikçi bir ortam yaratmayı içerir (Deci & Ryan, 2000: 234).

Araştırmalar, iş yerindeki olumlu sosyal etkileşimlerin iş tatmini ve motivasyonun artmasına katkıda bulunduğunu göstermiştir (Deci & Ryan, 2000: 235). Çalışanlar güçlü bir bağlılık duygusu algıladıklarında, kendilerini işlerine adamaları ve iş birliğine dayalı çabalara girmeleri daha olasıdır ve sonuçta olumlu ve motive edici bir işyeri kültürünü teşvik ederler.

Deci ve Ryan'ın Özerklik Teorisi, özerklik, yetkinlik ve ilişkiselliğin önemli rolünü vurgulayarak çalışan motivasyonunu anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Kuruluşlar, bu psikolojik ihtiyaçları ele alarak işgücü arasında içsel motivasyonu, iş tatminini ve genel refahı artıran ortamlar yaratabilirler. SDT'nin işyerindeki pratik sonuçları, özerkliği destekleyen liderliği teşvik etmenin, beceri geliştirme fırsatları sağlamanın ve motive ve bağlı bir işgücü yetiştirmek için olumlu sosyal etkileşimleri teşvik etmenin öneminin altını çizmektedir.

1.2.6. Pink'in Motivasyonu 3.0 Teorisi:

Daniel Pink'in teorisi, özerklik (kişinin hayatı üzerindeki kontrolü), ustalık (gelişme dürtüsü) ve amacın (daha büyük bir şeye hizmet etme arzusu) modern işyerinde kilit motivasyon unsurları olduğunu savunarak içsel motivasyon kavramları üzerine inşa edilmiştir. Pink, optimal motivasyon ve performans için bu içsel unsurları teşvik ederek geleneksel ödül sistemlerine meydan okumaktadır (Pink, 2009: 23-24).

Özerklik, Pink'in Motivasyon 3.0'ının ilk boyutudur ve bireylerin işleri üzerinde kontrol sahibi olmalarının önemini vurgular. Özerklik, seçim yapma, zamanı yönetme ve görevlere yaklaşımı belirleme

özgürlüğünü içerir. Pink, çalışanlara özerklik verilmesinin motivasyon ve iş tatmininin artmasıyla sonuçlandığını savunmaktadır (Pink, 2009: 25-26).

Araştırmalar, özerkliğin iş performansı ve genel refah ile olumlu yönde ilişkili olduğunu gösteren çalışmalarla bu iddiayı desteklemektedir (Gagné & Deci, 2005: 331-332). Örneğin, Deci ve Ryan (2017), işlerinde yüksek düzeyde özerklik yaşayan çalışanların daha fazla içsel motivasyon sergilediğini bulmuştur (Deci & Ryan, 2017: 183-184).

İkinci boyut olan ustalık, bireylerin becerilerini geliştirme ve mükemmelleştirme arzusuna odaklanır. Pink, ustalık arayışının içsel bir motivasyon kaynağı olduğunu ve kuruluşların öğrenme, büyüme ve beceri geliştirme fırsatları sunarak bunu teşvik edebileceğini iddia etmektedir (Pink, 2009: 27-28).

Ampirik kanıtlar ustalık ve motivasyon arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Csikszentmihalyi (1990) "akış" kavramını ortaya atmış ve bireylerin bir faaliyetle tamamen meşgul olduğu optimal bir deneyim durumu olduğunu belirtmiştir. Bu durum genellikle ustalık arayışı ve bireylerin becerilerine uygun zorluklarla ilişkilendirilir (Csikszentmihalyi, 1990: 49-50).

Üçüncü boyut olan amaç, kişinin kendisinden daha büyük bir şeye katkıda bulunma duygusunu içerir. Pink, bireylerin yaptıkları iş anlamlı olduğunda ve daha büyük bir amaç ya da toplumsal etkiyle uyumlu olduğunda motive olduklarını savunmaktadır (Pink, 2009: 29-30).

Araştırmalar, işyerinde amacın önemini desteklemektedir. Grant (2012), işlerini anlamlı olarak algılayan çalışanların daha bağlı ve adanmış olduğunu bulmuştur (Grant, 2012: 45-46). Ayrıca, güçlü bir amaç duygusuna sahip kuruluşların en iyi yetenekleri cezbettiği ve elinde tuttuğu görülmüştür (Sisodia, Sheth, & Wolfe, 2014: 67-68).

Daniel Pink'in 2009 tarihli Drive adlı kitabında sunduğu "Motivasyon 3.0" teorisi özerklik, ustalık ve amacın birbiriyle ilişkili olduğunu ve bir motivasyon çerçevesi oluşturmak için entegre edilmesi gerektiğini öne sürer. Örneğin, özerkliğe sahip bir çalışan ustalık peşinde koşmak ve bir amaca katkıda bulunmak için daha iyi bir konumdadır ve genel motivasyonu artıran sinerjik bir etki yaratır. Bu teorisi, geleneksel dışsal ödüllerden ziyade içsel faktörlerin çağdaş işyerinde çalışanları motive etmede daha etkili olduğunu öne sürmektedir. Nitel araştırma perspektifinden yaklaşılarak Pink'in teorisine dayalı olarak çalışan motivasyonunun temel faktörleri ve göstergeleri Tablo 2'de özetlemektedir.

Tablo 2: Motivasyon 3.0 Faktör ve Göstergeleri

Faktör	Gösterge	Gösterge Tanımı
Amaç	Organizasyonel Hedeflerle Uyum	Çalışanların kurumun hedef ve misyonlarıyla uyumlu işler yapma algıları ve bu işin anlamı.
	Kişisel Tatmin	Çalışanların işlerinde tatmin ve anlamlılık duygusuna sahip olmaları.
	Yapıcı Geribildirim	İş performansına ve hedeflere doğru ilerlemeye ilişkin düzenli geri bildirimler, çalışanların yaptıkları işin anlamını ve organizasyonel hedeflerle uyumunu sağlar.
Ustalık	Beceri Geliştirme	Çalışanların becerilerini geliştirme fırsatları, eğitime ve zorlayıcı görevlere erişim imkanları.
	Uzmanlık Tanınması	Beceri gelişiminin ve uzmanlığın tanınması, kabul edilme ve önemli projelerde yer alma imkânı.
	Takım Dinamiği	Takım içindeki etkileşimlerin kalitesi, karşılıklı destek ve iş birliği, çalışanların becerilerini geliştirmelerine katkıda bulunan bir göstergedir.
Özerklik	Karar Verme Özgürlüğü	Çalışanların görev, zaman, ekip ve teknik dahil olmak üzere işleri hakkında karar verme özgürlüğüne sahip olması.
	İş Düzenlemesinde Esneklik	Çalışanların esnek çalışma saatleri, proje seçimi ve bağımsız veya iş birliği içinde çalışma yeteneğine sahip olması.

	Çalışanların katılımı	Çalışanların karar alma süreçlerine katılma ve işlerini etkileyen konularda söz sahibi olma derecesi. Bu, özerklik faktörüne hizmet eden bir göstergedir.

Pink'in teorisi, bu içsel motivasyon kaynaklarının, modern iş yerlerinde giderek yaygınlaşan bir eğilim olan yaratıcılık ve problem çözme gerektiren görevlerde daha etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Temel ihtiyaçlardan karmaşık psikolojik faktörlere doğru evrilen bu teoriler, çalışan motivasyonunu anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Dışsal motivasyon kaynaklarından içsel motivasyon kaynaklarının daha derinlemesine anlaşılmasına geçişi ve motivasyon için psikolojik ihtiyaçların karşılanmasının önemini vurgulamaktadırlar.

1.3. İşletme Yönetimi Teorileri

İşletme yönetimi teorileri, kuruluşların değişen doğasını ve faaliyet gösterdikleri çevreyi yansıtarak zaman içinde önemli ölçüde gelişmiştir. Tarihsel olarak, yönetim kavramının kökleri 20. yüzyılın başlarına, Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkışına dayanmaktadır. Bu dönem, küçük ölçekli zanaat üretiminden büyük ölçekli fabrika üretimine geçişi işaret ederek yeni organizasyon ve yönetim biçimlerini gerekli kılmıştır (Jones & George, 2017: 12-13).

İşletme yönetimi teorilerinin gelişimi, klasik yönetim teorilerinin ortaya çıktığı 20. yüzyılın başlarına kadar geri götürülebilir. Taylor, verimliliği ve sistematik süreçleri vurgulayan bilimsel yönetimi ortaya koyan ilk teorisyenlerden biridir (Taylor, 1911: 45-47, akt. Wren, 2005: 56-57). Fayol ise planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetsel işlevlere odaklanan yönetim teorisini önermiştir (Fayol, 1916: 98-100, akt. Brunsson, 2008: 19-20).

Organizasyonlar geliştikçe yönetim teorileri de gelişmiştir. Mayo'nun öncülük ettiği insan ilişkileri hareketi, işyerindeki sosyal faktörlerin önemini vurgulamıştır (Mayo, 1933: 145, akt. Roethlisberger & Dickson, 2003: 52-53). Daha sonra, durumsallık teorisi, belirli örgütsel bağlamlara ve ortamlara bağlı yönetim yaklaşımlarına duyulan ihtiyacı kabul etmiştir (Donaldson, 2001: 124-126).

1.3.1. İşletme Yönetimi Teorilerinin Temel Bileşenleri:

Planlama, işletme yönetimi teorilerinin temel bir bileşenidir. Chandler (1962), etkili planlama ve stratejinin örgütsel başarı için kritik öneme sahip olduğunu savunmuştur (akt. Mintzberg, 1990: 35-36).

Stratejik yönetim teorileri gibi çağdaş perspektifler, planlamanın dinamik çevresel faktörlerle entegrasyonunu daha da vurgulamaktadır (Mintzberg et al., 1998: 123-125).

Organizasyonel yapı kavramı, yönetim teorilerinin merkezinde yer alır. Mintzberg, örgütsel yapıları çeşitli konfigürasyonlar halinde sınıflandırmıştır (Mintzberg, 1979: 49-50). Yapı seçimi, örgütsel kaynakların stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi için hayati önem taşımaktadır.

Liderlik ve motivasyon teorileri, yönetimdeki insan unsurunun anlaşılmasına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in iki faktör teorisi, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere ışık tutmaktadır (Herzberg, 1959: 22-24, akt. Bassett-Jones & Lloyd, 2005: 932-934). Dönüşümsel liderlik, örgüt kültürü ve performansı üzerindeki olumlu etkisiyle öne çıkmaktadır (Bass & Riggio, 2006: 102-103).

Etkili karar alma ve kontrol mekanizmaları örgütsel verimlilik için çok önemlidir. Simon'ın sınırlı rasyonalitesi ve sibernetik kontrol kavramı, karar alma süreçlerine ve örgütsel kontrolde geri bildirimin önemine ilişkin içgörüler sunmaktadır (Cyert & March, 1963: 85-86).

İşletme yönetimi teorilerinin pratikte uygulanması, örgütsel başarıya önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Yönetim stratejilerinin örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirilmesi performansı ve rekabet gücünü artırır (Barney, 1991: 103). Ayrıca, insan merkezli teorilerin entegrasyonu, olumlu bir örgüt kültürünü teşvik ederek çalışan memnuniyetinin ve bağlılığının artmasına yol açar (Denison, 1990: 55-57).

Sonuç olarak, işletme yönetimi teorilerinin evrimi, örgütsel yönetimi anlamak ve geliştirmek için zengin bir perspektif dokusu sağlamıştır. Planlama ve strateji, örgütsel yapı, liderlik ve motivasyon ile karar alma ve kontrol gibi temel bileşenler, modern örgütlerin başarısına toplu olarak katkıda bulunmaktadır. İşletme yönetim teorileri gelişmeye devam ettikçe, pratik uygulamaları çağdaş iş ortamının karmaşıklıklarında gezinmenin ayrılmaz bir parçası olmaya devam etmektedir. Bu teoriler genel olarak klasik, neo-klasik ve modern teoriler olmak üzere kategorize edilebilir.

1.3.2. Klasik Yönetim Teorileri:

Klasik yönetim teorileri, 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında sanayileşmenin hız kazanmasıyla birlikte, örgütlerde verimliliği ve üretkenliği artırmaya yönelik yaklaşımlar geliştirmiştir. Bu teoriler, özellikle iş süreçlerini daha sistematik hale getirerek işgücünü daha etkin yönetme amacıyla şekillenmiştir. Üç temel klasik yönetim teorisi olan Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreçleri ve Bürokratik

Yönetim, yönetim bilimine önemli katkılarda bulunmuş, modern yönetim yaklaşımlarının temel taşlarını oluşturmuştur (Brunsson & Olsson, 2017: 35-38; Grey, 2017: 45-47).

1.3.2.1. Bilimsel Yönetim Teorisi:

Bu teori, verimliliğe, görevlerin bilimsel zamanlamasına ve hiyerarşik yapıya odaklanmaktadır. Frederick Taylor'ın verimliliği artırmak için zaman etütlerini, görev bölümlendirmesini ve standartlaştırılmış prosedürleri vurgulayan Bilimsel Yönetimi, ilk akla gelen örnektir (Taylor, 1911, akt. Wren, 2005: 56-57). Bir diğer önemli isim ise modern işletme yönetimi uygulamalarının temelini atan 14 yönetim ilkesi ve beş yönetim fonksiyonu ile tanınan Henri Fayol'dur (Fayol, 1949, akt. Brunsson, 2008: 19-20).

1900'lerin başında ortaya çıkan Klasik Yönetim Teorisi, verimlilik, rasyonellik ve örgütlerdeki hiyerarşik yapı ilkelerine odaklanmıştır (Wren, 2005: 67-68). İş süreçlerini sistematik bir şekilde düzenleyerek ve işgücünü yöneterek verimliliği artırmayı amaçlamıştır. Bu dönemin önemli teorisyenleri arasında Frederick Taylor, Henri Fayol ve Max Weber yer almaktadır (Weber, 1947, akt. Jones & George, 2017: 55-57).

Genellikle "Bilimsel Yönetimin Babası" olarak anılan Frederick Taylor, özellikle "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" (1911) adlı eseri olmak üzere ufuk açıcı çalışmalarıyla örgütsel verimlilikte devrim yaratmıştır (Taylor, 1911, akt. Wren, 2005: 59). Taylor, en verimli yöntemleri belirlemek için iş görevlerinin bilimsel analizini savunmuştur.

Taylor, iş süreçlerini analiz etmek ve optimize etmek için zaman ve hareket çalışmaları kavramını ortaya atmıştır. Görevleri en küçük bileşenlerine ayırarak gereksiz hareketleri ortadan kaldırmayı ve operasyonları kolaylaştırmayı amaçlamıştır (Taylor, 1911, akt. Wren, 2005: 61). Verimliliği artırmak için Taylor, uzmanlaşmayı ve iş bölümünü vurgulamıştır. Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için çalışanların becerilerini belirli görevlerle eşleştirmeyi önermiştir (Taylor, 1911, akt. Wren, 2005: 62-63).

Taylor, kendi dönemindeki hâkim tutumların aksine, yönetim ve işçiler arasındaki iş birliğinin önemini vurgulamıştır. Bunun nedeni, çıkarların uyumlaştırılmasının daha yüksek üretkenliğe ve daha az çatışmaya yol açacağına inanıyor olmasıydı (Taylor, 1911, akt. Wren, 2005: 64-65).

Taylor'ın fikirleri tüm sektörlerdeki yönetim uygulamalarını önemli ölçüde etkilemiş ve kalıcı bir miras bırakmıştır. Bilimsel yöntemlere ve verimliliğe yaptığı vurgu, standartlaştırılmış prosedürlerin ve

performans ölçümlerinin yaygın olarak benimsenmesine yol açmıştır (Wren, 2005: 70-71). Organizasyonel yapılar, net yetki hatları ve uzmanlaşmış rollerle daha hiyerarşik hale gelmiştir.

1.3.2.2. Yönetim Süreçleri Teorisi:

Yönetim Süreçleri Teorisi, Henri Fayol tarafından geliştirilen ve yönetimin işlevsel boyutlarına odaklanan bir teoridir. 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında sanayileşme süreci hızlandıkça, işyerlerinin daha karmaşık ve büyük ölçekli yapılar haline gelmesiyle yönetim bilimine olan ilgi artmıştır. Fayol'un teorisi, bu dönemde ortaya çıkan karmaşıklıkları sistematik bir şekilde yönetebilmek için örgütlerin nasıl yapılandırılması ve yönetilmesi gerektiğini ele alan bir yaklaşımdır. Fayol, organizasyonların etkin bir şekilde işleyebilmesi için yöneticilerin belirli işlevlere odaklanması gerektiğini savunmuş ve bu işlevleri beş temel yönetim ilkesi altında toplamıştır: Planlama, Örgütleme, Yönlendirme, Koordinasyon ve Kontrol (Grey, 2017: 48-50).

Fayol'a göre, bir organizasyonun başarılı olabilmesi için uzun vadeli hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmesi şarttır. Planlama, organizasyonun faaliyetlerinin yönlendirilmesi için gerekli olan stratejik çerçevenin oluşturulmasını kapsar. Bu süreçte kaynakların etkin kullanılması ve risklerin önceden öngörülerek stratejik kararların alınması önem taşır. Fayol, bu işlevin yöneticilerin en kritik görevlerinden biri olduğunu vurgulamıştır (Brunsson & Olsson, 2017: 42-43).

Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için işlerin ve kaynakların etkili bir şekilde düzenlenmesi gerektiğini savunan Fayol, örgütleme işleviyle organizasyonun yapısının oluşturulması gerektiğini belirtir. Bu kapsamda, görev dağılımı, yetki devri ve hiyerarşik yapının belirlenmesi örgütleme işlevinin temel unsurlarıdır. Fayol'a göre, net bir şekilde tanımlanmış roller ve sorumluluklar, organizasyonun etkinliğini artırır (Hatch, 2018: 60-62).

Fayol'un yönetim işlevlerinden biri de çalışanların motive edilmesi ve doğru yönde yönlendirilmesidir. Yöneticiler, çalışanları örgütsel hedeflere yönlendirmek ve bu hedeflere ulaşmaları için gerekli rehberliği sağlamakla yükümlüdür. Bu bağlamda, liderlik becerileri ve iletişim süreçlerinin etkili yönetimi ön plana çıkar (Grey, 2017: 50).

Organizasyonun çeşitli bölümleri ve çalışanları arasında uyum sağlanması için koordinasyon gereklidir. Fayol, yöneticilerin farklı iş birimlerinin faaliyetlerini birbirine uyumlu hale getirerek, organizasyonun bütüncül bir şekilde çalışmasını sağlaması gerektiğini belirtir. Bu süreç, departmanlar arası iletişimin artırılması ve iş süreçlerinin birleştirilmesi ile mümkün olur (Brunsson & Olsson, 2017: 44-45).

Fayol'a göre, yöneticilerin görevlerinden biri de yapılan işlerin planlara uygun olup olmadığını denetlemektir. Kontrol işlevi, organizasyonun belirlenen hedefler doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini takip etmek, varsa sapmaları düzeltmek ve performansı değerlendirmeyi içerir. Bu işlev, organizasyonun verimliliğini artırmak için hayati bir öneme sahiptir (Hatch, 2018: 63).

Fayol'un geliştirdiği bu teori, modern yönetim teorilerine önemli bir temel teşkil etmiştir. Yönetim Süreçleri Teorisi, organizasyonların sadece üretim süreçlerine değil, aynı zamanda yönetsel işlevlerine de dikkat çekerek, yöneticilerin stratejik kararlar almada daha sistematik olmalarına olanak tanımıştır. Ayrıca Fayol'un işlevleri, günümüzde birçok yöneticinin hala benimsediği evrensel ilkeler olarak kabul edilmektedir. Organizasyonlar, bu işlevler sayesinde hiyerarşik yapılarının verimli çalışmasını sağlayabilmekte ve operasyonlarını daha etkili bir şekilde yönetebilmektedir (Grey, 2017: 49-50).

1.3.2.3. Bürokratik Yönetim Teorisi:

Bürokratik Yönetim Teorisi, Max Weber tarafından geliştirilen ve organizasyonların rasyonel, sistematik ve hiyerarşik yapılarla yönetilmesi gerektiğini savunan bir teoridir. Weber, bürokrasiyi modern organizasyonlar için en etkili yönetim modeli olarak tanımlamış ve bu modelin özellikle devlet daireleri, büyük şirketler ve diğer karmaşık yapılar için uygun olduğunu belirtmiştir. Bürokrasi kavramı, belirli kurallar ve prosedürlerle işlerin düzenlendiği, hiyerarşiye dayalı bir yönetim sistemini ifade eder. Weber, bürokratik yapının organizasyonlara düzen, öngörülebilirlik ve verimlilik getirdiğini savunarak, bu yapının modern iş dünyasında yaygınlaşmasını öngörmüştür (Hatch, 2018: 55-58).

Bürokratik yapıların en belirgin özelliklerinden biri, katı bir hiyerarşik yapıya sahip olmalarıdır. Hiyerarşi, organizasyon içindeki her bir pozisyonun net bir şekilde tanımlanmasını ve her seviyede belirli yetki ve sorumlulukların olmasını sağlar. Bu yapı, yetkinin yukarıdan aşağıya doğru akmasını ve her bir çalışanının yalnızca üst düzey amirine karşı sorumlu olmasını ifade eder (Grey, 2017: 52).

Weber'e göre, organizasyonların tutarlı ve öngörülebilir bir şekilde işleyebilmesi için belirli kurallara ve prosedürlere dayanması gerekir. Bu kurallar, karar alma süreçlerini standart hale getirir ve organizasyonun tüm üyeleri tarafından takip edilmesi gereken normları belirler. Resmi kurallar, özellikle büyük ve karmaşık organizasyonlarda düzensizliği engelleyerek işlerin daha düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar (Brunsson & Olsson, 2017: 46-48).

Bürokratik yönetimde, her çalışanın belirli bir işlev ya da uzmanlık alanında çalışması esastır. İşlerin uzmanlaşması, çalışanların belirli bir alanda derinlemesine bilgi ve beceri geliştirmesini sağlar ve

organizasyonun verimliliğini artırır. Weber, uzmanlaşmanın karmaşık işlerin daha etkili bir şekilde yapılmasına olanak tanıdığını savunur (Hatch, 2018: 58-60).

Bürokratik yapıda her pozisyonun belirli bir yetki alanı ve sorumlulukları vardır. Bu netlik, organizasyon içinde kimin hangi konularda karar alabileceğini ve hangi işlerin kimin sorumluluğunda olduğunu açıkça belirler. Bu ilke, hem işlerin sorunsuz yürütülmesini sağlar hem de çalışanlar arasında görev çatışmalarını önler (Grey, 2017: 53).

Bürokratik organizasyonlar, resmi belgeler ve yazılı raporlar aracılığıyla çalışır. Weber, bu tür bir yazılı iletişimin, iş süreçlerini daha şeffaf ve izlenebilir hale getirdiğini belirtmiştir. Resmi yazışmalar ve belgeler, kararların kayıt altına alınmasını ve geçmişe dönük hesap verebilirliğin sağlanmasını kolaylaştırır (Brunsson & Olsson, 2017: 49).

Weber, bürokratik sistemde çalışanların uzun vadeli bir kariyer hedefi ile çalıştığını ve görevlerinde yükselmek için liyakate dayalı bir terfi sisteminin benimsendiğini savunur. Bu, çalışanların uzmanlaşma alanlarında deneyim kazanarak ilerlemelerini ve organizasyonda uzun vadeli katkılar sağlamalarını mümkün kılar (Hatch, 2018: 61).

Bürokratik Yönetim Teorisi, modern organizasyonların yapılandırılmasında büyük bir etkiye sahip olmuştur. Weber'in bürokrasi kavramı, özellikle büyük ölçekli organizasyonlarda düzenli, şeffaf ve öngörülebilir iş süreçlerinin oluşmasına katkıda bulunmuştur. Günümüzde bürokrasinin temel ilkeleri, devlet dairelerinden büyük işletmelere kadar pek çok alanda uygulanmaya devam etmektedir. Ancak, bürokrasinin katı kurallara ve prosedürlere aşırı bağlılığı, esneklik ve yenilikçilik gerektiren ortamlarda dezavantaj oluşturabilmektedir. Bu bağlamda, bürokratik yönetim eleştirilen yönlerine rağmen, organizasyonların yapılandırılmasında hala önemli bir referans noktası olarak kabul edilmektedir (Grey, 2017: 54).

Kalıcı etkisine rağmen Klasik Yönetim Teorileri, özellikle insan davranışına mekanik bakışı ve örgütlerdeki sosyal faktörleri ihmal etmesi nedeniyle eleştirilere maruz kalmıştır. Eleştirmenler, Taylorizm'in insan motivasyonunun karmaşıklığını aşırı basitleştirdiğini ve çalışan memnuniyeti ve refahının önemini göz ardı ettiğini savunmaktadır (Brunsson, 2008: 22-23). Bununla birlikte, Taylor'ın ilkeleri, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve değişen işgücü dinamikleri gibi çağdaş zorlukları ele almak için uyarlamalarla da olsa, modern yönetim uygulamalarını bilgilendirmeye devam etmektedir (Wren, 2005: 75). Yalın yönetim ve Altı Sigma gibi kavramlar, köklerini Taylor'ın verimlilik ve sürekli iyileştirmeye odaklanmasına borçludur (Womack & Jones, 1996: 14-15).

Sonuç olarak, Frederick Taylor'ın öncülüğünü yaptığı Klasik Yönetim Teorisi, bilimsel yöntemlere, verimliliğe ve örgütsel yapıya vurgu yaparak modern yönetim uygulamalarının temelini atmıştır. Mekanistik yaklaşımı nedeniyle eleştirilere maruz kalsa da Taylor'ın ilkeleri geçerliliğini korumakta ve yönetim alanına yaptığı katkıların kalıcı etkisinin altını çizmektedir (Wren, 2005: 78-79).

1.3.3. Neo-Klasik Yönetim Teorileri:

Neo-Klasik Yönetim Teorileri, Klasik Yönetim Teorilerinin birey ve grup dinamikleri üzerindeki sınırlı bakış açısına tepki olarak gelişmiş ve organizasyonları sosyal sistemler olarak ele almıştır. Bu teoriler, insan ilişkileri, motivasyon ve işyeri davranışlarının organizasyonel verimlilik üzerindeki etkilerini ön plana çıkarmaktadır. Neo-klasik yaklaşımlar arasında en dikkat çekici olanları İnsan İlişkileri Teorisi, Motivasyon Teorileri ve Grup Dinamikleri Teorisidir. İnsan İlişkileri Teorisi, Elton Mayo'nun Hawthorne Deneyleri ile desteklenen, çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasının iş verimliliğini artıracağını öne sürmüştür (Mayo, 1933, akt. Wren & Bedeian, 2018: 142). Ayrıca, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve McGregor'un X ve Y Teorisi, bireylerin motivasyonlarının organizasyon içindeki rollerine olan etkisini vurgulayan önemli motivasyon teorileri arasında yer almaktadır (Kahn & Byosiere, 1992, akt. McMahon, 2020: 78). Bu çalışmada motivasyon teorilerinden ayrıca detaylı olarak bahsedilmesi nedeniyle bu başlık altında motivasyon teorileri hakkında tekrara düşmemek için yeniden bahsedilmemiştir.

Grup Dinamikleri Teorisi ise, bireylerin grup içindeki etkileşimlerinin, performans ve iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırarak organizasyonel yapıların daha etkin bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunmuştur (Forsyth, 2018: 65). Neo-klasik teoriler, organizasyonlarda insan faktörünün önemini göz önünde bulundurarak, yöneticilerin insan ilişkilerine ve çalışan memnuniyetine odaklanmalarını teşvik etmiştir.

1.3.3.1. İnsan İlişkileri Teorisi:

İnsan İlişkileri Teorisi, 1920'ler ve 1930'larda gerçekleştirilen Hawthorne Deneyleri ile şekillenen bir yönetim teorisidir ve 1930'lardan 1950'lere kadar işletme yönetimi alanında önemli bir paradigma değişimi olarak ortaya çıkmıştır. Klasik teorinin mekanik yönelimine tepki gösteren bu ekol, işin sosyal yönlerini ve yönetim tarzlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Bu teori, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının, iş verimliliği üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır. Elton Mayo'nun önderliğinde gerçekleştirilen Hawthorne Deneyleri, işyeri koşullarının (aydınlatma, dinlenme süreleri gibi) çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Sonuçlar, işyeri

ortamının sosyal faktörlerinin, iş performansı üzerinde fiziksel koşullardan daha fazla etkili olduğunu göstermiştir (Mayo, 1933, akt. Wren & Bedeian, 2018: 142).

İnsan İlişkileri Teorisi, çalışanların yalnızca ekonomik çıkarlar doğrultusunda hareket etmediğini, aynı zamanda sosyal etkileşimlerin, grup dinamiklerinin ve liderlik tarzlarının da motivasyon üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Teori, bireylerin iş tatmininin, iş yerindeki ilişkileri ve sosyal ortamlara bağlı olduğunu ileri sürer (Robinson & Judge, 2017: 45). Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerini güçlendirmeleri, empati kurmaları ve sosyal ihtiyaçlara duyarlılık göstermeleri gerektiği vurgulanır (Heller, 2019: 32).

İnsan İlişkileri Teorisi, modern yönetim anlayışında insan faktörünü merkeze alarak, yöneticilerin çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını dikkate almalarının önemini ortaya koymuştur. Bu teori, organizasyonlarda iş memnuniyetini ve motivasyonu artırmak için sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulmasını teşvik eder (Luthans, 2015: 256).

Klasik teorinin mekanik yönelimine tepki gösteren bu ekol, işin sosyal yönlerini ve yönetim tarzlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Bu hareket, Frederick Taylor'ın öncülüğünü yaptığı, öncelikle görev uzmanlaşması ve katı hiyerarşik kontrol yoluyla verimliliği en üst düzeye çıkarmaya odaklanan geleneksel bilimsel yönetim ilkelerinden bir sapmaya işaret ediyordu. Elton Mayo'nun Hawthorne Çalışmaları bu alanda ufuk açıcı niteliktedir ve işyerinde sosyal ilişkilerin, çalışan memnuniyetinin ve grup dinamiklerinin önemini vurgulamaktadır (Mayo, 1933, akt. Wren, 2005: 89-91).

İnsan İlişkileri Teorisi, 20. yüzyılın başlarında yaygın olan Taylorizm ve diğer mekanik yönetim yaklaşımlarının algılanan sınırlamalarına bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Western Electric Company'nin Hawthorne Works'ünde 1920'ler ve 1930'larda yürütülen Hawthorne Çalışmaları, bu paradigma değişimi için önemli bir katalizör görevi gördü. Elton Mayo, Fritz Roethlisberger gibi araştırmacılar grup normları, iletişim kalıpları ve liderlik tarzları gibi sosyal faktörlerin çalışan davranışı ve üretkenliği üzerindeki etkisini araştırmışlardır (Mayo, 1933, akt. Wren, 2005: 92-93). Bu çalışmalar, örgütsel sonuçların şekillendirilmesinde insan faktörlerinin önemini vurgulamış ve İnsan İlişkileri Hareketi'nin temelini atmıştır.

HRM'nin merkezinde, yönetime daha insancıl ve katılımcı bir yaklaşım geliştirmeyi amaçlayan bir dizi temel kavram yatmaktadır. İKY, örgütleri kişiler arası ilişkiler, gayri resmi ağlar ve paylaşılan değerlerle karakterize edilen karmaşık sosyal sistemler olarak görür (Barnard, 1938, akt. Wren, 2005: 95). Örgütsel yapı ile insan davranışı arasındaki karşılıklı bağımlılığı kabul eder ve yönetsel karar alma

sürecinde sosyal dinamiklerin dikkate alınması gerektiğini vurgular (Barnard, 1938, akt. Wren, 2005: 96-97).

Çalışanları yalnızca finansal teşviklerle motive olan rasyonel ekonomik varlıklar olarak gören Taylorist anlayışın aksine, HRM, çalışanların memnuniyetini ve performansını artırmada tanınma, özerklik ve anlamlı iş gibi içsel motivasyon unsurlarının rolünü vurgulamaktadır (Maslow, 1943, akt. Griffin, 2021: 145; Herzberg vd., 1959, akt. Wren, 2005: 100-101).

HRM, empati, güven ve etkili iletişim ile karakterize edilen destekleyici liderlik tarzlarının öneminin altını çizmektedir. Liderler, sadece görevlerin denetleyicileri değil, grup uyumunun ve moralinin kolaylaştırıcıları olarak görülmektedir (Lewin vd., 1939, akt. Griffin, 2021: 157; McGregor, 1960, akt. Wren, 2005: 108-109). Örgütler içinde gayri resmi sosyal ağların varlığını kabul eden HRM, grup normlarının, akran baskısının ve sosyal uyumun bireysel davranış ve verimlilik üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Homans, 1950, akt. Griffin, 2021: 162-163; Likert, 1961, akt. Wren, 2005: 115-116).

Birçok akademisyen ve uygulayıcı, İnsan İlişkileri Hareketi'nin şekillenmesinde ve ilerlemesinde önemli roller oynamıştır. Genellikle HRM'nin babası olarak kabul edilen Elton Mayo, Hawthorne Works'te çığır açan bir araştırma yürütmüş ve işyeri verimliliğinde sosyal faktörlerin önemini vurgulamıştır (Mayo, 1933, akt. Wren, 2005: 120-121). Diğer önemli katkıda bulunanlar arasında örgüt teorisi üzerine çalışmalarıyla insan örgütlerinin işbirlikçi doğasını vurgulayan Chester Barnard (Barnard, 1938, akt. Wren, 2005: 122-123), ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini öne atan Abraham Maslow (Maslow, 1943, akt. Griffin, 2021: 147) ve Teori X ve Teori Y'yi zıt yönetim felsefeleri olarak tanıtan Douglas McGregor bulunmaktadır (McGregor, 1960, akt. Wren, 2005: 110-111).

İnsan İlişkileri Teorisi, insan faktörlerinin örgütsel etkinlikteki önemini vurgulayarak yönetim uygulamalarında devrim yaratmıştır. Hareketin içgörüleri, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi ve örgütsel gelişim gibi çeşitli yönetim teorileri ve uygulamalarına ışık tutmuştur (Griffin, 2021: 169-170). Bu teori, örgütsel hedefler yerine sosyal uyuma öncelik verme potansiyeli nedeniyle eleştirilere maruz kalmış olsa da kalıcı mirası, kuruluşlardaki insanları yönetmeye yönelik daha bütüncül ve insancıl bir yaklaşımı teşvik etmesinde yatmaktadır (Griffin, 2021: 175-176).

Sonuç olarak, İnsan İlişkileri Teorisi, yönetim düşüncesinin evriminde, örgütsel başarıda insan faktörlerinin öneminin farkına varılmasına yönelik bir değişimin damgasını vurduğu önemli bir anı temsil etmektedir. Çalışanların motivasyonu, liderlik ve grup dinamiklerine odaklanan İKY, örgütsel davranış

anlayışımıza önemli katkılarda bulunmuş ve çağdaş iş ortamlarındaki yönetim uygulamalarını şekillendirmeye devam etmektedir (Wren, 2005: 130-131).

1.3.3.2. Grup Dinamikleri Teorisi:

Grup Dinamikleri Teorisi, bireylerin sosyal gruplar içinde nasıl etkileşimde bulunduğunu, bu etkileşimlerin grup performansı üzerindeki etkilerini ve grup yapısının bireylerin davranışlarına olan yansımalarını inceleyen bir alandır. Kurt Lewin, bu teorinin kurucularından biri olarak, grup dinamikleri kavramını, sosyal etkileşimlerin bireylerin düşünce ve davranış biçimlerini nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirmiştir (Lewin, 1947, akt. Forsyth, 2018: 34).

Grup dinamikleri, çeşitli öğeleri içerir: grup yapısı, grup normları, grup gelişimi, iletişim ve liderlik. Bu öğeler, grup içindeki etkileşimlerin kalitesini ve grup üyelerinin motivasyonunu belirler. Bu öğlerden grup yapısı, bireylerin gruptaki rol ve pozisyonlarını belirler. Rollerin net bir şekilde tanımlanması, grup üyeleri arasında iş birliğini ve görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırır. Rol belirsizlikleri, grup içindeki çatışmalara yol açabilir (Forsyth, 2018: 45). Örneğin, bir grup içinde liderin rolü, grup dinamikleri üzerinde önemli bir etki yaratır. Lider, grup üyeleri arasında iletişimi yönetir ve hedeflere ulaşılmasında yönlendirici bir rol oynar (Northouse, 2018: 263).

Grup normları, grup üyelerinin kabul ettiği davranış standartlarıdır. Bu normlar, grup üyelerinin nasıl davranacaklarını, hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu belirler. Normların grup içinde yerleşmesi, grup içindeki uyumu artırır ve bireylerin grup hedeflerine yönelik motivasyonlarını yükseltir (Schwartz, 2018: 102).

Grup gelişimi, bir grubun başlangıç aşamasından tam bir işlevselliğe ulaşıncaya kadar geçirdiği evreleri kapsar. Bruce Tuckman, grup gelişim sürecini beş aşamada tanımlamıştır: oluşum (forming), çatışma (storming), normlaşma (norming), performans (performing) ve dağılma (adjourning) (Tuckman, 1965, akt. Tuckman, 2018: 119). Bu aşamalar, grup içindeki etkileşimlerin nasıl evrildiğini ve grup üyelerinin nasıl bir araya geldiğini anlamaya yardımcı olur.

Grup içindeki iletişim, bireylerin birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunmalarını ve duygusal destek sağlamalarını içerir. İyi bir iletişim, grup üyeleri arasında güven oluşturur ve işbirliğini artırır. Zayıf iletişim ise yanlış anlamalara ve çatışmalara yol açabilir (Whetten & Cameron, 2016: 184). Grubun iletişim tarzı, grup içindeki etkileşimlerin kalitesini doğrudan etkiler.

Liderlik, grup dinamiklerinin önemli bir parçasıdır. Lider, grup üyelerinin motivasyonunu artırarak, grup hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynar. Farklı liderlik stilleri (otokratik, demokratik, laissez-faire) grup dinamiklerini ve bireylerin performansını farklı şekillerde etkiler (Northouse, 2018: 267). Etkili liderler, grup üyelerinin güçlü yönlerini tanıyıp geliştirebilir ve grup içindeki çatışmaları yöneterek grup dayanışmasını artırabilir.

Sonuç olarak, Grup Dinamikleri Teorisi, bireylerin sosyal gruplar içinde nasıl etkileşimde bulunduklarını, grup yapısının, normların, iletişimin ve liderliğin bu etkileşimler üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu teori, yöneticilere grup içindeki etkileşimleri yönetme ve organizasyonel verimliliği artırma konusunda stratejiler geliştirme fırsatı tanır.

1.3.4. Modern Yönetim Teorileri:

Modern yönetim teorileri, organizasyonların karmaşık yapısını ve dinamik çevrelerini anlamak ve yönetmek için geliştirilmiş çerçevelerdir. Bu teoriler, sistem teorisi, durumsallık teorisi, kaynak tabanlı görüş ve çevik yönetim teorisi gibi çeşitli yaklaşımlar içerir.

Sistem teorisi, organizasyonları çevreleriyle etkileşim içinde olan birer sistem olarak ele alır. Bu bağlamda, organizasyonun içindeki unsurların birbirleriyle olan ilişkileri, organizasyonların genel performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (von Bertalanffy, 1968, akt. Kauffman, 2019: 75).

Durumsallık teorisi, yöneticilerin karar verme süreçlerinde belirli durumların önemini vurgular. Bu teoriye göre, yönetim uygulamaları, organizasyonun içinde bulunduğu koşullara göre değişkenlik gösterir (Fiedler, 1967, akt. Yukl, 2013: 98). Örneğin, belirsizlik ve karmaşıklık düzeyi, uygun yönetim stratejilerinin belirlenmesinde belirleyici rol oynar.

Bu modern yaklaşımlar, yönetim pratiğinde esneklik ve adaptasyon sağlarken, organizasyonların sürdürülebilirliğini ve başarısını artırmayı hedefler.

1.3.4.1. Sistem Teorisi:

1960'larda ortaya çıkan Sistem Teorisi, işletme yönetimi de dahil olmak üzere çeşitli alanlarda bir köşe taşı haline gelmiştir. Teorinin uygulanması, karmaşık örgütsel dinamikleri, karşılıklı bağımlılıkları ve iş ortamındaki etkileşimleri anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu bakış açısı, organizasyonu birbiriyle ilişkili ve birbirine bağımlı alt sistemlerden oluşan bir sistem olarak görmektedir. Dolayısıyla bu

yaklaşım, örgütün ve çevrenin çeşitli bileşenleri arasındaki karşılıklı etkileşimi anlamanın önemini vurgulamaktadır.

Kökleri Ludwig von Bertalanffy'nin Genel Sistem Teorisi üzerine yaptığı çalışmalarına dayanan Sistem Teorisi, kuruluşların birbirine bağlı ve birbirine bağımlı sistemler olarak bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasını vurgular (von Bertalanffy, 1968, akt. Skyttner, 2005: 43). Sistem Teorisi özünde, kuruluşların ortak hedeflere ulaşmak için birbirleriyle ve dış çevreyle etkileşim halinde olan alt sistemlerden oluştuğunu öne sürer (Scott & Davis, 2015: 98). Teori, yalnızca tek tek bileşenlerini analiz etmek yerine, bir bütün olarak sistemin ortaya çıkan özelliklerine odaklanarak indirgemeci yaklaşımlardan daha geniş bir perspektif ortaya koymaktadır.

Sistem Teorisi'nin temelini oluşturan birkaç temel ilke, kurumsal dinamikleri anlamak için bir şablon ortaya koymaktadır. İlk olarak, karşılıklı bağımlılık ilkesi bir kuruluş içindeki alt sistemlerin birbirine bağlı olduğunu vurgular. Bir alt sistemdeki değişiklikler tüm sisteme yayılabilir ve bu da karar alma sürecine sistemik bir yaklaşım gerektirir (Senge, 2006: 27). İkinci olarak, Sistem Teorisi alt sistemler ve çevre arasında bilgi akışını sağlayarak kuruluşların uyum sağlamasına ve dengeyi korumasına olanak tanıyan geri bildirim mekanizmalarını vurgular (Jones & Brazzel, 2006: 332-333). Üçüncü olarak, entropi kavramı, sistemlerin zaman içinde düzensizliğe ve verimsizliğe doğru ilerleme eğiliminin altını çizer ve sürekli izleme ve adaptasyon gerektirir (Daft, 2015: 67).

Sistem Teorisi, iş yönetiminin çeşitli alanlarında kapsamlı uygulamalar ortaya koyarak stratejik yönetimde, stratejik fırsatları ve tehditleri belirlemek için örgütsel yapıların, süreçlerin ve etkileşimlerin analizini kolaylaştırır (Daft & Weick, 1984: 287-288). Örgütsel davranışta, Sistem Teorisi farklı departmanlar arasında iletişim, koordinasyon ve sinerjiyi geliştirmeyi amaçlayan yöntemler geliştirilmesine olanak tanır (Katz & Kahn, 1978: 45). Ayrıca, Sistem Teorisi açıklık, iş birliği ve deneme kültürünü teşvik ederek kuruluşlar içinde inovasyon ve öğrenmeyi teşvik etmede etkili olmuştur (Senge, 1990: 82).

Sistem Teorisi örgütsel dinamikler konusunda değerli içgörüler sunsa da uygulamasında zorluklar da yok değildir. Eleştiriler arasında soyutlama ve aşırı basitleştirme eğiliminin yanı sıra kavramlarının uygulamada işlevsel hale getirilmesindeki zorluklar da yer almaktadır (Scott, 2003: 27). Ayrıca, karmaşık sistemlerin dinamik ve öngörülemez doğası, sistemik müdahaleler uygulamak isteyen yöneticiler için zorluklar teşkil etmektedir (Sterman, 2000: 133). Gelecekteki araştırma yönelimleri, karmaşıklık bilimi ve ağ teorisi (Flood & Jackson, 1991: 142) gibi alanlardan gelen içgörüleri entegre ederek modern organizasyonların karmaşıklıklarını açıklamak için Sistem Teorisini geliştirmeye odaklanabilir.

Sonuç olarak, Sistem Teorisi işletme yönetiminde örgütsel dinamikleri anlamak için bir şablon ortaya koymaktadır. Bu yönüyle teori, bütüncül düşünme, karşılıklı bağımlılık ve geri bildirim mekanizmalarına yaptığı vurgu, stratejik karar alma, örgütsel tasarım ve inovasyon üzerinde derin etkilere sahiptir. Karşılaştığı zorluklara rağmen Sistem Teorisi, modern yönetim teorisinin temel bir dayanağı olarak gelişmeye devam etmekte ve yöneticilere çağdaş iş dünyasının karmaşıklıklarında yol göstermeye devam etmektedir.

1.3.4.2. Durumsallık Teorisi:

Bu yaklaşım, yönetim için tek bir en iyi yol olmadığını, bunun yerine en uygun hareket tarzının iç ve dış duruma bağlı olduğunu öne sürer. Joan Woodward gibi öncüler, örgütsel yapıların ve yönetim sistemlerinin operasyonel ortamın ve teknolojinin doğasından etkilendiğini tespit etmiştir (Woodward, 1965, akt. Hatch, 2018: 93). Klasik teorinin mekanik yönelimine tepki gösteren bu okul, işin sosyal yönlerini ve yönetim tarzlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Elton Mayo'nun Hawthorne Çalışmaları bu alanda öncü olmuştur ve işyerinde sosyal ilişkilerin, çalışan memnuniyetinin ve grup dinamiklerinin önemini vurgulamaktadır (Mayo, 1933, akt. Northouse, 2021: 67).

Durumsallık Teorisi, tüm durumlar için geçerli tek bir yönetim yaklaşımı olmadığını, bunun yerine etkili yönetim uygulamalarının belirli bir ortamda mevcut olan koşullu faktörlere bağlı olduğunu öne sürer (Donaldson, 2001: 44). Bu teoriye göre, kuruluşlar büyüklük, teknoloji, çevre ve liderlik tarzı gibi birçok iç ve dış değişkenden etkilenen karmaşık sistemlerdir (Burns & Stalker, 1961, akt. Hatch, 2018: 125). Bu değişkenler dinamik bir şekilde etkileşime girerek örgütsel yapıları, süreçleri ve stratejileri şekillendirir (Lawrence & Lorsch, 1967, akt. Cameron & Green, 2020: 35-36).

Durumsallık Teorisi'nin temel ilkelerinden biri, örgütsel özellikler ile çevresel talepler arasındaki "uyum" fikridir. Kuruluşlar, en iyi performansı elde etmek için yapılarını ve stratejilerini çevre koşullarıyla uyumlu hale getirmelidir (Donaldson, 2001: 47). Örneğin, mekanik yapılar istikrarlı ortamlar için daha uygun olabilirken, organik yapılar dinamik ve belirsiz ortamlar için daha uygun olabilir (Burns & Stalker, 1961: 101-103). Benzer şekilde, liderlik tarzları da görevlerin doğasına ve astların olgunluk düzeyine göre değişiklik göstermelidir (Fiedler, 1967, akt. Northouse, 2021: 134).

Ampirik çalışmalar, çeşitli örgütsel bağlamlarda Durumsallık Teorisi'nin öncüllerine destek sağlamıştır. Örneğin, Lawrence ve Lorsch (1967) imalat şirketleri üzerinde yaptıkları bir araştırmada, daha mekanik yapılara sahip örgütlerin istikrarlı ortamlarda daha iyi performans gösterdiğini, daha organik yapılara sahip örgütlerin ise çalkantılı ortamlarda daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymuştur

(Lawrence & Lorsch, 1967, akt. Cameron & Green, 2020: 35-36). Ayrıca, görevlerin büyüklüğü ve karmaşıklığı (Cyert & March, 1963, akt. Mintzberg, 2009: 75) ile çevresel belirsizliklerin (Duncan, 1972: 63) karar verme süreçleri üzerindeki etkisi de incelenmiştir.

Durumsallık Teorisi, yönetim uygulamaları için önemli pratik sonuçlara sahiptir. Durumsal faktörlerin önemini kabul eden yöneticiler, yaklaşımlarını kuruluşlarının karşılaştığı özel ihtiyaçlara ve zorluklara uyacak şekilde uyarlayabilirler. Örneğin, yöneticiler liderlik tarzlarını astlarının olgunluk ve hazır olma durumlarına göre ayarlayarak etkili iletişim ve motivasyonu teşvik edebilirler (Hersey & Blanchard, 1969, akt. Yukl, 2013: 122). Benzer şekilde, kuruluşlar değişen çevresel koşullara uyum sağlamak için esnek yapılar ve süreçler tasarlayabilir, böylece dayanıklılıklarını ve rekabet güçlerini artırabilirler (Galbraith, 1973, akt. Hatch, 2018: 110).

Sonuç olarak, Durumsallık Teorisi işletme yönetiminde temel bir çerçeve sunmakta ve yönetimsel uygulamaların kuruluşlar ve çevrelerindeki koşullu faktörlere uyarlanmasının önemini vurgulamaktadır. Kavramsal temelleri, temel ilkeleri, ampirik araştırmaları ve pratik çıkarımları sayesinde Durumsallık Teorisi, örgütsel davranışı anlama ve etkili yönetimsel karar alma süreçlerine rehberlik etme konusunda değerli içgörüler sağlamaktadır.

1.3.5. Modern Sonrası Yönetim Teorileri:

Modern sonrası yönetimi teorileri, geleneksel yönetim yaklaşımlarının ötesine geçerek, karmaşık ve dinamik iş ortamlarını anlamaya yönelik yeni perspektifler sunmaktadır. Bu teoriler, organizasyonların çevresel belirsizliklere ve değişken piyasa koşullarına nasıl yanıt vereceğini ele alırken, çoklu bakış açılarını, esnekliği ve yenilikçiliği ön plana çıkarır (Lundberg, 2018: 45). Kaynak tabanlı görüş, organizasyonların içsel kaynaklarını değerlendirerek rekabet avantajı sağlamalarına odaklanır. Bu yaklaşım, bir organizasyonun sahip olduğu fiziksel, beşeri ve organizasyonel kaynakların, rekabet gücünü artırmadaki kritik rolünü ortaya koyar (Wernerfelt, 1984, akt. Barney, 1991: 101). Çevik yönetim teorisi ise değişen koşullara hızla adapte olabilme yeteneğini ve sürekli iyileşmeyi ön planda tutar. Bu yaklaşım, organizasyonların dinamik ve belirsiz ortamlarda rekabet edebilmesi için esnek yapılar geliştirmesini teşvik eder (Rigby & Zook, 2002: 82).

1.3.5.1.Kaynak Tabanlı Görüş:

İşletme yönetiminin sürekli gelişen ortamında, dinamik çevreye uyum sağlamak için çağdaş teorileri sürekli olarak değerlendirmek ve entegre etmek zorunlu hale gelmektedir. Bunlar arasında, rekabet

avantajı kaynağı olarak iç kaynaklardan ve yeteneklerden yararlanmaya odaklanan Kaynak Tabanlı Görüş (RBV) (Barney, 1991) ve kurumsal başarıda bilgi ve öğrenmenin rolünü vurgulayan Bilgi Tabanlı Görüş (KBV) (Grant, 1996) ve Çevik Metodolojiler gibi bir dizi çağdaş teori bulunmaktadır.

İlk olarak Barney (1991) tarafından ortaya atılan Kaynak Tabanlı Görüş (RBV), sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için iç kaynaklardan ve yeteneklerden yararlanmanın stratejik önemini vurgulamaktadır. Bu bakış açısına göre, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklara sahip firmalar rakiplerinden daha iyi performans göstermek için daha iyi konumlanmışlardır (Barney, 1991: 107-109). RBV, maddi kaynakların yanı sıra bilgi, itibar ve örgüt kültürü gibi maddi olmayan varlıkların da firma performansını artırmadaki öneminin altını çizmektedir (Barney, 1991: 113-115). Buna bir örnek olan Toyota'nın üretim sisteminden doğan yalın yönetim yaklaşımı, israfın ortadan kaldırılmasına, süreçlerin optimize edilmesine ve müşteriye sunulan değerin maksimize edilmesine odaklanmaktadır (Womack, Jones, & Roos, 1990: 45-48). Bir diğer örnek de bir kuruluşun tüm yönlerinde sürekli iyileştirmeye vurgu yapan Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin tüm çalışanları yüksek kalite ve müşteri memnuniyeti arayışına dahil etmesidir (Deming, 1986: 23-25).

RBV, iç kaynakların stratejik yönetimini vurgulamakta ve firmaların rekabet üstünlüğü elde etmek için benzersiz kaynaklarından yararlanmaları gerektiğini öne sürmektedir. Bu bakış açısı, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez (VRIN) kaynakların geliştirilmesinin ve beslenmesinin öneminin altını çizmektedir (Barney, 1991: 110-112). Firmalar bu kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanarak rekabetçi konumlarını ve uzun vadeli performanslarını artırabilirler.

Ampirik araştırmalar, çeşitli sektörlerdeki firma performansını açıklamada RBV'nin geçerliliğine destek sağlamıştır (Barney, 1991: 118-120). Araştırmacılar, teknolojik yenilik, marka itibarı ve çalışan uzmanlığı gibi belirli kaynak ve kabiliyetleri rekabet avantajının kritik belirleyicileri olarak tanımlamıştır. Dahası, RBV stratejik yönetim uygulamalarını etkileyerek firmaları rekabetçi konumlarını güçlendirmek için kaynak geliştirme ve stratejik ittifaklara yatırım yapmaya teşvik etmiştir (Grant, 1991: 128-130).

RBV'yi tamamlayan Bilgi Temelli Görüş (KBV), kurumsal performansın artırılmasında bilgi varlıklarının stratejik önemini vurgulamaktadır (Grant, 1996: 111-113). KBV'ye göre, bilgi varlıkları hem açık (kodlanmış) hem de zımni (bireylerin içine gömülü) bilgiyi kapsar ve firmaların yenilik yapmasını, uyum sağlamasını ve pazarda kendilerini farklılaştırmasını sağlar (Grant, 1996: 115-118). Bilginin yaratılması, edinilmesi, yayılması ve uygulanması yoluyla kuruluşlar rekabetçi konumlarını geliştirebilir ve uzun vadeli başarılarını sürdürebilirler (Grant, 1996: 122-124).

Bilgi paylaşımı, deneyimleme ve bilgi transferi gibi örgütsel öğrenme süreçlerinin firma performansını artırmadaki rolünü vurgulamaktadır. Ayrıca KBV, rekabet avantajı kaynakları olarak insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye de dahil olmak üzere entelektüel sermayenin stratejik yönetimini öne çıkarmaktadır (Grant, 1996: 125-127).

Ampirik çalışmalar, bilgi varlıklarının inovasyon, verimlilik ve kurumsal performansı artırmadaki önemini ortaya koymuştur (Grant, 1996: 130-132). Bilgi kaynaklarını etkin bir şekilde yöneten firmalar, sürekli öğrenme ve inovasyon kültürünü teşvik ederek rakiplerinden daha iyi performans göstermektedir. Dahası, KBV yönetim uygulamalarını etkilemiş, bilgi paylaşımı ve iş birliğini kolaylaştırmak için bilgi yönetimi sistemlerinin, uygulama topluluklarının ve çapraz fonksiyonel ekiplerin benimsenmesine yol açmıştır (Grant, 1996: 135-137).

Hızlı, belirsiz ve karmaşık iş ortamlarına yanıt olarak Çevik Metodolojiler, projeleri ve kuruluşları yönetmek için bir dizi ilke ve uygulama olarak ortaya çıkmıştır (Highsmith, 2001: 11-13). Kökleri uyarlanabilir planlama, yinelemeli geliştirme ve müşteri iş birliğine dayanan Çevik yaklaşımlar esneklik, yanıt verebilirlik ve sürekli iyileştirmeye öncelik vermektedir (Highsmith, 2001: 21-23). Çevik metodolojiler, hızlı deneme, geri bildirim birleştirme ve değer sunumu sağlayarak kuruluşların belirsizlikle başa çıkmasını ve ortaya çıkan fırsatlardan etkin bir şekilde yararlanmasını sağlar.

Çevik metodolojiler, sürekli teslimat, kendi kendini organize eden ekipler, uyarlanabilir planlama ve sık geri bildirim döngüleri gibi çeşitli temel ilkelerle desteklenmektedir (Schwaber & Sutherland, 2017: 9-12). Sprint olarak bilinen kısa gelişim döngüleri, sık sık yeniden değerlendirme ve adaptasyona olanak tanır (Schwaber & Beedle, 2002: 18-20). Fonksiyonlar arası iş birliğini teşvik ederek ve ekipleri özerk kararlar almaları için güçlendirerek, çevik çerçeveler kuruluşların hızla yenilik yapmalarını, denemelerini ve gelişen piyasa koşullarına uyum sağlamalarını sağlar (Serrador & Pinto, 2015: 37-39). Dolayısıyla çevik metodolojiler, yüksek düzeyde özerkliğe sahip, kendi kendini organize eden ekipleri teşvik ederek çalışanların motivasyonunu ve katılımını teşvik eder (Moe, Dingsøyr, & Dybå, 2010: 91-93).

Çevik metodolojiler, özellikle proje yönetimi ve yazılım geliştirme alanında modern bir yönetim yaklaşımı olarak önem kazanmıştır. Çevik metodolojiler, müşterilere verimli bir şekilde değer sunmak için esnekliği, iş birliğini ve yinelemeli süreçleri vurgular. Akademisyenler, çevik metodolojilerin hızla değişen iş ortamlarına uyum sağlamadaki önemini vurgulamışlardır (Smith & Sidky, 2017: 53-55). Çevik metodolojiler, karmaşık projeleri daha küçük, yönetilebilir görevlere ayırarak kuruluşların pazar dinamiklerine ve müşteri geri bildirimlerine hızlı bir şekilde yanıt vermesini sağlar (Babar & Zhu, 2019: 102-104).

Çevik metodolojilerin benimsenmesinin geleneksel iş yönetimi teorileri ve uygulamaları üzerinde derin etkileri vardır. Katı hiyerarşiler ve doğrusal süreçlerle karakterize edilen geleneksel yönetim yaklaşımları, günümüz iş dünyasının karmaşıklıkları ve belirsizlikleriyle başa çıkmakta genellikle zorlanmaktadır (Oliveira et al., 2020: 20-22). Buna karşılık, çevik metodolojiler daha dinamik ve duyarlı bir alternatif sunmakta, merkezi olmayan karar alma ve yinelemeli problem çözme lehine geleneksel komuta ve kontrol yönetimi kavramlarına meydan okumaktadır (Beck et al., 2001: 56-58).

Çevik metodolojiler "tahmin et ve kontrol et" zihniyetinden "incele ve uyarla" yaklaşımına geçişi teşvik eder; bu yaklaşımda kuruluşlar performansı sürekli olarak değerlendirir, geri bildirim talep eder ve stratejilerini buna göre ayarlar (Highsmith, 2002: 64-66). Bu yinelemeli ve artımlı çalışma tarzı, karmaşıklık teorisinin ilkeleriyle yakından uyumludur ve kurumsal sistemlerin doğrusal olmayan doğasını ve ortaya çıkan stratejilere duyulan ihtiyacı kabul eder (Mitleton-Kelly, 2003: 72-74).

Ayrıca, çevik metodolojiler müşteri iş birliğinin ve değer sunumunun önemini vurgulamakta, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya ve yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunmaya durmaksızın odaklanılmasını savunmaktadır (Cohn, 2010: 88-90). Bu müşteri merkezli yönelim, geleneksel üretim merkezli yönetim görüşlerine meydan okumakta ve kurumsal başarının sağlanmasında müşteri geri bildirimlerinin ve pazar duyarlılığının önemini vurgulamaktadır (Denning, 2016: 101-103).

Özetle, Kaynak Tabanlı Görüş (RBV), Bilgi Tabanlı Görüş (KBV) ve Çevik Metodolojiler gibi çağdaş yönetim teorileri, kurumsal performansı ve rekabet avantajını artırmaya yönelik değerli bilgiler sunmaktadır. Firmalar, iç kaynaklarını ve yeteneklerini stratejik olarak kullanarak günümüzün rekabetçi iş ortamında sürdürülebilir başarı için kendilerini konumlandırabilirler. Dahası, bilgi varlıklarını benimsemek ve kurumsal çevikliği teşvik etmek, firmaların belirsizlik ve değişimin ortasında yenilik yapmalarını, uyum sağlamalarını ve gelişmelerini sağlar.

1.3.5.2. Çevik Yönetim Metodolojileri:

Çevik yönetim metodolojileri, özellikle yazılım geliştirme ve proje yönetimi alanlarında uygulanan, esneklik ve adaptasyon becerisi üzerine odaklanan bir dizi ilke ve yöntemler bütünüdür. Çeviklik, yalnızca hızla iş yapmak anlamına gelmez; bunun ötesinde, çevik metodolojiler, değişen gereksinimlere hızla yanıt verme, sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyetini ön planda tutma gibi özellikleri içerir (Schwaber & Sutherland, 2017, s. 9). Çevik metodolojiler hakkında sıklıkla karşılaşılan yanlış anlamaları gidermek, bu yaklaşımların gerçek doğasını ve avantajlarını daha iyi kavrayabilmek açısından önemlidir.

Başlangıçta yazılım geliştirme süreçlerini iyileştirmek amacıyla ortaya çıkmış olan çevik metodolojiler, zamanla çeşitli sektörlere ve projelere uygulanmıştır (Highsmith, 2001, s. 11). Hatta bu araştırmanın örneklem grubunda çevik metodolojileri uygulayan şirket perakende mağazacılığı ile bağlantılı bir şekilde gayrimenkul sektöründe faaliyette bulunmaktadır.

Çevikliğin temel ilkeleri arasında, müşteri gereksinimlerine hızlı yanıt verme, sürekli teslimat ve takım üyeleri arasında iş birliği bulunur (Schwaber & Sutherland, 2017, s. 9). Bu metodolojiler, proje yönetiminde esneklik, adaptasyon ve sürekli iyileştirme prensiplerini benimser. Örneğin, Scrum, Kanban ve Extreme Programming (XP) gibi yöntemler, çevik prensiplere dayanan uygulamalardır (Highsmith, 2002, s. 64).

Çevik yönetim metodolojileri sıkça yanlış anlaşılan ve çeşitli yanlış anlamalara yol açan kavramlardır. Öncelikle, çevik metodolojiler sadece hızla iş yapmayı ifade etmez. Hız, çevik uygulamaların bir sonucu olabilir, ancak çevikliğin özü, değişen koşullara uyum sağlama ve sürekli olarak değer sunma kapasitesindedir (Beck et al., 2001, s. 12). Ayrıca, çevik metodolojiler bir kaos veya plansızlık hali anlamına gelmez; aksine, bu metodolojiler, sistematik geri bildirim ve sürekli iyileştirme süreçleri ile desteklenen yapılandırılmış bir çerçeve sunar (Serrador & Pinto, 2015, s. 37).

Çevik yönetim metodolojilerinin bir diğer yanlış anlaşılması ise, bu yaklaşımların planlama ve belgelendirme süreçlerine karşı olduğu düşüncesidir. Aslında, çevik yaklaşımlar, değişim ve belirsizlikleri yönetmek için planlama ve belgelendirmeyi tamamen ortadan kaldırmak yerine, bu süreçleri daha dinamik ve esnek bir şekilde yönetmeyi önerir (Moe, Dingsøyr, & Dybå, 2010, s. 92).

Çeviklik, bir projenin hızla tamamlanmasından ziyade, değişen gereksinimlere hızla uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Çevik ekipler, iş süreçlerini daha hızlı yürütmek yerine, müşteri geri bildirimlerine daha hızlı yanıt verir ve değerli sonuçlar üretir (Cohn, 2010, s. 88).

Çevik yönetim metodolojileri, kaotik bir çalışma ortamını teşvik etmez. Aksine, sistematik geri bildirim ve sürekli iyileştirme süreçleri ile desteklenen yapılandırılmış bir çerçeve sunar (Serrador & Pinto, 2015, s. 37).

Çevik yaklaşımlar, planlamayı ve belgelendirmeyi tamamen ortadan kaldırmaz. Bunun yerine, bu süreçlerin değişken ve uyarlanabilir olmasını savunur. Planlar ve belgeler, sürekli olarak gözden geçirilir ve güncellenir (Highsmith, 2001, s. 12).

Çevik yönetim metodolojileri, geleneksel yöneticilik ve kontrol anlayışlarına karşı değildir. Ancak, daha fazla özerklik ve ekip içi iş birliğini teşvik eder. Ekipler, kendi kararlarını daha bağımsız bir şekilde alabilirken, yöneticiler bu süreçleri destekler ve yönlendirir (Beck et al., 2001, s. 13).

Çevik yönetim metodolojileri, çevik manifesto prensiplerine dayalı olarak organizasyonların esnekliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla geliştirilmiş yönetim yaklaşımlarıdır. Çevik manifesto, yazılım geliştirmede uygulanan temel değerler ve ilkeleri belirlese de bu prensipler çeşitli sektörlerde ve organizasyonlarda farklı metodolojiler aracılığıyla uygulanmaktadır. Çevik metodolojiler, genellikle Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP) ve Lean gibi başlıca metotlarla temsil edilir:

Çevik yönetim metodolojilerinin en popülerlerinden biri Scrum'dır ve özellikle yazılım geliştirme projelerinde kullanılır. Scrum, projelerin küçük parçalara bölünerek, kısa süreli döngüler (sprintler) içinde yönetilmesini sağlar. Scrum, şeffaflık, sürekli iyileştirme ve hızlı adaptasyon prensiplerine dayanır. Sprintler, kısa ve sabit süreli geliştirme döngülerdir. Her sprint sonunda çalışma ürünleri teslim edilir. Scrum toplantıları sayesinde günlük stand-up toplantıları, sprint planlama toplantıları ve sprint değerlendirme toplantıları gibi düzenli toplantılarla proje ilerlemesi gözden geçirilir. Scrum içerisinde roller; Scrum Master, Product Owner ve Geliştirme Takımı gibi belirli rollerle tanımlanır. Scrum Master, sürecin düzgün işlemesini sağlar, Product Owner ürünün vizyonunu belirler ve Geliştirme Takımı ürün geliştirme sürecini yürütür. Örnek olarak Spotify, Scrum metodolojisini takımlar arasında koordinasyonu sağlamak ve hızlı adaptasyon oluşturmak için kullanmaktadır (Kniberg & Ivarsson, 2012, s. 10-12).

Bir diğer yöntem ise Kanban'dır. Bu metot, iş akışını ve iş süreçlerini görselleştirerek işlerin sürekli olarak düzenlenmesini ve iyileştirilmesini sağlar. Kanban tahtaları, görevlerin "Yapılacak", "Yapılıyor" ve "Tamamlandı" gibi aşamalarda izlenmesini sağlar. Başlıca uygulama unsurları a) Görselleştirilmiş İş Akışı: İşlerin hangi aşamada olduğunu gösteren Kanban panelleri ile şeffaflık sağlanır. b) Sınırlı İş Yükü: Her aşamada ne kadar iş bulunabileceğini belirleyerek, iş yükünü dengeler ve darboğazları azaltır. c) Sürekli İyileştirme: İş süreçlerinin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi teşvik edilir. Bu yönteme örnek olarak Toyota tarafından uygulanan Kanban sistemi verilebilir. Bu yöntemi şirket üretim süreçlerinde kullanarak envanter yönetimini ve üretim akışını optimize etmiştir (Liker, 2004, s. 98-100).

Yazılım geliştirme süreçlerini optimize etmek için belirli teknikler ve uygulamalar içeren diğer bir çevik metodoloji de Extreme Programming (XP)'dir. Müşteri memnuniyetini artırmayı ve yüksek kaliteli yazılımlar üretmeyi hedefleyen bu yöntemin başlıca uygulama unsurları şu şekildedir. a) Test-Driven Development (TDD) ile yazılım geliştirme sürecinde testlerin önceden yazılması ve ardından kodun bu testleri geçecek şekilde geliştirilmesi sağlanır. b) Pair Programming ile iki geliştiricinin aynı bilgisayarda

birlikte kod yazması, kod kalitesini artırmak için sıkça kullanılır. c) Continuous Integration ise kod değişikliklerinin sürekli olarak ana kod tabanına entegre edilmesi ve her entegrasyonda otomatik testler yapılması aşamasıdır. Bu yönteme örnek olarak IBM, XP uygulamalarını yazılım geliştirme süreçlerinde yüksek kalite ve hızlı teslimat hedeflerine ulaşmak için kullanmaktadır (Beck, 2004, s. 45-50).

İsrafı ortadan kaldırmak ve değer akışını optimize etmek amacıyla uygulanan bir diğer metot da Lean'dir. Bu metot, kaynakların etkin kullanımını ve sürecin sürekli olarak iyileştirilmesini vurgular. Metodun başlıca uygulama unsurları şunlardır: a) Değer akışı haritalama ile süreçlerin her adımını analiz ederek değer yaratan ve yaratmayan faaliyetleri belirlenir. b) İsrafın azaltılması amacıyla gereksiz işlemleri ve kaynak kullanımını minimize ederek süreçlerin daha verimli hale getirilmesi sağlanır. c) Sürekli iyileştirme (Kaizen) yaklaşımı sayesinde süreçlerin küçük, sürekli iyileştirmelerle optimize edilmesi takip edilir. Buna örnek olarak; Virginia Mason Medical Center şirketi, Lean metodolojilerini sağlık hizmetlerinde süreç iyileştirmeye yönelik olarak uygulayarak hasta bakım kalitesini artırmıştır (Spencer, 2015, s. 125-130).

Bu örneklerde de görüldüğü gibi çevik yönetim metodolojileri, organizasyon kültürü, yönetim anlayışı ve çalışan motivasyonu gibi perspektifler üzerinden sektörel uygulamalarında geniş bir etki alanına sahiptir. Bu yaklaşımlar, farklı sektörlerde organizasyonların esnekliğini artırarak, daha etkili ve verimli çalışma yöntemleri geliştirmelerine olanak tanır. Çevik yönetim metodolojilerinin sektörel adaptasyonu, organizasyonların değişen koşullara hızla uyum sağlamasına ve sürekli iyileşmesine katkıda bulunur.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇEVİK METODOLOJİLER VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ: İŞYERLERİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİNİN ARAŞTIRILMASI

Bu bölümde kavramsal çerçevesi belirtilen araştırmanın ortaya konulmasında kullanılan karşılaştırmalı nicel yöntemin detaylarından bahsedilmektedir. Bu yönüyle araştırmada, örneklem seçiminden itibaren karşılaştırmalı bir yaklaşıma dayalı olarak nicel metotlar kullanılmıştır. Niceliksel nesnelliği niteliksel derinlikle subjektif bir şekilde ve çok yönlü inceleyen bir yaklaşım ortaya koymak üzere araştırmacının yerinde gözlem ve derinlemesine mülakat şeklindeki nitel yöntemlerden elde ettiği veriler sonuç bölümündeki tartışmaya dahil edilmiştir.

2.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, şirket kültürü ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi irdeleyerek Çevik Yönetim Metodolojilerin uygulanması durumunda bu ilişkinin nasıl değiştiğini incelemeyi amaçlamaktadır. İradi örneklem (purposive sampling) yöntemiyle seçilen ve birbirine yakın sektörlerde faaliyet gösteren iki şirket üzerinde yapılan bu çalışmada, bir şirket Çevik Yönetim Metodolojilerini uygularken diğeri uygulamamaktadır (Patton, 2014: 243).

Özellikle karşılaştırmalı bir yöntem kullanması ve mukayese edilen organizasyonlarda yerinde gözlemler sayesinde araştırmacının derinlemesine analizlerini nesnel analizlerle temellendiren bu çalışma, her geçen gün yükselen bir trend ile devam eden yetenek elde etme ve tutma mücadelesi veren işletmelerin en önemli konularından olan çalışan motivasyonuna pratik çözümler getirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle çalışmanın literatüre katkı yaparken alanda aktif olarak görev yapan profesyonellere de pratik çözümler üretmek üzere yol göstermesi amaçlanmaktadır.

2.2 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma, karşılaştırmalı yaklaşımına bağlı olarak çevik yönetim metodolojilerinin uygulandığı ve uygulanmadığı organizasyonlar olarak; Türkiye'de faaliyet gösteren bir perakende şirketi ile gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren farklı bir şirketin çalışanlarından oluşan örneklem ile yapılmıştır. Bu şirketlerden gayrimenkul sektöründe faaliyet gösteren şirketin, yatırımlarının önemli bir bölümünü alışveriş merkezlerine yapmış olması nedeniyle çalışanlarının perakende mağazacılık sektörüne aşinalığı söz

konusudur. Bu nedenle bu iki şirket araştırmanın dayandığı temel kavramsal yaklaşımdaki çevik yönetim metodolojileri uygulayıp uygulamamak açısından ayrışmakta fakat organizasyon kültürünün alt boyutları açısından birbirine yakın sektörel dinamiklere sahip olmakla karşılaştırma yapmaya olanak sağlamaktadır. Bu açıdan organizasyonel yapı olarak birbirine benzeyen ve merkez ofis ile saha yapılanmaları bulunan ve hizmet sektörünün örneklem gurubundaki iki şirketin çalışanlarına MS Forms uygulaması üzerinden toplam 1.172 anket gönderilmiştir ve bu anketlere 38,8% yanıtlanma oranıyla 455 yanıt alınmıştır. Kullanılan çevrimiçi araç sayesinde yanıtlanan anketlerde kayıp veri oluşmamış ve aynı zamanda verinin doğrudan analize dahil edilmesi sağlanmıştır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik bilgileri, cinsiyet, yaş, şirketteki kıdem süresi ve eğitim seviyesi açısından çeşitlilik göstermektedir. Katılımcı sayısı 455 olup, hiçbir katılımcı bilgisi eksik değildir.

Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %67.4'ü erkek, %31.0'ı kadın ve %1.6'sı cinsiyetini belirtmemiştir. Yaş dağılımında ise en yüksek oran %28.8 ile 30-34 yaş aralığında olup, bunu %27.2 ile 35-39 yaş aralığı takip etmektedir. Şirketteki kıdem sürelerine bakıldığında, katılımcıların %27.6'sı 5-10 yıl arasında, %22.5'i 1-3 yıl arasında çalışmaktadır. Eğitim seviyeleri ise ağırlıklı olarak %49.7 ile üniversite mezunlarından oluşmakta olup, bunu %42.9 ile lise ve altı eğitim seviyesine sahip katılımcılar izlemektedir. Örnekleme dair demografik veriler Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Örneklemin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Cinsiyet	***N***	***%***
Belirtmek İstemiyorum	7	1.60%
Kadın	138	31.00%
Erkek	300	67.40%
Toplam	445	100.00%
Yaş		
29 ve altı	70	15.70%

30 - 34	128	28.80%
35 - 39	121	27.20%
40 - 44	73	16.40%
45 ve üzeri	53	11.90%
Toplam	445	100.00%
Şirkette Kıdem Süresi		
1 yıldan az	91	20.40%
1 yıldan - 3 yıla kadar	100	22.50%
3 yıldan - 5 yıla kadar	64	14.40%
5 yıldan - 10 yıla kadar	123	27.60%
10 yıldan uzun	67	15.10%
Toplam	445	100.00%
Eğitim Seviyesi		
Doktora	2	0.40%
Yüksek Lisans	31	7.00%
Lisans & Ön Lisans	221	49.70%
Lise ve altı	191	42.90%
Toplam	445	100.00%

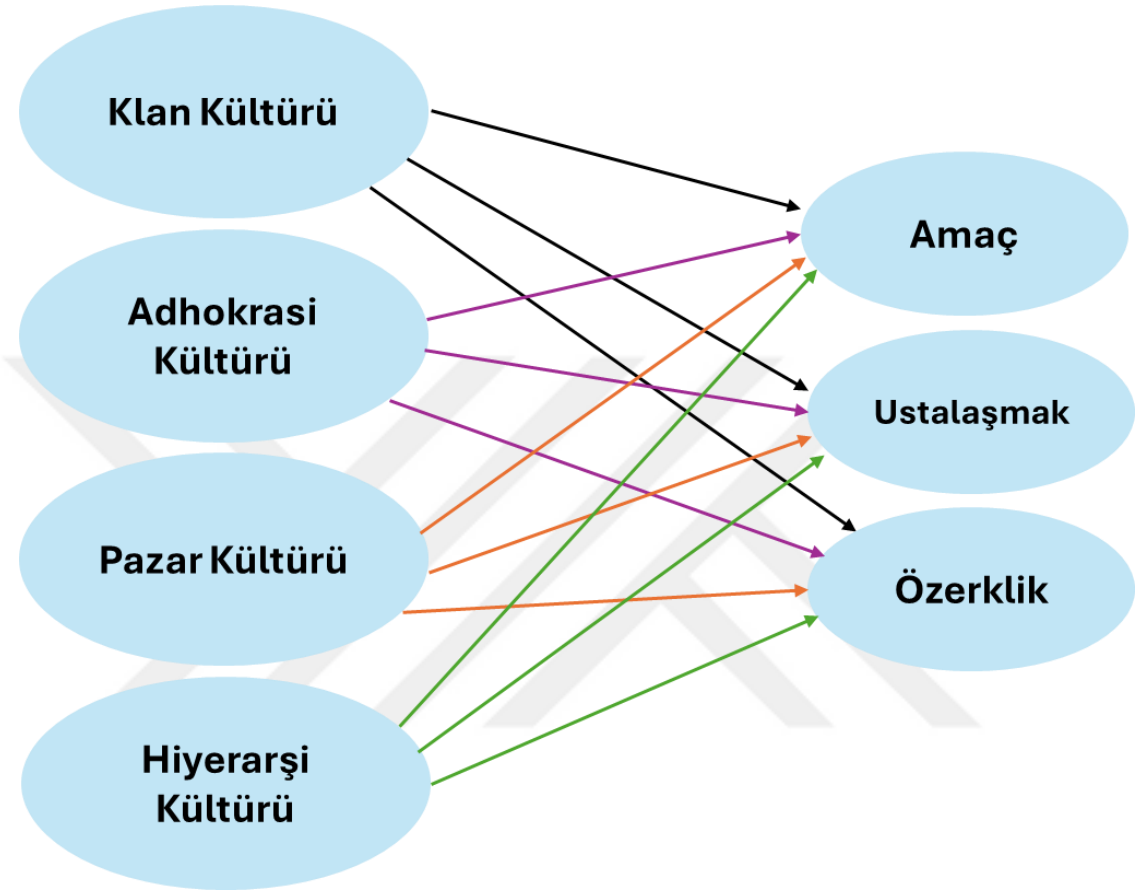
Araştırmanın veri toplama safhasında, analizler sırasında karşılaştırmaların yapılabilmesine olanak sağlayacak genel merkez ya da saha çalışanı olup olmadığına dair bilgileri içeren detayların elde edilmesi amacıyla farklı gruplara dahil olan örneklemden alınacak anket yanıtları, örneklem grubunun yanlılıkla yanıt vermesini önlemek adına farklı çevrim içi anket bağlantıları üzerinden elde edilmiştir. Bu sayede ortak demografik bilgilerin dışında, şirket insan kaynakları birimlerinin sahip olduğu detaylı bilgiler üzerinden tespit edilen hedef gruplara gönderilen farklı çevrim içi anket linklerinin kullanılması sayesinde katılımcıların nesnelliğinin arttırılması amaçlanmıştır. Katılımcılardan anketin giriş kısmında anketten elde edilecek verilerin bilimsel çalışmalarda kullanılacağı belirtilerek gönüllü katılım için onam alınmıştır.

Araştırma, karşılaştırmalı bir yaklaşıma dayandığı için çevik yönetim metodolojileri uygulayan ve uygulamayan şirketler üzerinde bir analiz gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, örneklem şirketlerin belirlenmesi ve seçiminde, iş dünyası pratiklerinden kaynaklanan çeşitli sınırlılıklar mevcuttur. Özellikle, üst yönetimlerin karşılaştırmalı analizlere katılma konusundaki çekinceleri, daha geniş bir şirket yelpazesinin çalışmaya dahil edilmesini engelleyen unsurlar arasındadır (Carroll, Brown & Buchholtz, 2017: 132-133). Bununla birlikte, istatistiksel araçların etkin bir şekilde kullanılabilmesi için nicel veri toplama sürecinde örneklem büyüklüğünün yeterli olması önem arz etmektedir. Tabachnick ve Fidell (2019), faktör analizinde her bir madde için en az beş katı kadar örneklem grubunun uygun olduğunu önermektedir (Tabachnick & Fidell, 2019: 123).

2.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma, çevik metodolojilerin uygulanmasının organizasyon kültürü üzerindeki etkisini ve bunun çalışan motivasyonu üzerindeki yansımasını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel hipotezleri, organizasyon kültürünün çalışan motivasyonu üzerinde etkisinin olduğuna dair Model 1'e dayanmaktadır. Şekil 1'de gösterildiği üzere Model 1'de organizasyon kültürünün; amaç, ustalaşmak ve özerklik faktörleri ile ölçülen çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu modelin amacı

kavramsal çerçeve içerisinde sunulduğu üzere bir organizasyonu oluşturan bireylerin motivasyonları üzerinde organizasyon kültürünün bir fenomen olarak etkisini kanıtlamaktır.



Şekil 1: Araştırma Modeli 1

Bu etkinin kanıtlanmasına yönelik aşağıda sıralanan on iki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Klan kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden amaç boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2: Klan kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden ustalaşmak boyutu üzerinde etkisi vardır.

H3: Klan kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden özerklik boyutu üzerinde etkisi vardır.

H4: Adhokrasi kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden amaç boyutu üzerinde etkisi vardır.

H5: Adhokrasi kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden ustalaşmak boyutu üzerinde etkisi vardır.

H6: Adhokrasi kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden özerklik boyutu üzerinde etkisi vardır.

H7: Pazar kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden amaç boyutu üzerinde etkisi vardır.

H8: Pazar kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden ustalaşmak boyutu üzerinde etkisi vardır.

H9: Pazar kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden özerklik boyutu üzerinde etkisi vardır.

H10: Hiyerarşi kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden amaç boyutu üzerinde etkisi vardır.

H11: Hiyerarşi kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden ustalaşmak boyutu üzerinde etkisi vardır.

H12: Hiyerarşi kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden özerklik boyutu üzerinde etkisi vardır.

Kavramsal bölümde paylaşılan bilgiler çerçevesinde Çevik metodolojilerin, özellikle esneklik ve hızlı adaptasyon gerektiren iş ortamlarında, klan ve adhokrasi kültür tiplerinde daha etkin sonuçlar verdiği literatürde yaygın olarak tartışıldığı söylenebilir. Klan kültürü, iş birliği ve takım çalışmasına dayalı olarak, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmayı hedefler. Bu doğrultuda, çevik metodolojilerin takım çalışmasını teşvik eden, çalışanların katılımını ve geri bildirim süreçlerini hızlandıran yapısı klan kültüründe etkin bir şekilde uygulanabilir. Nitekim, çevik yaklaşımlar, bu kültürde çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artırarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilir (Denning, 2018: 56-58). Adhokrasi kültürü ise, yenilikçilik ve girişimciliği merkeze alan, hızlı karar almayı ve değişime hızlı tepki vermeyi gerektiren bir yapıya sahiptir. Çevik metodolojiler, belirsizliklerle başa çıkmada ve inovatif çözümler geliştirmede etkili bir araç olduğu için, Adhokrasi kültürü ile uyumlu bir çalışma modelidir. Özellikle proje bazlı işlerde, çevik uygulamaların Adhokrasi kültürü ile entegre edilmesi, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerini ve pazar taleplerine hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını mümkün kılar (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016: 40-43).

Bu yaklaşıma bağlı olarak çalışan motivasyonu üzerinde organizasyon kültürünün etkisinin kanıtlanmasından sonra Şekil 2'de gösterilen Model 2'de ise çevik metodolojilerin uygulandığı şirketlerde organizasyon kültürü formlarından iş birliği ve takımdaşlığa dayalı klan kültür tipi ile yenilikçilik ve özerkliğe dayalı adhokrasi kültürü özelliklerinin anlamlı düzeyde farklılık göstereceğinin ve daha yüksek düzeyde olacağının incelenmesine yönelik hipotezler oluşturulmuştur.

H13: Çevik metodolojileri uygulayan şirketler, çevik metodolojileri uygulamayan şirketlere göre anlamlı seviyede daha yüksek klan kültürü düzeyi gösterecektir.

H14: Çevik metodolojileri uygulayan şirketler, çevik metodolojileri uygulamayan şirketlere göre anlamlı seviyede daha yüksek adhokrasi kültürü düzeyi gösterecektir.

Organizasyon kültürünü ölçmeye yönelik kullanılan OCAI ölçeği, Cameron ve Quinn'in (2011: 45-46) geliştirdiği Rekabetçi Değerler Çerçevesi Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu çerçeve, organizasyon kültürünü, birbirleriyle rekabet halinde olan dört farklı kültür tipi ile açıklar. Teorik olarak bir

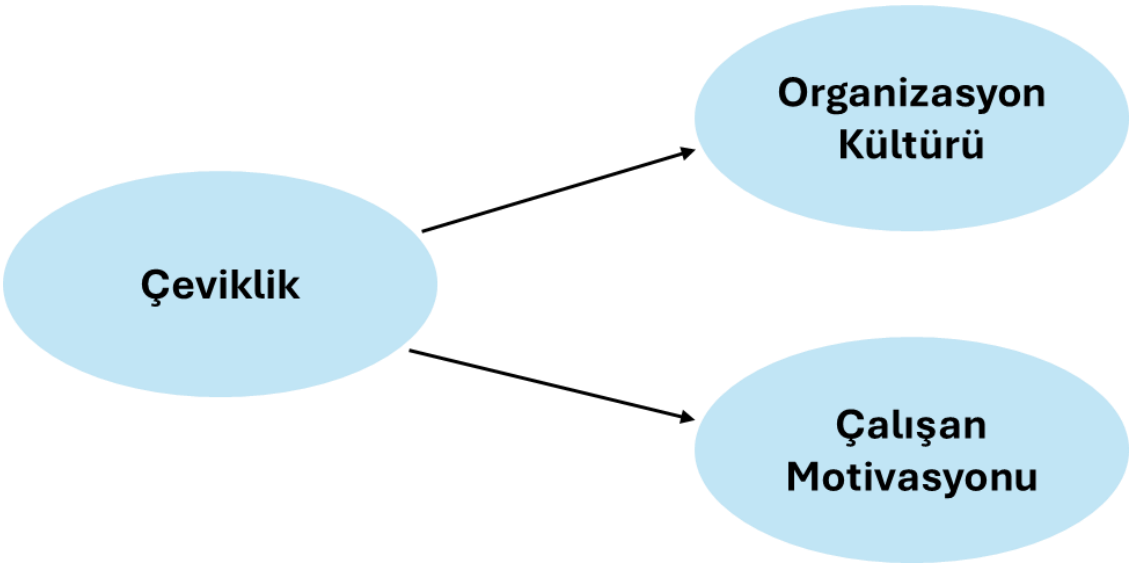
organizasyonun belirli bir kültür tipinde anlamlı düzeyde farklılık göstermesi durumunda, diğer kültür tiplerinde de aynı şekilde anlamlı farklılıklar göstermesi beklenmeyebilir (Cameron ve Quinn, 2011: 78). Bu nedenle, organizasyonlar genellikle baskın bir kültür tipi ile tanımlanırken, diğer kültür tiplerinde daha az belirgin karakteristikler gösterebilir. Bu argümana dayalı olarak çevik metodolojileri uygulayan ve uygulamayan şirketlerin pazar ve hiyerarşi kültür tiplerine yönelik ölçümlerinde anlamlı farklılıklar araştırılmamıştır. Başka bir ifade ile bu iki kültür tipine yönelik nötr hipotezlerin geçerliliği öngörülmüştür.

Çevik yönetim metodolojilerinin işleyişi hakkında kavramsal bölümde de verilen bilgiler ışığında; özellikle bu iki kültür tipinde çalışan motivasyonu faktörlerinin anlamlı farklar oluşturması beklenmektedir. Bu nedenle Şekil 2'de gösterilen Model 2'de çevik metodolojileri uygulayan ve uygulamayan şirket örneklerinde bu iki faktörlere dair anlamlı farkların istatistiksel olarak incelenmesine yönelik hipotezler oluşturulmuştur.

H15: Çevik metodolojileri uygulayan şirketler, çevik metodolojileri uygulamayan şirketlere göre çalışan motivasyonunun amaç boyutunda anlamlı seviyede daha yüksek düzeye sahiptir.

H16: Çevik metodolojileri uygulayan şirketler, çevik metodolojileri uygulamayan şirketlere göre çalışan motivasyonunun ustalaşmak boyutunda anlamlı seviyede daha yüksek düzeye sahiptir.

H17: Çevik metodolojileri uygulayan şirketler, çevik metodolojileri uygulamayan şirketlere göre çalışan motivasyonunun özerklik boyutunda anlamlı seviyede daha yüksek düzeye sahiptir.



Şekil 2: Araştırma Modeli 2

Araştırma temelde organizasyon kültürü, çalışan motivasyonu ve çevik metodolojiler olmak üzere üç temel değişkene dayanmaktadır. Model 1'de bu değişkenlerden organizasyon kültürü (OCAI aracı ile ölçülen Likert tipi ölçek) bağımsız değişken, çalışan motivasyonu (Motivasyon 3.0 Teorisi'ne dayalı olarak ölçülen Likert tipi ölçek) bağımlı değişken olarak yer almıştır. Model 2'de ise çevik metodolojilerin uygulanması ve uygulanmaması şeklindeki kategorik değişken üzerinden karşılaştırma yapılan organizasyonlara ait organizasyon kültürü ve çalışan motivasyonu değişkenlerinin aldığı değerler incelenmiştir.

2.4 Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri

Nicel araştırma metodolojileri çerçevesinde organizasyon kültürünü ve çalışan motivasyonunu değişkenlerini sistematik olarak değerlendirmeyi amaçlayan ölçekler kullanılmıştır. Organizasyon kültürü, Cameron ve Quinn (2011) tarafından ortaya konulan Rekabetçi Değerler Çerçevesi (CVF) Teorisi'ne dayalı olarak yine kendileri tarafından geliştirilen OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. OCAI, organizasyon kültürünü dört ana kültür tipi (Klan, Adhokrasi, Pazar, Hiyerarşi) üzerinden ölçen bir araçtır (Cameron & Quinn, 2011: 45-50). Her kültür tipi altı boyuttaki ifadeler ile ölçülmektedir: (1) Organizasyonun Baskın Karakteristikleri, (2) Organizasyonel Liderlik, (3) Çalışanların Yönetilmesi, (4) Organizasyonu Bir Arada Tutan Bağ, (5) Stratejik Düşünme ve (6) Başarı Kriterleri. Her bir boyut için dört soru bulunmaktadır ve katılımcılar her bir soruya toplamı 100 olacak puan şekilde puan vermektedir (Cameron & Quinn, 2011: 51-53). Bu yöntem örgütün organizasyon özelliklerini hassas bir şekilde ortaya koymak üzere kullanılmaktadır. Fakat bu araştırmanın temel amacı karşılaştırmalı bir analiz yapmak üzerine kurgulandığı için diğer bir değişken olan çalışan motivasyonunu ölçmeye yönelik ölçeğin yapısını dikkate alarak OCAI ölçeğinde 5'li Likert tipi bir puanlama ile yanıtlar toplanmıştır. Bu sayede bağımlı değişkeni ölçmeye yönelik ölçeğin puanlama yapısı da göz önünde bulundurularak iki değişken arasında kullanılan karşılaştırmalı analizlerin yapılması sağlanmıştır. Ayrıca bu yöntem ile eksik veri olmadan katılımcıların anketleri tamamlamaları hedeflenmiş ve çalışma sonucunda bu hedefe ulaşılmıştır.

Araştırmanın temelindeki teorik modelde bağımlı değişken olarak incelenen çalışan motivasyonu, Daniel Pink'in (2009) Motivasyon 3.0 teorisine dayalı olarak çalışanların amaç ve anlam duygusu, ustalık ve özerklik düzeylerinin alt boyutlar olarak kabul edildiği bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Söz konusu ölçek, Seher Yastıoğlu (2023) tarafından geliştirilen "Öğretmenler için İçsel Motivasyon Faktörleri:

Motivasyon 3.0 Ölçeği" temel alınarak oluşturulmuştur. Ölçeğin gözden geçirilmesi sırasında ifadeler iş dünyasına uyarlanmış ve iş dünyası ile doğrudan bağlantılı olmayan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır.

Her iki ölçeğin de geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamlı bir şekilde yapılmıştır. Ayrıca ölçeklerin alt boyutlarıyla beraber incelenen fenomenleri ölçme becerilerinin geçerlilik analizleri Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yöntemleriyle test edilmiştir. Ölçeklerden elde edilen anket verilerinin istatistiksel analizleri SPSS Statistics 29, Jamovi ve MS Office Excel programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, çevik metodolojileri uygulayan ve uygulamayan iki şirketten toplam 445 çalışan anketlere katılmıştır. Bu örneklem, her bir ifadeye en az beş katı kadar yanıt gerekliliğini karşılamaktadır (Comrey & Lee, 1992: 49-53). Elde edilen verilere dair açımlayıcı analizler paylaşılmıştır. Kullanılan nicel araştırma metotları arasında bağımsız örneklem t-testi, basit doğrusal regresyon analizi, yol analizi (path analysis) ve Pearson korelasyon analizi bulunmaktadır. Öncelikle, veri setinin doğruluğu ve eksiksizliği kontrol edilmiş ve eksik verilerin olmadığı tespit edilmiştir. Verilerin normalliği, çoklu doğrusallık ve homojenlik varsayımları test edilerek analizlere başlanmadan önce gerekli istatistiksel prosedürler uygulanmıştır (Tabachnick & Fidell, 2019: 70-80). Pearson korelasyon analizi, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri belirlemek için kullanılmıştır (Cohen, 1988: 73-80). Yol analizi ise, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri modellemek ve bu etkilerin büyüklüklerini değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır (Kline, 2016: 101-110).

Araştırmanın Model 2 yaklaşımına bağlı olarak oluşturulan hipotezler bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Bağımsız örneklem t-testi, iki farklı örneklem grubunun ortalamalarını karşılaştırmak için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Bu test, gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için uygulanır. Sosyal bilimlerde, p değerinin istatistiksel anlamlılığı belirlemede yaygın olarak kullanıldığını belirtmek gerekir. p değeri, istatistiksel sonuçların rastlantısal mı yoksa anlamlı mı olduğunu gösterir. Sosyal bilimlerde, p değerinin 0.10 seviyesine kadar anlamlılık olarak kabul edilebileceği belirtilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2019: 126).

Ayrıca araştırmanın sonuç ve tartışma bölümünün zenginleştirilmesi ve çevik metodolojilerin uygulanmasının organizasyon kültürü ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini daha derinlemesine anlamak amacıyla katılımcı gözlem ve derinlemesine görüşme yöntemleri kullanılarak araştırmanın örneklemine dahil olan organizasyonlar incelenmiştir. Araştırmada, çevik metodolojileri uygulayan bir şirketin "Çeviklik Günü" olarak adlandırdığı etkinliğe katılımcı gözlem yöntemi ile dahil olunmuştur. Bu yöntem sayesinde, örgüt içindeki etkileşimler, davranışlar ve karar alma süreçleri doğrudan

gözlemlenmiştir. Katılımcı gözlem yöntemi, araştırmacının gözlemlediği durumu detaylı ve doğal bir şekilde anlamasına olanak tanımıştır (Patton, 2014: 257-265). Diğer yandan, çevik metodolojileri uygulamayan şirketin yöneticileri, ekip liderleri ve çalışanları ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, örgüt kültürünün günlük operasyonlarda nasıl algılandığı ve deneyimlendiği konusunda zengin bilgiler sağlamıştır. Bu görüşmeler, katılımcıların örgüt kültürü ve motivasyon konusundaki kişisel deneyimlerini ve algılarını paylaşmalarına olanak tanımıştır (Kvale, 2015: 75-80).

2.5 Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bu çalışmada, organizasyon kültürünü değerlendirmek amacıyla Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ölçeği kullanılmıştır. OCAI, dört ana kültür tipi (Klan, Adhokrasi, Pazar, Hiyerarşi) üzerinden organizasyon kültürünü ölçen bir araçtır ve her kültür tipi altı boyuttaki ifadeler üzerinden tek faktörlü olarak değerlendirilmektedir: (1) Organizasyonun Baskın Karakteristikleri, (2) Organizasyonel Liderlik, (3) Çalışanların Yönetilmesi, (4) Organizasyonu Bir Arada Tutan Bağ, (5) Stratejik Düşünme ve (6) Başarı Kriterleri. Her bir boyutta ölçümü yapılan kültür tipinin seviyesini ölçemeye yönelik dört ifade bulunmaktadır ve katılımcılar her bir soruya toplamı 100 olacak şekilde puan vermektedir (Cameron & Quinn, 2006). Ancak, bu çalışmada karşılaştırmalı analiz yapabilmek amacıyla OCAI ölçeği, 5'li Likert tipi bir puanlama ile uygulanmıştır. Anketteki 1A, 2A, 3A, 4A, 5A ve 6A numaralı ifadeler klan kültürünü, 1B, 2B, 3B, 4B, 5B ve 6B numaralı ifadeler adhokrasi kültürünü, 1C, 2C, 3C, 4C, 5C ve 6C numaralı ifadeler Pazar kültürünü, 1D, 2D, 3D, 4D, 5D ve 6D numaralı ifadeler ise hiyerarşi kültürünü ölçmektedir. Hipotez testleri adımında bu soruların tanımlayıcı istatistikleri hesaplanarak ölçek alt boyutlarının aldığı değerler üzerinden alt hipotezler incelenmiştir.

Ölçeğin güvenirliğini değerlendirmek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, OCAI ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri .963 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Standartlaştırılmış maddeler üzerinden hesaplanan Cronbach's Alpha değeri ise .965 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplamda 24 madde içermesi ve yüksek bir ortalama puan (Ortalama = 92.66), yüksek varyans (Varyans = 367.459) ve standart sapma (Standart Sapma = 19.169) değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğe dair Güvenilirlik analizin sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: OCAI Organizasyon Kültürü Ölçeği Güvenirlilik Analizi

N	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	Ortalama	Varyans	Standart Sapma
445	24	0.963	0.965	92.66	367.459	19.169

OCAI ölçeğinin alt ölçekleri için yapılan güvenirlik analizi sonuçları, her bir alt ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Klan kültürü alt ölçeği için αKlan = 0,922 ve standartlaştırılmış maddelere dayalı αKlan = 0,922 değerleri bulunmuş olup, yüksek içsel tutarlılığı işaret etmektedir. Adhokrasi kültürü alt ölçeğinde αAdhokrasi = 0,898 ve standartlaştırılmış maddelere dayalı αAdhokrasi = 0,899 değerleri ölçülmüş, bu da yüksek güvenilirliği desteklemektedir. Pazar kültürü alt ölçeği için αPazar = 0,787 ve standartlaştırılmış maddelere dayalı αPazar = 0,813 olarak bulunmuş olup, orta derecede güvenilir bir ölçüm sunmaktadır. Hiyerarşi kültürü alt ölçeği ise αHiyerarşi = 0,894 ve standartlaştırılmış maddelere dayalı αHiyerarşi = 0,897 değerleri ile yüksek bir güvenilirlik göstermektedir. Bu sonuçlar, OCAI ölçeğinin alt ölçeklerinin de genel olarak yüksek derecede güvenilir olduğunu ve içsel tutarlılığın sağlam olduğunu ortaya koymaktadır. OCAI Ölçeğinin alt ölçeklerinin Güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: OCAI Organizasyon Kültürü Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi

Alt Ölçekler	N	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	Ortalama	Varyans	Standart Sapma
Klan	445	6	0.922	0.922	22.874	35.804	5.984
Adhokrasi	445	6	0.898	0.899	23.15	27.568	5.251
Pazar	445	6	0.787	0.813	23.17	18.878	4.345
Hiyerarşi	445	6	0.894	0.897	23.47	25.425	5.042

Araştırmanın nicel veri elde etme çalışmalarında modelin bağımsız değişkeni olarak ölçülen çalışan motivasyonunu ölçmeye yönelik ölçeğin, Daniel Pink'in (2009) Motivasyon 3.0 teorisine dayalı olarak

ölçüldüğü yukarıda belirtilmişti. Bu teoriye göre, çalışan motivasyonu amaç duygusu, ustalık ve özerklik düzeylerinin alt boyutlar olarak kabul edildiği bir ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçek, Seher Yastıoğlu (2023) tarafından geliştirilen "Öğretmenler için İçsel Motivasyon Faktörleri: Motivasyon 3.0 Ölçeği" temel alınarak oluşturulmuştur. Bu çalışmanın nitel araştırma bölümünün de temelini oluşturan durum, araştırmacının ölçeği iş dünyasına göre uyarlamak üzere gözden geçirebilecek tecrübeye sahip olmasıdır. Bu açıdan ölçeğin gözden geçirilmesi sırasında ifadeler iş dünyasına uyarlanmış ve iş dünyası ile doğrudan bağlantılı olmayan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bunun sonucunda teoriye bağlı kalınarak üç alt boyutta çalışan motivasyonunu ölçmeye yönelik toplam yirmi sekiz ifadenin yer aldığı bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan Güvenilirlik analizi sonucunda Motivasyon 3.0 Ölçeği için elde edilen α = 0,957 değeri, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Standartlaştırılmış maddelere dayalı α = 0,959 değeri de içsel tutarlılığı güçlendirmektedir. Bu sonuçlar, Motivasyon 3.0 Ölçeğinin genel olarak yüksek bir güvenilirlik sunduğunu ve içsel tutarlılığın sağlam olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçeğin Güvenilirlik analizine ait detaylar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Motivasyon 3.0 Ölçeği Güvenirlilik Analizi

N	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	Ortalama	Varyans	Standart Sapma
445	28	0.957	0.959	116.89	375.249	19.371

Motivasyon 3.0 ölçeğinin alt ölçekleri için yapılan güvenirlik analizi sonuçları, her bir alt ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Amaç duygusu faktörü için αAmac = 0,912 ve standartlaştırılmış maddelere dayalı αAmac = 0,913 değerleri bulunmuş olup, yüksek içsel tutarlılığı işaret etmektedir. Ustalaşmak faktörü αUstalasmak = 0,907 ve standartlaştırılmış maddelere dayalı αUstalasmak = 0,909 değerleri ölçülmüş, bu da yüksek güvenilirliği desteklemektedir. Özerklik faktörü için αOzerklik = 0,921 ve standartlaştırılmış maddelere dayalı αOzerklik = 0,924 olarak bulunmuş olup, yüksek derecede güvenilir bir ölçüm sunmaktadır. Bu sonuçlar, Motivasyon 3.0 ölçeğinin alt faktörlerinin de genel olarak yüksek derecede güvenilir olduğunu ve içsel tutarlılığın sağlam olduğunu ortaya koymaktadır. Motivasyon 3.0 Ölçeğinin alt faktörlerine ait güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Motivasyon 3.0 Ölçeği Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi

Alt Faktörler	N	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	Ortalama	Varyans	Standart Sapma
Amaç	445	10	0.912	0.913	42.850	50.634	7.116
Ustalaşmak	445	10	0.907	0.909	43.53	42.61	6.528
Özerklik	445	8	0.921	0.924	30.51	62.823	7.926

Araştırmanın bu aşamasında hem faktör analizlerinin dayandığı yöntemlerin varsayımlarında olması hem de sonrasındaki hipotez testlerinde kullanılacak parametrik testlerin ön şartı olarak elde edilen veri setindeki verilerin normallik analizi gerçekleştirilmiştir. Normallik analizi, verilerin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek için kullanılan bir adımdır. Bu analizde çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları incelenir. Çarpıklık, verilerin simetrik olup olmadığını gösterirken, basıklık verilerin yoğunluk seviyesini ifade eder. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının ±1,5 aralığında olması, verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtir (Tabachnick & Fidell, 2019: 92-94). Fakat literatürde eğrilik ve basıklık değerlerinin alacağı ±2 aralığındaki değerlerin de kabul edilebilir olduğu ifade edilmektedir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019: 90-92; George & Mallery, 2010: 101). Normallik analizinin ikinci adımında, normallik testi sonuçları referans aralığında değilse, uç değerler (outliers) tespit edilir. Uç değerler, veri setindeki diğer gözlemlerden önemli ölçüde farklı olan veriler olarak tanımlanır ve analiz sonuçlarını olumsuz etkileyebilir. Bu durumlarda, uç değerlerin çıkarılması, verilerin normalliğini sağlamak ve analizlerin doğruluğunu artırmak için önemlidir (Tabachnick & Fidell, 2019: 96-99). Bu çerçevede yapılan ilk analiz sonucunda verilerin kabul gören aralıkta olmaması nedeniyle ikinci adım olarak uç değerler incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda 91, 115, 123, 148, 152, 197, 296, 330, 400 ve 456 sıra numaralı yanıt verenlerin skorları analizin dışında tutularak normallik analizi tekrar edilmiştir. Yapılan ikinci analiz sonucunda Tablo 8'de özetlendiği gibi verilerin normal dağılıma sahip olduğu ve hipotez testlerinde parametrik testlerin uygulanabileceği tespit edilmiştir. Normallik varsayımının sağlanmasına bağlı olarak ölçeklerin geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8: OCAI Alt Ölçekleri ve Motivasyon 3.0 Ölçeği Normallik Analizi

Alt Ölçekler/ Faktörler	Çarpıklık (Skewness)	Çarpıklık Std. Hata	Basıklık (Kurtosis)	Basıklık Std. Hata
Klan	-0.674	0.116	-0.373	0.231
Adhokrasi	-0.506	0.116	-0.371	0.231
Pazar	-0.377	0.116	0.085	0.231
Hiyerarşi	-0.537	0.116	-0.308	0.231
Amaç	-1.132	0.116	0.807	0.231
Ustalaşmak	-1.236	0.116	1.695	0.231
Özerklik	-0.791	0.116	0.047	0.231

Organizasyon kültürünü değerlendirmek ve faktör yapısını ortaya koymak amacıyla OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) ölçeği kullanılarak Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Analiz için temel bileşenler (principal components) ve doğrudan eğik döndürme (direct oblimin) yöntemleri tercih edilmiştir. Temel bileşenler yöntemi, verilerdeki en fazla varyansı açıklayan bileşenleri belirlemek için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, verilerin boyutunu azaltarak, ana bileşenler aracılığıyla en önemli bilgileri öne çıkarır (Jolliffe, 2002: 58-62). Sosyal bilimlerde faktörler arasındaki ilişkilerin genellikle beklenmesi nedeniyle doğrudan eğik döndürme yöntemi kullanılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2019: 92-94; Costello & Osborne, 2005: 3-5).

Güvenirlilik ve normallik analizlerinde uygulandığı gibi OCAI Ölçeğinin organizasyon kültürünü fenomenolojik olarak birbiriyle rekabet eden dört farklı tipteki organizasyon kültürlerinin ölçülmesine yönelik alt ölçeklerden oluştuğunu dikkate alarak ölçeğin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir.

Bu yöntemle öncelikle klan kültürü alt ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği değeri 0.908 olarak hesaplanmıştır ve bu değer örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğunu

göstermektedir. Comrey ve Lee (1992) tarafından, KMO değerinin 0.50'nin üzerinde olması yeterli kabul edilirken, 0.80-0.90 arası "harika" olarak değerlendirilmekte ve bu çalışmada elde edilen 0.966 değeri mükemmel bir örneklem yeterliliğini işaret etmektedir (Comrey & Lee, 1992: 217-219). Field (2018) de KMO değerinin 0.50'nin üzerinde olmasını yeterli kabul etmekte ve 0.90 üzeri değerleri çok iyi olarak sınıflandırmaktadır (Field, 2018: 684). Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına göre, $\chi^2(15) = 1862.959$; $p < 0.001$ bulunmuş ve bu sonuç, maddeler arasındaki korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2019: 96-99). Bu bulgular, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve faktör yapısını ortaya koymak için yeterli veriye sahip olduğunu göstermektedir. Analiz öncesi korelasyon matrisinin determinant değeri 0.015 olarak bulunmuş olup, bu değer determinant değerinin 0.00001'den büyük olması gerektiği literatürde belirtilmiştir; bu nedenle verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır (Field, 2013: 113). AFA sonucunda, klan kültürü alt ölçeğinin tek faktörlü yapıda olduğu ve bu faktörün toplam varyansın %72.027'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre Klan Kültürü alt ölçeğinin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer ölçüm aralıkları dikkate alınarak adhokrasi kültürü alt ölçeğine AFA uygulanmıştır. İlk etapta Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği değeri 0.897 olarak hesaplanmıştır ve bu değer örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına göre, $\chi^2(15) = 1456.739$; $p < 0.001$ bulunmuş ve bu sonuç, maddeler arasındaki korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermektedir. Analiz öncesi korelasyon matrisinin determinant değeri 0.037 olarak bulunmuştur. AFA sonucunda, adhokrasi kültürü alt ölçeğinin tek faktörlü yapıda olduğu ve bu faktörün toplam varyansın %66.41'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre adhokrasi kültürü alt ölçeğinin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı şekilde pazar kültürü alt ölçeğine AFA uygulanmıştır. İlk etapta Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği değeri 0.854 olarak hesaplanmıştır ve bu değer örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına göre, $\chi^2(15) = 981.41$; $p < 0.001$ bulunmuş ve bu sonuç, maddeler arasındaki korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermektedir. Analiz öncesi korelasyon matrisinin determinant değeri 0.108 olarak bulunmuştur. AFA sonucunda, adhokrasi kültürü alt ölçeğinin tek faktörlü yapıda olduğu ve bu faktörün toplam varyansın %54.683'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre pazar kültürü alt ölçeğinin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak hiyerarşi kültürü alt ölçeğine AFA uygulanmıştır. İlk etapta Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği değeri 0.898 olarak hesaplanmıştır ve bu değer örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli

olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına göre, $\chi^2(15) = 1455.378$; $p < 0.001$ bulunmuş ve bu sonuç, maddeler arasındaki korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermektedir. Analiz öncesi korelasyon matrisinin determinant değeri 0.037 olarak bulunmuştur. AFA sonucunda, adhokrasi kültürü alt ölçeğinin tek faktörlü yapıda olduğu ve bu faktörün toplam varyansın %66.068'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre hiyerarşi kültürü alt ölçeğinin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Geçerli özellik gösteren OCAI ölçeğinin alt ölçeklerine ait AFA sonuçları Tablo 9'da özetlenmiştir.

Tablo 9: OCAI Alt Kültür Ölçekleri AFA Sonuçları

Alt Ölçekler	KMO	χ^2	df	p Değeri	Korelasyon Matrisi Determinantı	Toplam Kare Yükleri Varyans Yüzdesi
Klan	0.908	1862.959	15	<.001	0.015	72.027
Adhokrasi	0.897	1456.739	15	<.001	0.037	66.41
Pazar	0.854	981.41	15	<.001	0.108	54.683
Hiyerarşi	0.898	1455.378	15	<.001	0.037	66.068

Bu aşamada organizasyon kültürünü dört alt boyutta ölçmesiyle ilgili OCAI Ölçeği için yapısal olarak geçerlilik analizine Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) devam edilmiştir. DFA sonucunda her bir alt boyutun geçerlilik analiz sonuçları sayesinde hipotez testlerindeki ve araştırmanın temel modelindeki alt boyutların arasındaki ilişkilerin karşılıklı olarak ortaya konulması sağlanmış ve ölçeğin alt boyutlarının ölçüm için yeterli geçerliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı (OCAI) ölçeğinin geçerlilik test sonuçlarının değerlendirilmesi sürecinde Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. DFA, literatürde yapısal eşitlik modeli olarak değerlendirilen ve model, gözlenen değişken, örtük değişken, kestirim yöntemi, uyum iyiliği indeksleri ve modifikasyon gibi kendine özgü kavramları olan bir analiz yöntemidir (Kline, 2016: 123-130). Araştırmada DFA'nın uygulanması için Jamovi programı kullanılmış ve kestirim yöntemi olarak Maximum Likelihood (ML) istatistiği tercih edilmiştir. ML yönteminin tercih

edilmesinin temel nedeni, yorumlanabilirliği ve uyum iyiliği test sonuçlarının zenginliği açısından en yaygın kullanılan yöntemlerden biri olmasıdır (Schumacker & Lomax, 2016: 134-136).

DFA sonuçlarının yorumlanmasında başlıca uyum iyiliği indeksleri incelenmiştir. Bu indeksler arasında CMIN (Chi-Square-Ki-Kare), CMIN/df (Relative Chi-Square-Göreli Ki-Kare), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual-Standartlaştırılmış Kalan Kareler Ortalaması), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation-Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), CFI (Comparative Fit Index-Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness-of-fit Index-Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness-of-fit Index-Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi) ve NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum İndeksi) yer almaktadır (Byrne, 2016: 78-80; Hair et al., 2019: 121-130).

İlk olarak, 'p değeri' incelenmiştir. Bu değer, beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın anlamlılığı hakkında bilgi vermektedir. Literatürde $p > 0.05$ olmasının iyi uyum göstergesi olduğu belirtilse de bu değerin örneklem sayısına çok hassas olduğu ve gözlenen değişken sayısına göre değişkenlik gösterdiği için CMIN/df değerine bakılmasının daha uygun olduğu ifade edilmektedir (Kline, 2016: 268-269; Hair et al., 2019: 634-636). Bu bağlamda, CMIN/df değerinin 5'ten küçük olması beklenir; $CMIN/df < 3$ ise iyi uyum, $CMIN/df < 2$ ise mükemmel uyum olarak kabul edilir (Schermelleh-Engel et al., 2003: 52-53). Ayrıca, Byrne (2016: 80-82) yapısal eşitlik modellemelerinde CMIN/df değerinin 5'ten büyük olmasının kabul edilebilir olduğunu belirterek, diğer uyum indekslerinin de değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Örneğin, PedsQL™ 4.0 ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinde, ebeveyn bildirimlerinin fiziksel işlevsellik, sosyal işlevsellik ve okul işlevselliği boyutlarında CMIN/df değerlerinin 5'ten büyük olduğu belirtilmiştir. Ancak, diğer uyum indeksleri de dikkate alındığında, bu sonuçların geçerliliği değerlendirilmiştir (Varni et al., 2001: 800-812).

CFI, gözlenen değişkenler arasındaki kovaryansın model tarafından ne kadar iyi tahmin edildiğini ölçen bir uyum indeksidir. CFI değeri 0.90 ve üzeri olması, iyi bir uyum gösterdiği anlamına gelir. CFI'nın 0.95'in üzerinde olması, mükemmel uyumu işaret eder (Hu & Bentler, 1999: 27-28; Schermelleh-Engel et al., 2003: 52-53). GFI, varsayılan model tarafından hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir ve değeri 0.90'ın üzerinde olmalıdır (Hair et al., 2019: 654-656). GFI'nın 0.95'in üzerinde olması iyi uyum değeri olarak kabul edilmektedir (Schermelleh-Engel et al., 2003: 54-55).

AGFI indeksi, gözlenen değişken sayısına göre modelin serbestlik derecesi için GFI değerini ayarlar ve 1.00'e yakın ve 0.80 üzerinde bir değer alması beklenir (Byrne, 2016: 35-37; Schumacker & Lomax, 2016: 112-115).

SRMR, modelin tahmin edilen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki ortalama farkın karekökünü temsil eden bir uyum iyiliği indeksidir. SRMR değeri, modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılan önemli bir ölçüttür. Genel olarak, SRMR değeri 0.08'in altında olan modeller iyi bir uyum gösterir; 0.05'in altında olması ise mükemmel uyumu işaret eder (Hu & Bentler, 1999: 14-16).

SRMR'nin avantajlarından biri, modelin tahmin ettiği ve gözlenen değerler arasındaki ortalama farkı doğrudan yansıtmasıdır. Bu özellik, modelin genel uyumunu anlamada kullanıcıya net bir fikir verir. Ancak, SRMR değeri, özellikle çok faktörlü modellerde ve büyük örneklem büyüklüklerinde duyarlıdır (Kline, 2016: 95-98).

RMSEA, modelin tahmin edilen ve gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın karekökü üzerinden modelin uyumunu değerlendiren bir başka önemli uyum iyiliği indeksidir. RMSEA değeri, modelin uyumunu nüfus düzeyinde değerlendiren bir ölçüdür ve 0.05'in altında olması iyi uyumun, 0.08'e kadar olması kabul edilebilir uyumun ve 0.10'un üzerinde olması ise kötü uyumun göstergesidir (Browne & Cudeck, 1993: 137-139; MacCallum et al., 1996: 137-140).

SRMR ve RMSEA, her ikisi de modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılır, ancak farklı yönlere odaklanır. SRMR, modelin tahmin edilen ve gözlenen değerleri arasındaki doğrudan farkı ölçerken, RMSEA modelin genel uyumunu nüfus düzeyinde değerlendirir. Araştırmalarda genellikle bu iki indeksin birlikte değerlendirilmesini önerir, çünkü bu, modelin uyumunu daha kapsamlı bir şekilde anlama imkânı sağlar (Byrne, 2016: 105-108; Hu & Bentler, 1999: 18-22).

RMSEA, özellikle örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak modelin uyumunu değerlendirmede kullanışlıdır. Bu özellik, RMSEA'yı diğer uyum iyiliği indekslerine göre daha esnek kılar. Ancak, küçük örneklem büyüklüklerinde RMSEA'nın tahminleri daha az güvenilir olabilir (Bauer, 2017: 91-94).

DFA sonuçlarının değerlendirilmesinde birden fazla uyum iyiliği indeksi incelenir ve bunların çoğu CMIN (ki-kare) değerinden türetilmiştir. Ancak, hangi uyum indekslerinin değerlendirmede esas alınacağı konusunda literatürde mutabakat yoktur. Dolayısıyla, bu değerlerin hiçbiri model uyum iyiliği değerlendirmesinde olmazsa olmaz değildir ve bir veya birden fazla indeksin uyumsuz çıkması ölçme aracının uyumsuzluğunu göstermez (Schermelleh-Engel et al., 2003: 52-55). Uyum iyiliği değerlendirmesi olumsuz sonuçlanırsa modifikasyon adı verilen birtakım düzenlemeler yapılarak uyum sağlanana kadar test tekrarlanır (Byrne, 2016: 80-82). Bu indekslere ait uyum ölçüleri ve kesim değerleri Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Uyum Ölçüleri ve Kesim Değerleri

İndeks	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/df	$0 \leq CMIN/df < 2$	$2 \leq CMIN/df < 3$	$3 \leq CMIN/df \leq 5$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.08$	-
RMSEA	$0 \leq RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA < 0.08$	$0.08 \leq RMSEA \leq 0.10$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI < 0.95$	-
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	-
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.80 \leq AGFI < 0.90$	-
NFI	$0.90 \leq NFI \leq 1$	-	-

Güvenilirlik analizi sırasında her bir alt ölçek için gerçekleştirilen analiz sonucunda bulunan Cronbach's Alpha değerlerinin hesaplanması sonucunda ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik için yeteri değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. İlk analizler sonucundaki test sonuçlarının kabul edilebilecek aralıklarda olması için model üzerinde gerekli modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede klan kültürü alt ölçeğinin 1 ve 4 ile 5 ve 6 numaralı ifadeleri arasında kovaryans bağlantıları kurulmuştur. Benzer şekilde adhokrasi kültürü alt ölçeğinde 5 ve 6 numaralı ifadeler arasında kovaryans bağlantıları kurulmuştur. Aynı işlem hiyerarşi alt kültür ölçeğinin 5 ve 6 numaralı ifadeleri için de gerçekleştirilmiştir. Bu işlemlerden sonra OCAI Ölçeği alt boyutlarına uygulanan DFA sonucunda Tablo 5'teki uyum ölçüleri ve kesim değerleri dikkate alınarak test sonuçları değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: OCAI Alt Kültür Ölçekleri DFA Uyum İndeksleri

Alt Ölçekler	CMIN	df	CMIN/df	SRMR	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI
Klan Kültürü	16.2	7	2.314	0.012	0.054	0.995	0.998	0.993	0.991

Adhokrasi Kültürü	23.3	8	2.913	0.017	0.066	0.989	0.998	0.993	0.984
Pazar Kültürü	33.4	9	3.711	0.028	0.078	0.975	0.998	0.994	0.966
Hiyerarşi	15.8	8	1.975	0.016	0.047	0.995	0.999	0.996	0.989

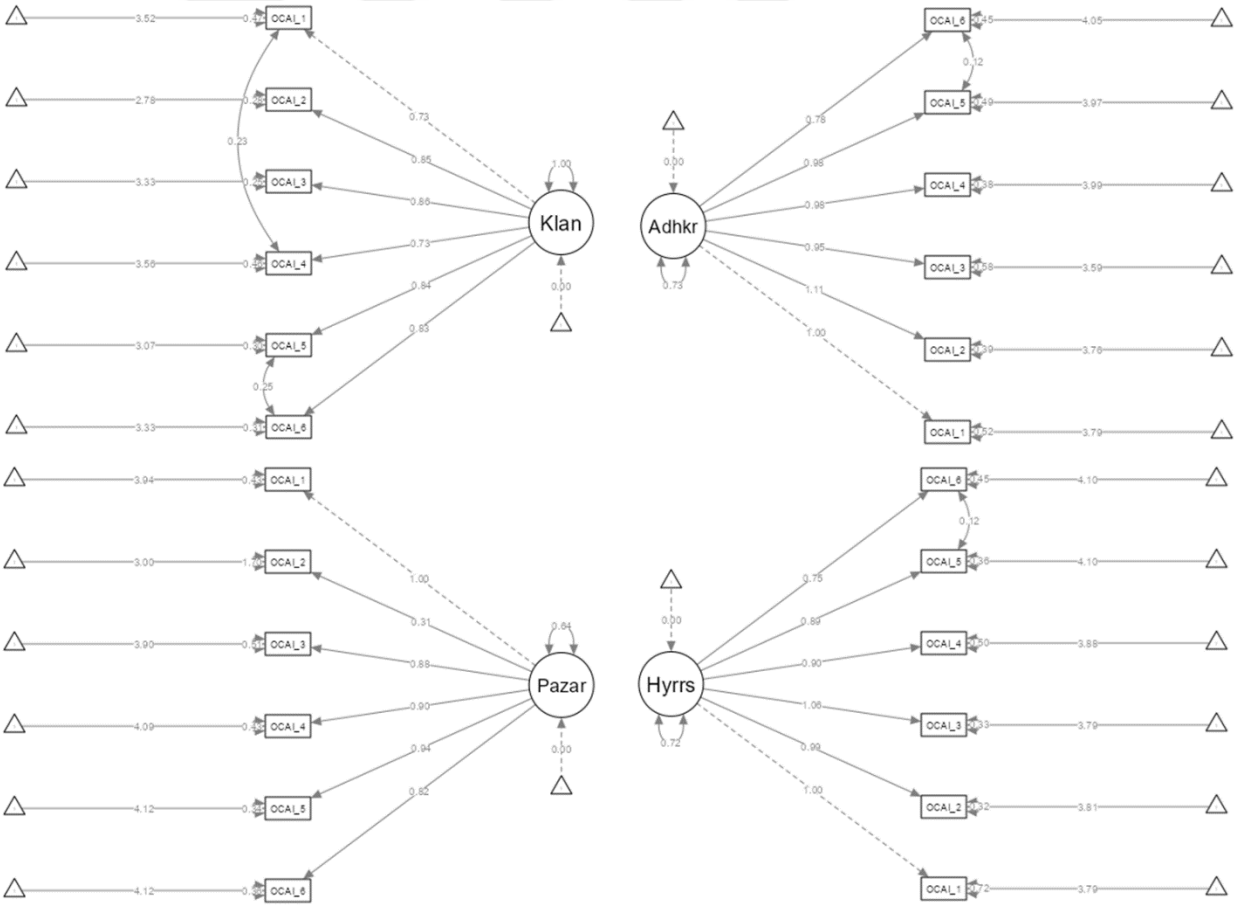
Klan Kültürü Alt Ölçeği'nin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, CMIN/df değeri 2.314 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, iyi uyum aralığında ($2 < CMIN/df \leq 3$) kabul edilmektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003: 30). SRMR değeri 0.012 olup, mükemmel uyum sınırları içerisindedir (Hu & Bentler, 1999: 19). RMSEA değeri ise 0.054 olup, iyi uyum kategorisinde yer almaktadır (Browne & Cudeck, 1993: 136; MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996: 137). CFI değeri 0.995, GFI değeri 0.998, AGFI değeri 0.993 ve NFI değeri 0.991 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, genel olarak modelin veriye oldukça iyi uyum sağladığını göstermektedir (Byrne, 2016: 300; Hair, Anderson, Babin, & Black, 2018: 134).

Adhokrasi Kültürü Alt Ölçeği'nin uyum iyiliği indekslerinde CMIN/df değeri 2.913 olarak belirlenmiştir. Bu değer, kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde ($2 < CMIN/df \leq 3$) bulunmaktadır (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003: 30). SRMR değeri 0.017 olup, mükemmel uyum göstermektedir (Hu & Bentler, 1999: 19). RMSEA değeri 0.066 olup, iyi uyum kategorisinde değerlendirilmektedir (Browne & Cudeck, 1993: 136; MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996: 137). CFI değeri 0.989, GFI değeri 0.998, AGFI değeri 0.993 ve NFI değeri 0.984 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, modelin veriye iyi uyum sağladığını göstermektedir (Byrne, 2016: 300; Hair, Anderson, Babin, & Black, 2018: 134).

Pazar Kültürü Alt Ölçeği için hesaplanan CMIN/df değeri 3.711'dir. Bu değer, kabul edilebilir uyum sınırının üstünde olsa da ($3 < CMIN/df \leq 5$), literatürde bazı durumlarda bu değerin kabul edilebilir olduğu belirtilmiştir (Kline, 2016: 95–98). SRMR değeri 0.028 olup, mükemmel uyum sınırları içerisindedir (Hu & Bentler, 1999: 19). RMSEA değeri 0.078 olup, kabul edilebilir uyum kategorisinde yer almaktadır (Browne & Cudeck, 1993: 136; MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996: 137). CFI değeri 0.975, GFI değeri 0.998, AGFI değeri 0.994 ve NFI değeri 0.966 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, genel olarak modelin veriye yeterli uyum sağladığını göstermektedir (Byrne, 2016: 300; Hair, Anderson, Babin, & Black, 2018: 134).

Hiyerarşi Kültürü Alt Ölçeği'nin uyum iyiliği indekslerinde CMIN/df değeri 1.975 olarak belirlenmiştir. Bu değer, mükemmel uyum kategorisinde ($0 \leq CMIN/df \leq 2$) yer almaktadır (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003: 30). SRMR değeri 0.016 olup, mükemmel uyum göstermektedir (Hu & Bentler, 1999: 19). RMSEA değeri 0.047 olup, iyi uyum kategorisindedir (Browne & Cudeck, 1993: 136; MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996: 137). CFI değeri 0.995, GFI değeri 0.999, AGFI değeri 0.996 ve NFI değeri 0.989 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, modelin veriye mükemmel uyum sağladığını göstermektedir (Byrne, 2016: 300; Hair, Anderson, Babin, & Black, 2018: 134).

Yukarıda sunulan uyum iyiliği indeksleri, OCAI Ölçeği'nin dört alt boyutu olan ve Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi alt ölçeklerinin bununla tutarlı bir şekilde kabul edilebilir düzeyde model uyumu sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, ölçme aracının yapı geçerliliği açısından yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutlarının DFA sırasında uygulanan model ve kurulan kovaryans bağlantıları Jamovi programı üzerinde geliştirilmiş ve Şekil 3'te toplu olarak gösterilmiştir.



Şekil 3: OCAI Alt Kültür Ölçekleri DFA Uyum Modelleri

Motivasyon 3.0 Ölçeğinin geçerlilik analizlerine tıpkı OCAI ölçeğindeki yaklaşımla öncelikle Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Bu analizde de benzer şekilde temel bileşenler (principal components) ve doğrudan eğik döndürme (direct oblimin) yöntemleri tercih edilmiştir. Ölçeğin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) analizinde ilk etapta, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği değeri 0.954 olarak hesaplanmış ve bu değer, örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına göre, $\chi^2(378) = 8853.062$; $p < 0.001$ bulunmuş ve bu sonuç, maddeler arasındaki korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2019: 613). Bu bulgular, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve faktör yapısını ortaya koymak için yeterli veriye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Analiz öncesi korelasyon matrisinin determinant değeri 1.373E-9 olarak bulunmuş olup, bu değer determinant değerinin 0.00001'den büyük olması gerektiği literatürde belirtilmiştir, bu nedenle verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır (Field, 2018: 679).

AFA sonucunda, Motivasyon 3.0 ölçeğinin 3 faktörlü bir yapıdan oluştuğu ve bu faktörlerin toplam varyansın %60,986'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre Motivasyon 3.0 ölçeğinin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Faktörler ve açıklanan varyans yüzdeleri şu şekildedir: İlk faktör varyansın %47,799'unu, ikinci faktör %8,194'ünü ve üçüncü faktör ise %4.993'ünü açıklamaktadır. Pink (2009) tarafından geliştirilen teoriye dair literatürdeki açıklamalara bağlı olarak buradaki analizle beraber çalışan motivasyonunun üç faktörle ölçüldüğü: (1) Amaç ve Anlam Duygusu, (2) Ustalaşma ve (3) Özerklik olduğu ortaya konulmuştur. Birinci ve ikinci faktör için onar ifade ve üçüncü faktör için sekiz olmak üzere ile toplamda 28 ifadenin ölçekte yer aldığı ortaya konulmaktadır.

Her ne kadar araştırmada kullanılan data üzerinde yapılan AFA sonucunda Motivasyon 3.0 ölçeğinin üçüncü faktörünün toplam açıklanan varyansın %5'inden daha azını açıkladığı tespit edilmiş olsa da Costello ve Osborne (2005) tarafından yapılan bir çalışma, sosyal bilimlerde yürütülen araştırmalarda faktör analizi sonuçlarında bireysel faktörlerin toplam varyansın %5'inden daha azını açıklayabilmesine rağmen teorik olarak anlamlı olabileceğini belirtmiştir (Costello & Osborne, 2005: 6-7). Benzer şekilde, Fabrigar ve arkadaşları (1999), açıklanan varyans miktarının tek başına faktörlerin kabul edilebilirliğini belirlemede yeterli olmadığını, teorik geçerliliğin ve faktörlerin yorumlanabilirliğinin de önemli olduğunu vurgulamaktadır (Fabrigar et al., 1999: 278). Tabachnick ve Fidell (2019) ise, faktör analizinde açıklanan varyansın genel bir kılavuz olduğunu, ancak araştırmanın bağlamına ve amaçlarına göre esneklik gösterebileceğini ifade etmektedir (Tabachnick & Fidell, 2019: 105).

Ölçeğin geçerlilik analizin ikinci adımında daha önce OCAI ölçeği için uygulanan prosedürler aynen takip edilerek Motivasyon 3.0 Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Benzeri şekilde ölçeğin güvenirlilik analizi sırasında ölçek alt boyutlarının her birinin yüksek bir güvenirlilik katsayısına sahip olduğu ortaya konulmuştu. Bunun üzerine OCAI ölçeğinin DFA uygulamasında dikkate alınan uyum ölçüleri ve kesim değerleri dikkate alınarak Motivasyon 3.0 Ölçeği için DFA gerçekleştirilmiştir.

İlk analizler sonucundaki test sonuçlarının kabul edilebilecek aralıklarda olması için model üzerinde gerekli modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir. Öncelikle çoklu bağlantılılık problemi nedeniyle ölçeğin Ustalaşmak boyutundaki 10 numaralı ifade analizden çıkartılmıştır. Sonrasında amaç alt boyutunun 2 ve 4, 3 ve 10, 7 ve 9 ile 1 ve 8 numaralı ifadeleri arasında kovaryans bağlantıları kurulmuştur. Benzer şekilde Ustalaşmak alt boyutunda 5 ve 6, 8 ve 9 ile 2 ve 7 numaralı ifadeler arasında kovaryans bağlantıları kurulmuştur. Aynı işlem Özerklik boyutunun 1 ve 2, 4 ve 7 ile 5 ve 8 numaralı ifadeleri için de gerçekleştirilmiştir. Bu işlemlerden sonra Motivasyon 3.0 Ölçeği alt faktörlerine uygulanan DFA sonucunda Tablo 5'teki uyum ölçüleri ve kesim değerleri dikkate alınarak test sonuçları değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 12'de gösterilmiştir.

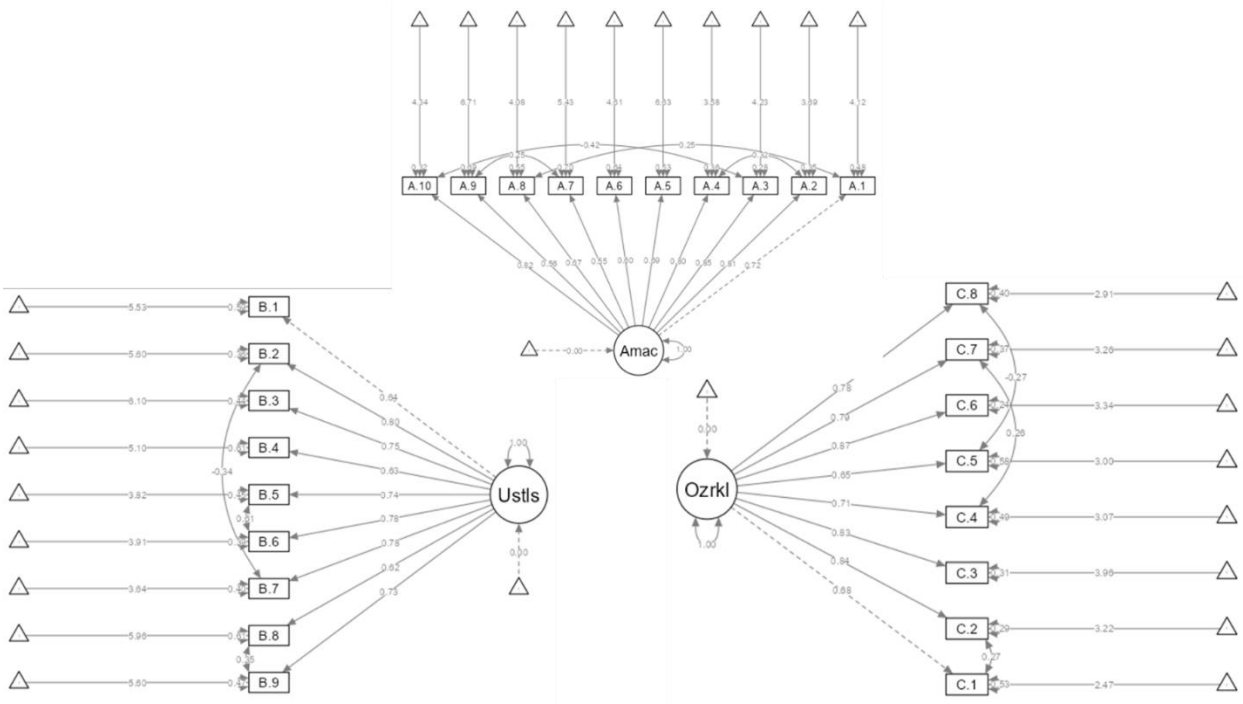
Tablo 12: Motivasyon 3.0 Alt Faktörleri DFA Uyum İndeksleri

	CMIN	**df**	**CMIN/df**	**SRMR**	**RMSEA**	**CFI**	**GFI**	**AGFI**	**NFI**
Amaç	111	31	3.581	0.036	0.076	0.967	0.997	0.993	0.955
Ustalaşmak	132	24	5.500	0.035	0.101	0.953	0.996	0.991	0.944
Özerklik	64.5	17	3.794	0.022	0.079	0.98	0.993	0.982	0.973

Amaç alt faktörünün uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, CMIN/df değeri 3.581 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde yer almakta olup ($3 < CMIN/df \leq 5$), literatürde bazı durumlarda kabul edilebilir olduğu belirtilmiştir (Wheaton et al., 1977, akt. Kline, 2016: 200). SRMR değeri 0.036 olup, iyi uyum sınırları içerisindedir (Hu & Bentler, 1999: 27). RMSEA değeri ise 0.076 olup, kabul edilebilir uyum kategorisinde değerlendirilmektedir (Browne & Cudeck, 1993: 137; MacCallum et al., 1996: 140). CFI değeri 0.967, GFI değeri 0.997, AGFI değeri 0.993 ve NFI değeri 0.955 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, genel olarak modelin veriye iyi uyum sağladığını göstermektedir (Byrne, 2016: 87; Hair et al., 2018: 648).

Ustalaşmak alt faktörünün uyum iyiliği indekslerinde CMIN/df değeri 5.500 olarak belirlenmiştir. Bu değer, kabul edilebilir uyum sınırının üzerinde yer almaktadır; ancak bazı literatürlerde bu değerin belirli durumlarda kabul edilebilir olduğu belirtilmiştir (Wheaton et al., 1977, akt. Kline, 2016: 200). SRMR değeri 0.035 olup, iyi uyum göstermektedir (Hu & Bentler, 1999: 27). RMSEA değeri 0.101 olup, kabul edilebilir uyum kategorisinde değerlendirilmektedir (Browne & Cudeck, 1993: 137; MacCallum et al., 1996: 140). CFI değeri 0.953, GFI değeri 0.996, AGFI değeri 0.991 ve NFI değeri 0.944 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, modelin veriye yeterli uyum sağladığını göstermektedir (Byrne, 2016: 87; Hair et al., 2018: 648).

Özerklik alt faktörünün için hesaplanan CMIN/df değeri 3.794'tür. Bu değer, kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde ($3 < CMIN/df \leq 5$) yer almakta olup, literatürde bazı durumlarda kabul edilebilir olduğu belirtilmiştir (Wheaton et al., 1977, akt. Kline, 2016: 200). SRMR değeri 0.022 olup, mükemmel uyum sınırları içerisindedir (Hu & Bentler, 1999: 27). RMSEA değeri 0.079 olup, kabul edilebilir uyum kategorisinde yer almaktadır (Browne & Cudeck, 1993: 137; MacCallum et al., 1996: 140). CFI değeri 0.980, GFI değeri 0.993, AGFI değeri 0.982 ve NFI değeri 0.973 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, genel olarak modelin veriye oldukça iyi uyum sağladığını göstermektedir (Byrne, 2016: 87; Hair et al., 2018: 648). Ölçeğin alt faktörlerinin DFA sırasında uygulanan model ve kurulan kovaryans bağlantıları Jamovi programı üzerinde geliştirilmiş ve Şekil 4'te toplu olarak gösterilmiştir.



Şekil 4: Motivasyon 3.0 Alt Kültür Ölçekleri DFA Uyum Modelleri

Yukarıda sunulan uyum iyiliği indeksleri, Motivasyon 3.0 Ölçeği'nin üç alt faktörü olan Amaç, Ustalaşmak ve Özerklik'in, kabul edilebilir düzeyde model uyumu sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, ölçme aracının yapı geçerliliği açısından yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Jamovi'de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yaparken, yazılım her bir madde (gözlenen değişken) için faktör skorları ve bu maddelerle ölçülen gizil boyut (örneğin özerklik) için genel bir faktör skoru sağlar. Genel faktör skoru, genellikle maddelerin faktör yükleri dikkate alınarak hesaplanan ağırlıklı bir toplam veya ortalamadır (Rosseel, 2012: 10). Faktör skoru hesaplanırken her bir maddenin (gözlenen değişken) bir faktör yükü vardır ve bu yük maddenin gizil boyut ile ne kadar güçlü bir ilişki içinde olduğunu gösterir. Yüksek yükler, madde ile faktör arasındaki daha güçlü ilişkiyi gösterir. İncelenen alt boyut için genel faktör skoru genellikle bireysel madde skorlarının ağırlıklı toplamı veya ortalaması alınarak hesaplanır. Ağırlıklar, maddelerin faktör yükleridir. Formül şu şekilde temsil edilebilir.

$$\text{Faktör Skoru}_{\text{Özerklik}} = \frac{\sum_{i=1}^{n} \lambda_i \cdot X_i}{\sum_{i=1}^{n} \lambda_i}$$

Bu formülde;

λi, iii numaralı maddenin faktör yükü, Xi, iii numaralı maddenin skorudur, n, özerklik boyutunu ölçen madde sayısıdır (Rosseel, 2012: 10).

Bazı durumlarda, genel faktör skoru hesaplanmadan önce bireysel madde skorları standardize edilebilir. Bu, maddelerin karşılaştırılabilir bir ölçek üzerinde olmasını sağlar ve özellikle maddelerin farklı aralık veya varyanslara sahip olduğu durumlarda önemlidir. Genel faktör skoru, tüm bireysel maddelerden gelen bilgiyi özetleyen tek bir bileşik skor olarak gizil boyutu (özerklik) temsil eder. Boyut için genel faktör skoru, parametrik analizler için bir ortalama değer olarak kullanılabilir. Bu, gizil boyutu temsil eden sürekli bir değişkendir ve regresyon, ANOVA veya korelasyon analizi gibi çeşitli istatistiksel analizlerde kullanılabilir. Genel faktör skorunu parametrik analizlerde kullanırken, parametrik testlerin varsayımlarının karşılandığından emin olmak önemlidir. Bu varsayımlar genellikle normallik, doğrusal ilişki ve eş varyanslılık içerir. Eğer faktör skorları normal dağılıma yaklaşıyorsa ve diğer varsayımlar karşılanıyorsa, parametrik testler uygun şekilde uygulanabilir (Hair et al., 2018: 123-124).

Jamovi, genel faktör skorunu, bireysel madde skorlarının ağırlıklı toplamı veya ortalaması olarak, ağırlıkları faktör yükleri olan bir şekilde hesaplar. Bu skor, parametrik testlerin varsayımları karşılandığı sürece parametrik analiz için ortalama bir değer olarak kullanılabilir. Bu varsayımdan hareketle her iki

ölçek için de gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda Jamovi tarafından yukarıda ifade edilen yöntemle oluşturulan faktör skorları araştırmanın hipotez analizlerinde temel veri seti olarak dikkate alınmış ve hipotez testleri bu veri seti üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu sayede faktör analizleri sırasında kurulan kovaryans bağlantıları test hesaplamalarına dahil edilmiştir.

Kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri AFA ve DFA ile sağlandıktan sonra bir ölçeğin amacına uygun olarak doğru ölçümler yapıp yapmadığını anlamak için kullanılan ek geçerlilik analizleri incelenmiştir. Bunlardan ilki olan mantıksal geçerlilik (face validity), bir ölçeğin ilgili kavramı ne ölçüde doğru şekilde ölçtüğünün uzmanlar tarafından değerlendirilmesini içerir. Bu geçerliliği doğrulamak için yapıların teorik çerçeveye uygunluğu incelenirken, korelasyon katsayıları kullanılarak yapıların ilişkileri değerlendirilir (Hair vd., 2018: 115). Araştırmada kullanılan ölçeklere dair mantıksal geçerlilik açısından Ek-2'de paylaşılan korelasyon kat sayıları ve anlamlılık değerleri incelenerek kullanılan ölçeklerin mantıksal geçerliliğinin sağlandığı tespit edilmiştir.

Yakınsak geçerlilik (convergent validity), bir yapıyı ölçen maddelerin bu yapıyı yeterince iyi temsil edip etmediğini değerlendirir. Bu geçerliliğin belirlenmesinde en yaygın olarak kullanılan iki kriter Ortalama Varyans Açıklaması (Average Variance Extracted, AVE) ve Bileşik Güvenirlik (Composite Reliability, CR) değerleridir. AVE, bir yapıdaki maddelerin o yapıya yüklediği ortalama varyansı ölçer ve bir yapının yeterli yakınsak geçerliliğe sahip olduğunun göstergesi olarak AVE'nin 0.50'den büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2018: 115). Bu, maddelerin en az yarısının, açıklanmayan hatalardan ziyade ilgili yapı tarafından açıklanan varyansı olduğunu gösterir (Fornell & Larcker, 1981: 46). CR ise bir yapıdaki maddelerin tutarlılığını ve içsel güvenirliğini ölçer. CR'ın 0.70'den büyük olması, yapının yeterli güvenirliğe sahip olduğunu gösterir (Bagozzi & Yi, 1988: 82). Ayrıca, CR'ın AVE'den büyük olması beklenir çünkü CR, maddelerin açıklanan toplam varyansını temsil ederken, AVE yalnızca bu varyansın ortalamasını temsil eder. Yani, CR>AVE koşulu, yakınsak geçerlilik analizlerinde göz önünde bulundurulması gereken temel bir gereksinimdir (Hair vd., 2018: 117).

Yapısal geçerliliğin incelenmesi sırasında uygulanan AFA ve DFA sonucunda tek faktörlü alt ölçekler üzerinden organizasyon kültürünü ölçmek üzere kullanılan OCAI alt ölçeklerinin bu yapısına uygun olarak yakınsak geçerlilik (convergent validity) analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizler sonucunda klan alt ölçeği için hesaplanan 0.786 AVE değeri açıklanan varyansın oldukça yüksek olduğunu ve yakınsak geçerlilik açısından alt ölçeğin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Hair ve arkadaşlarının belirttiği gibi, AVE değerinin 0.50'nin üzerinde olması yeterli açıklanan varyans için kritik bir eşiktir (Hair vd., 2018:

115). Ayrıca, CR değeri 0.919, ölçeğin yüksek düzeyde güvenirliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. CR>AVE koşulu sağlandığı için, alt ölçek maddeleri yapıyı güçlü bir şekilde temsil etmektedir.

Adhokrasi alt ölçeği için AVE değeri 0.591 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, minimum gereksinim olan 0.50'nin üzerindedir ve yakınsak geçerliliğin var olduğunu göstermektedir. Ayrıca, CR değeri 0.896, bu alt ölçeğin maddelerinin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir. CR>AVE koşulu sağlanmıştır ve bu durum alt ölçeğin tutarlı bir yapı temsil ettiğini doğrulamaktadır (Bagozzi & Yi, 1988: 82).

Pazar alt ölçeği için AVE değeri 0.560, yeterli düzeyde yakınsak geçerliliği gösterir. Bu değer, açıklanan varyansın yeterli olduğunu ve maddelerin aynı yapı altında tutarlı bir şekilde çalıştığını göstermektedir. CR değeri 0.864, bu alt ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. CR>AVE koşulu da sağlandığı için alt ölçek maddelerinin yapıyı yeterli bir şekilde temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Hiyerarşi alt ölçeği için AVE değeri 0.586 olarak bulunmuş olup, bu değer yeterli yakınsak geçerliliği göstermektedir. Ayrıca, CR değeri 0.894, alt ölçeğin güvenirlik açısından yüksek bir seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. CR>AVE koşulu sağlanarak, yapının tutarlı bir şekilde temsil edildiği doğrulanmıştır (Hair vd., 2018: 117).

Motivasyon 3.0 Ölçeği'nin üç temel faktörü olan Amaç, Ustalaşmak ve Özerklik'in yakınsak geçerliliği, hesaplanan AVE ve CR değerleri ile değerlendirilmiştir. Amaç faktörü için AVE değeri 0.510, CR değeri ise 0.911 olarak bulunmuştur ve bu sonuçlar yeterli bir yakınsak geçerliliği ve yüksek güvenilirlik göstermektedir. Ustalaşmak faktörü için AVE 0.520 ve CR 0.906 olarak hesaplanmış, bu sonuç da benzer şekilde yapının tutarlılığını ortaya koymaktadır. Özerklik faktöründe ise AVE 0.599 ve CR 0.922 olarak tespit edilmiştir; bu da bu faktörün yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ve yapı içerisinde tutarlı bir temsil sunduğunu göstermektedir. Tüm faktörlerde CR > AVE koşulunun sağlanması, motivasyon yapısının bu faktörler aracılığıyla yeterince temsil edildiğini desteklemektedir. Dolayısıyla, bu bulgular Motivasyon 3.0 Ölçeği'nin yapısal geçerliliği ve güvenilirliğini doğrulamakta, ölçeğin bilimsel araştırmalarda kullanılabilirliğini pekiştirmektedir.

Iraksak geçerlilik (discriminant validity) ise, farklı yapıların birbirinden ne kadar ayrıştığını inceleyerek, yapıların ayrı kavramları temsil edip etmediğini test eder. Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranı bu geçerliliği ölçmek için etkili bir yöntemdir ve HTMT değerlerinin 0.90'ın altında olması, yapıların yeterli düzeyde ıraksak geçerliliğe sahip olduğunu gösterir (Henseler vd., 2015: 128).

Tek faktörlü ölçekte ıraksak geçerlilik analizi yapılamaz çünkü bu tür bir analiz, birden fazla yapının karşılaştırılmasını gerektirirken, tek faktörlü ölçekler yalnızca bir kavramı ölçme amacını taşır (Hair vd., 2018: 125). Bu nedenle OCAI ölçeğinin tek faktörlü alt ölçeklerine ıraksak geçerlilik analizi yapılamamıştır.

Iraksak geçerlilik açısından Motivasyon 3.0 faktörleri incelendiğinde amaç ve ustalaşmak faktörleri arasındaki HTMT oranı 0.913'tür. Bu değer, 0.90 eşik değerine oldukça yakındır ve iki değişkenin arasındaki farkın sınırda olduğunu gösterir. Amaç ve Özerklik değişkenleri arasındaki HTMT oranı 0.726'dır ve bu yapıların birbirinden yeterince ayrıştığını göstermektedir. Ustalaşmak ve Özerklik arasındaki HTMT oranı 0.678'dir. Bu sonuçlar iki yapı arasında yeterli düzeyde ayrışmanın olduğunu ifade etmektedir.

2.6 Hipotez Testleri

Araştırmanın bu bölümünde, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan ölçeklerden elde edilen verilerin normallik analizine tabi tutulması ve bu koşulun yerine getirildiğinin yukarıda tespiti sonrasında parametrik yöntemlerle hipotezlerin test sonuçları paylaşılmıştır.

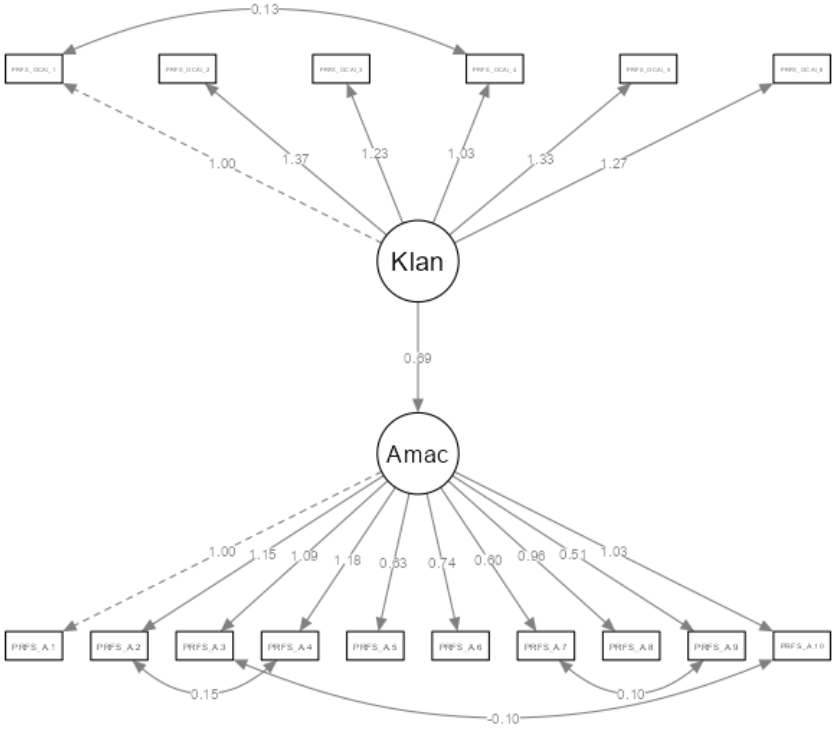
Araştırmada Model 1'de oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Bu yöntem, bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından ne ölçüde açıklandığını belirlemek ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini analiz etmek amacıyla tercih edilmektedir (Field, 2018: 233-235). Regresyon analizinde dikkate alınan temel parametreler arasında p değeri, R-kare (R^2), Durbin-Watson (DW), Beta (β), F, t ve VIF yer almaktadır.

P değeri, modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösterir ve genellikle 0.05'in altında olduğunda anlamlı kabul edilir (Tabachnick & Fidell, 2019: 114-116). R-kare, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki açıklama gücünü ifade eder. Yüksek R-kare değerleri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkende açıklayabileceği varyasyonun büyük olduğunu gösterir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2018: 111). Durbin-Watson katsayısı ise otokorelasyonu test eder ve bu değerin 1 ile 3 arasında olması beklenir. Bu aralığın dışına çıkıldığında, otokorelasyonun var olduğu kabul edilir (Hair, vd., 2018: 114-115).

Katsayılar tablosundaki B değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösterir. Beta (β) değeri ise bu ilişkinin standardize edilmiş halini ifade eder ve bağımsız değişkende bir birimlik değişimin bağımlı değişkende ne kadar değişim yarattığını belirtir (Field, 2018: 245-247). Son olarak, VIF değeri, modelde çoklu bağlantı olup olmadığını gösterir. VIF'in 5'in altında olması, çoklu

doğrusallığın bulunmadığını işaret eder (Hair vd., 2018: 112-115). Basit doğrusal regresyon analizinin uygulanmasına dair bu prosedür çerçevesinde Model 1'e göre oluşturulan on iki hipotezin test edilmesine dair bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

H1: Klan kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden amaç boyutu üzerinde etkisi vardır.



Şekil 5: H1 Hipotezi Yol Analizi

H1 hipotezine ilişkin yol analizi Şekil 5'te paylaşılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise Tablo 13'te belirtilmiştir.

Tablo 13: H1 Hipotezi Regresyon Analizi

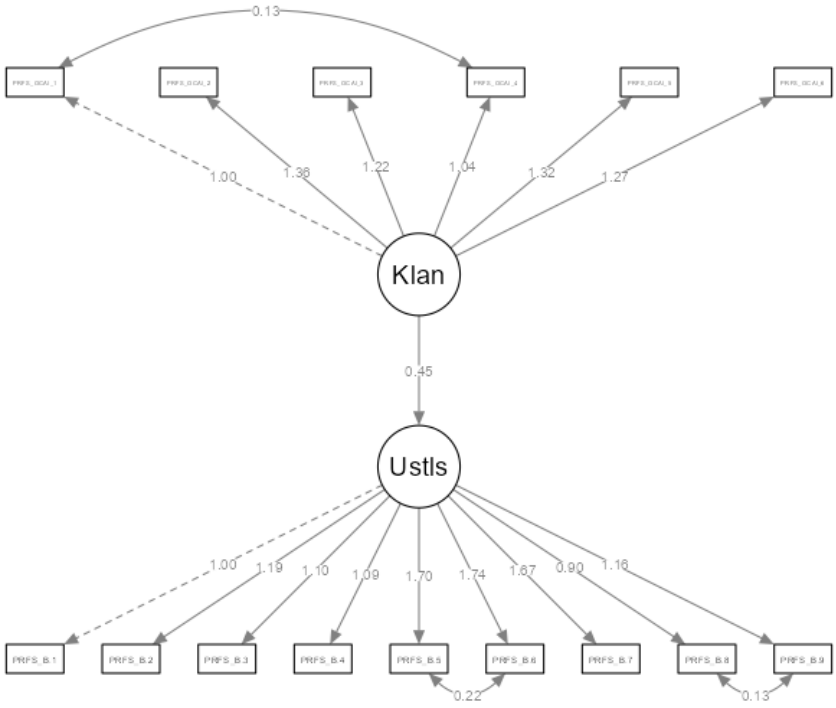
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R2	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
.672[a]	.451	363.888	Sabit	2.458	.099	.672	24.834	<.001	1.000	2.023
			Klan	.479	.025		19.076	<.001		

Bağımlı Değişken: Amaç N=445

Regresyon analizinde, klan kültürü ile amaç arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (R = .672, R^2 = .451). Klan kültürü, amaç değişkeninin varyansının %45.1'ini açıklamaktadır. ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır (F = 363.888, p < .001), bağımsız değişkenin (Klan kültürü) bağımlı değişkeni (Amaç) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Klan kültürünün katsayısı 0.479'dur ve

değişkenin Amaç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (t = 19.076, p < .001). Durbin-Watson değeri (2.023) otokorelasyon olmadığını gösterirken, VIF değeri (1.000) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını işaret etmektedir. Sonuç olarak klan kültürü, çalışan motivasyonu faktörlerinden amaç boyutu üzerinde anlamlı seviyede bir etkiye sahiptir. Bu analize dayalı olarak H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H2: Klan kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden ustalaşmak boyutu üzerinde etkisi vardır.



Şekil 6: H2 Hipotezi Yol Analizi

H2 hipotezine ilişkin yol analizi Şekil 6'da paylaşılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise Tablo 14'te belirtilmiştir.

Tablo 14: H2 Hipotezi Regresyon Analizi

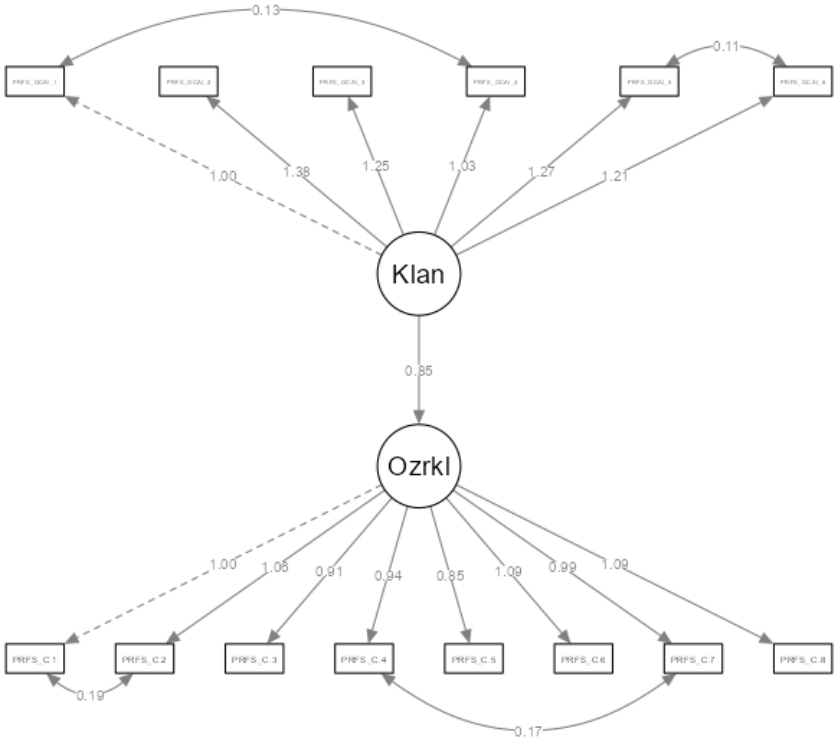
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R2	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
.659a	.434	339.323	Sabit	2.626	.096	.659	27.401	<.001	1.000	2.004
			Klan	.448	.024		18.421	<.001		

Bağımlı Değişken: Ustalaşmak N=445

Regresyon analizinde, Klan kültürü ile Ustalaşmak arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (R = .659, R^2 = .434). Klan kültürü, Ustalaşmak değişkeninin varyansının %43.4'ünü açıklamaktadır. ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır (F = 339.323, p < .001), bağımsız değişkenin

(Klan kültürü) bağımlı değişkeni (Ustalaşmak) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Klan kültürünün katsayısı 0.448'dir ve değişkenin Ustalaşmak üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (t = 18.421, p < .001). Durbin-Watson değeri (2.004) otokorelasyon olmadığını gösterirken, VIF değeri (1.000) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını işaret etmektedir. Sonuç olarak Klan kültürü, çalışan motivasyonu faktörlerinden ustalaşmak boyutu üzerinde anlamlı seviyede bir etkiye sahiptir. Bu analize dayalı olarak H2 hipotezi kabul edilmiştir.

H3: Klan kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden özerklik boyutu üzerinde etkisi vardır.



Şekil 7: H3 Hipotezi Yol Analizi

H3 hipotezine ilişkin yol analizi Şekil 7'de paylaşılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise Tablo 15'te belirtilmiştir.

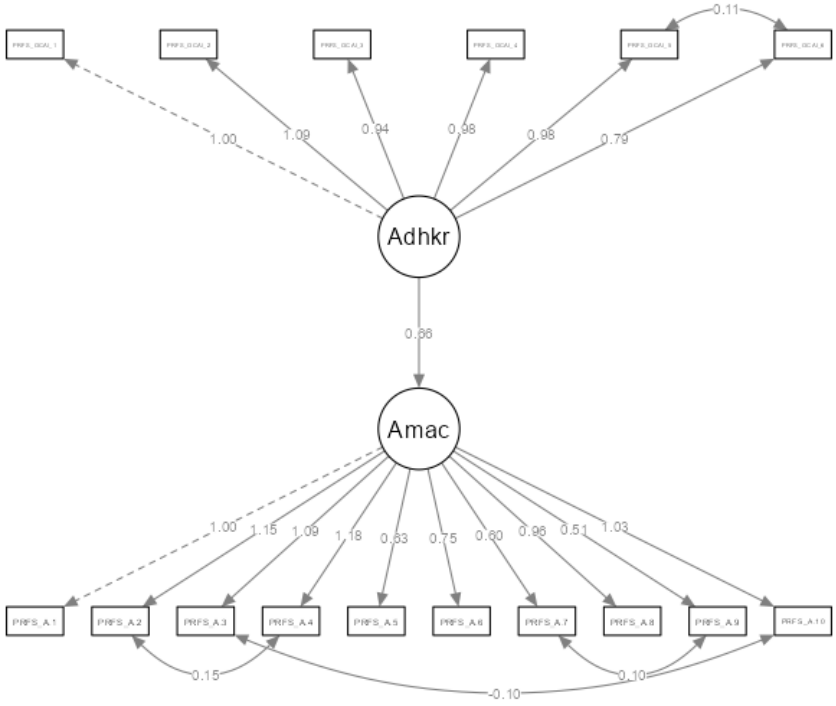
Tablo 15: H3 Hipotezi Regresyon Analizi

Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R2	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
.628a	.395	289.007	Sabit	1.433	.145	.628	9.907	<.001	1.000	1.993
			Klan	.624	.037		17.000	<.001		

Bağımlı Değişken: Özerklik N=445

Regresyon analizinde, Klan kültürü ile Özerklik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($R = .628$, $R^2 = .395$). Klan kültürü, Özerklik değişkeninin varyansının %39.5'ini açıklamaktadır. ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F = 289.007$, $p < .001$), bağımsız değişkenin (Klan kültürü) bağımlı değişkeni (Özerklik) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Klan kültürünün katsayısı 0.624'tür ve değişkenin Özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($t = 17.000$, $p < .001$). Durbin-Watson değeri (1.993) otokorelasyon olmadığını gösterirken, VIF değeri (1.000) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını işaret etmektedir. Sonuç olarak, Klan kültürü çalışan motivasyonu faktörlerinden özerklik boyutu üzerinde anlamlı seviyede bir etkiye sahiptir. Bu analize dayalı olarak H3 hipotezi kabul edilmiştir.

H4: Adhokrasi kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden amaç boyutu üzerinde etkisi vardır.



Şekil 8: H4 Hipotezi Yol Analizi

H4 hipotezine ilişkin yol analizi Şekil 8'de paylaşılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise Tablo 16'da belirtilmiştir.

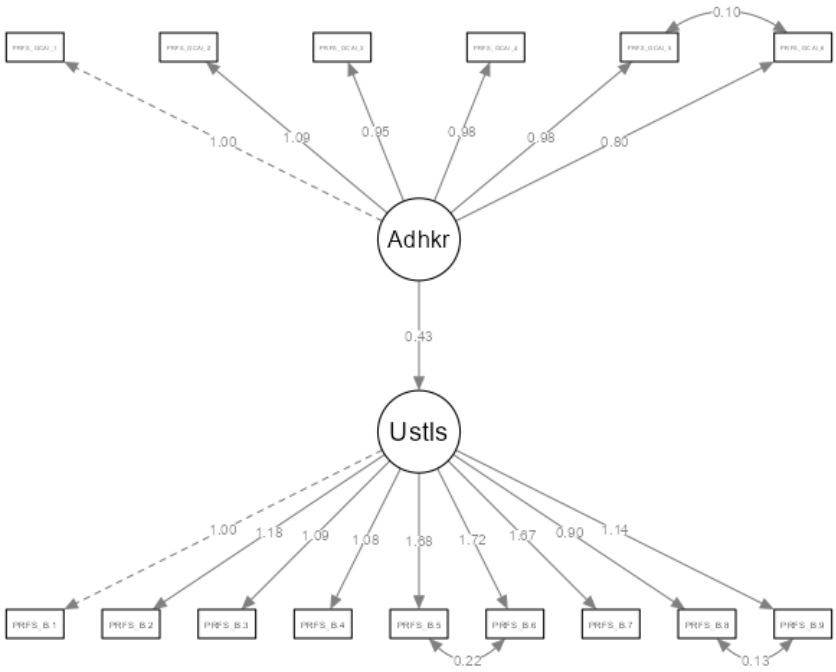
Tablo 16: H4 Hipotezi Regresyon Analizi

Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R2	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
.679a	.461	379.638	Sabit	2.154	.112	.679	19.202	<.001	1.000	1.922
			Adhokrasi	.552	.028		19.484	<.001		

Bağımlı Değişken: Amaç N=445

Regresyon analizinde, Adhokrasi kültürü ile Amaç arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (R = .679, R^2 = .461). Adhokrasi kültürü, Amaç değişkeninin varyansının %46.1'ini açıklamaktadır. ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır (F = 379.638, p < .001), bağımsız değişkenin (Adhokrasi kültürü) bağımlı değişkeni (Amaç) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Adhokrasi kültürünün katsayısı 0.552'dir ve değişkenin Amaç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (t = 19.484, p < .001). Durbin-Watson değeri (1.922) otokorelasyon olmadığını gösterirken, VIF değeri (1.000) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını işaret etmektedir. Sonuç olarak, Adhokrasi kültürü çalışan motivasyonu faktörlerinden amaç boyutu üzerinde anlamlı seviyede bir etkiye sahiptir. Bu analize dayalı olarak H4 hipotezi kabul edilmiştir.

H5: Adhokrasi kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden ustalaşmak boyutu üzerinde etkisi vardır.



Şekil 9: H5 Hipotezi Yol Analizi

H5 hipotezine ilişkin yol analizi Şekil 9'da paylaşılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise Tablo 17'de belirtilmiştir.

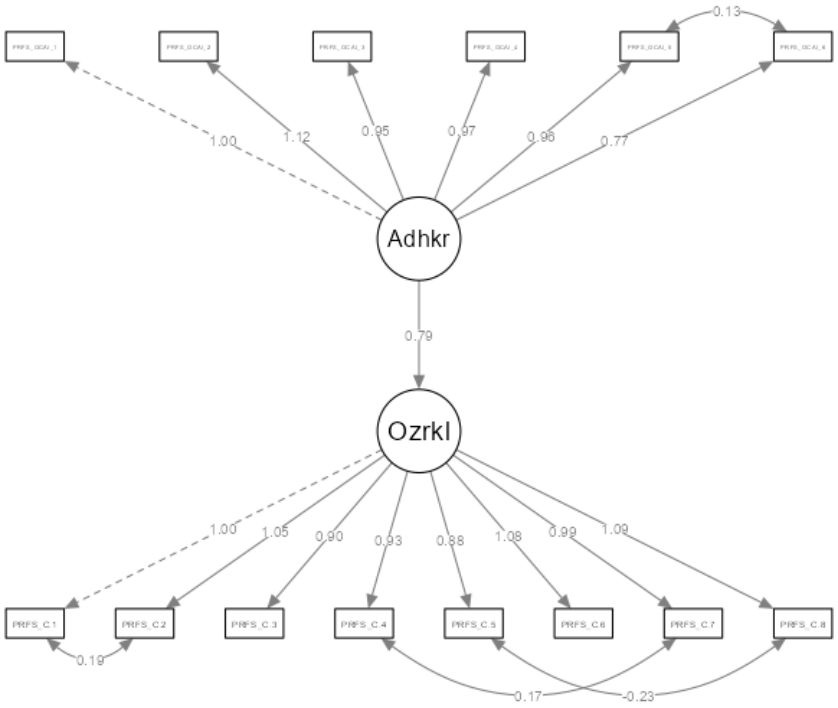
Tablo 17: H5 Hipotezi Regresyon Analizi

Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R2	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
.669a	.447	357.929	Sabit	2.335	.108	.669	21.543	<.001	1.000	1.941
			Adhokrasi	.518	.027		18.919	<.001		

Bağımlı Değişken: Ustalaşmak N=445

Regresyon analizinde, Adhokrasi kültürü ile Ustalaşmak arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (R = .669, R^2 = .447). Adhokrasi kültürü, Ustalaşmak değişkeninin varyansının %44.7'sini açıklamaktadır. ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır (F = 357.929, p < .001), bağımsız değişkenin (Adhokrasi kültürü) bağımlı değişkeni (Ustalaşmak) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Adhokrasi kültürünün katsayısı 0.518'dir ve değişkenin Ustalaşmak üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (t = 18.919, p < .001). Durbin-Watson değeri (1.941) otokorelasyon olmadığını gösterirken, VIF değeri (1.000) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını işaret etmektedir. Sonuç olarak, Adhokrasi kültürü çalışan motivasyonu faktörlerinden ustalaşmak boyutu üzerinde anlamlı seviyede bir etkiye sahiptir. Bu analize dayalı olarak H5 hipotezi kabul edilmiştir.

H6: Adhokrasi kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden özerklik boyutu üzerinde etkisi vardır.



Şekil 10: H6 Hipotezi Yol Analizi

H6 hipotezine ilişkin yol analizi Şekil 10'da paylaşılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise Tablo 18'de belirtilmiştir.

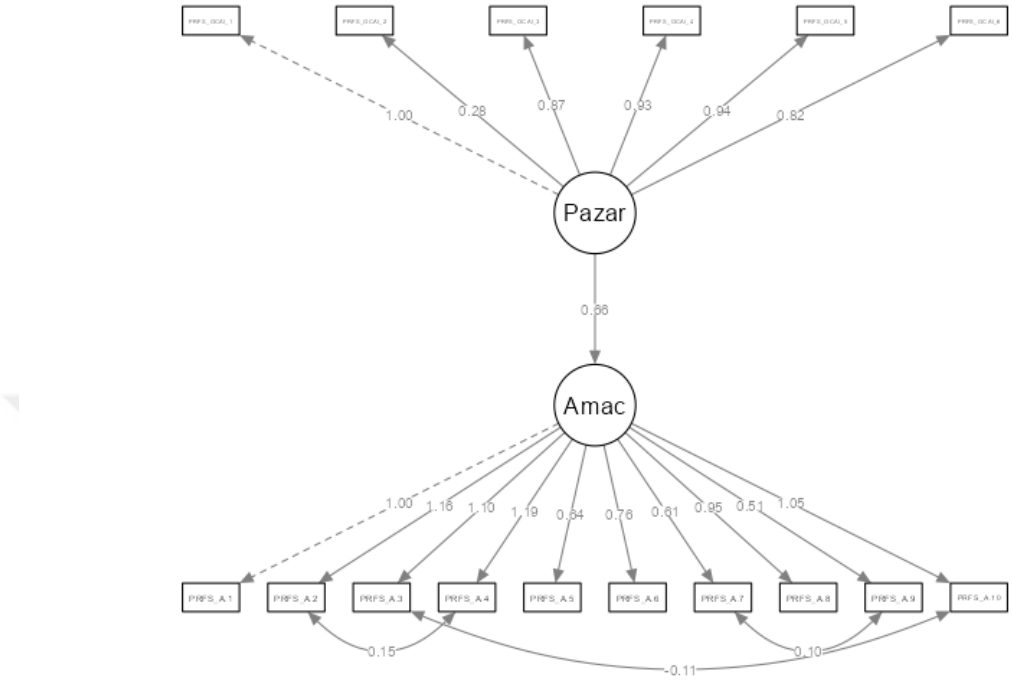
Tablo 18: H6 Hipotezi Regresyon Analizi

Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R2	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
.616a	.379	270.543	Sabit	1.124	.168	.616	6.701	<.001	1.000	2.005
			Adhokrasi	.697	.042		16.448	<.001		

Bağımlı Değişken: Özerklik N=445

Regresyon analizinde, Adhokrasi kültürü ile Özerklik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($R = .616$, $R^2 = .379$). Adhokrasi kültürü, Özerklik değişkeninin varyansının %37.9'unu açıklamaktadır. ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F = 270.543$, $p < .001$), bağımsız değişkenin (Adhokrasi kültürü) bağımlı değişkeni (Özerklik) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Adhokrasi kültürünün katsayısı 0.697'dir ve değişkenin Özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($t = 16.448$, $p < .001$). Durbin-Watson değeri (2.005) otokorelasyon olmadığını gösterirken, VIF değeri (1.000) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını işaret etmektedir. Sonuç olarak, Adhokrasi kültürü çalışan motivasyonu faktörlerinden özerklik boyutu üzerinde anlamlı seviyede bir etkiye sahiptir. Bu analize dayalı olarak H6 hipotezi kabul edilmiştir.

H7: Pazar kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden amaç boyutu üzerinde etkisi vardır.



Şekil 11: H7 Hipotezi Yol Analizi

H7 hipotezine ilişkin yol analizi Şekil 11'de paylaşılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise Tablo 19'da belirtilmiştir.

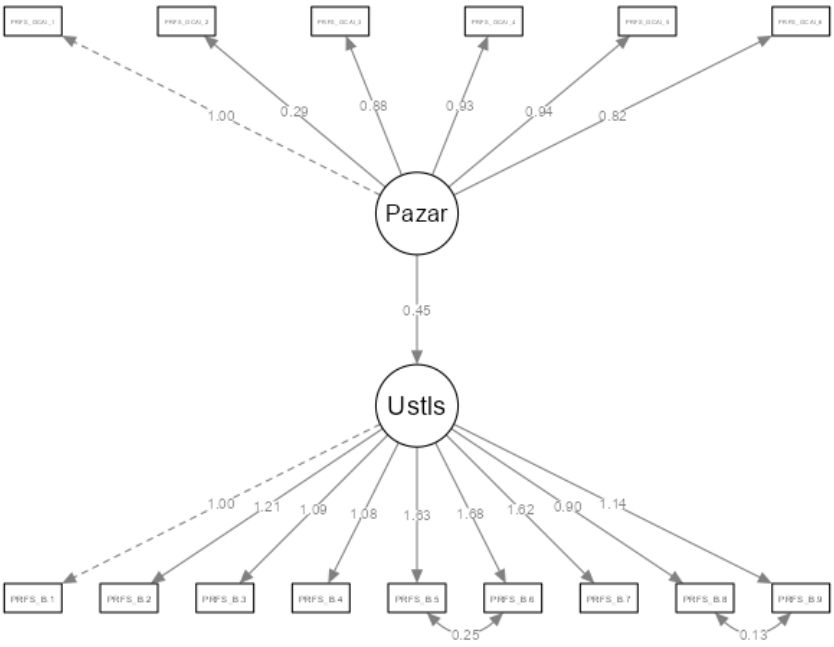
Tablo 19: H7 Hipotezi Regresyon Analizi

Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R2	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
.570a	.325	213.752	Sabit	2.120	.151	.570	14.076	<.001	1.000	1.945
			Pazar	.561	.038		14.620	<.001		

Bağımlı Değişken: Amaç N=445

Regresyon analizinde, Pazar kültürü ile Amaç arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (R = .570, R^2 = .325). Pazar kültürü, Amaç değişkeninin varyansının %32.5'ini açıklamaktadır. ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır (F = 213.752, p < .001), bağımsız değişkenin (Pazar kültürü) bağımlı değişkeni (Amaç) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Pazar kültürünün katsayısı 0.561'dir ve değişkenin Amaç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (t = 14.620, p < .001). Durbin-Watson değeri (1.945) otokorelasyon olmadığını gösterirken, VIF değeri (1.000) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını işaret etmektedir. Sonuç olarak, Pazar kültürü çalışan motivasyonu faktörlerinden amaç boyutu üzerinde anlamlı seviyede bir etkiye sahiptir. Bu analize dayalı olarak H7 hipotezi kabul edilmiştir.

H8: Pazar kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden ustalaşmak boyutu üzerinde etkisi vardır.



Şekil 12: H8 Hipotezi Yol Analizi

H8 hipotezine ilişkin yol analizi Şekil 12'de paylaşılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise Tablo 20'de belirtilmiştir.

Tablo 20: H8 Hipotezi Regresyon Analizi

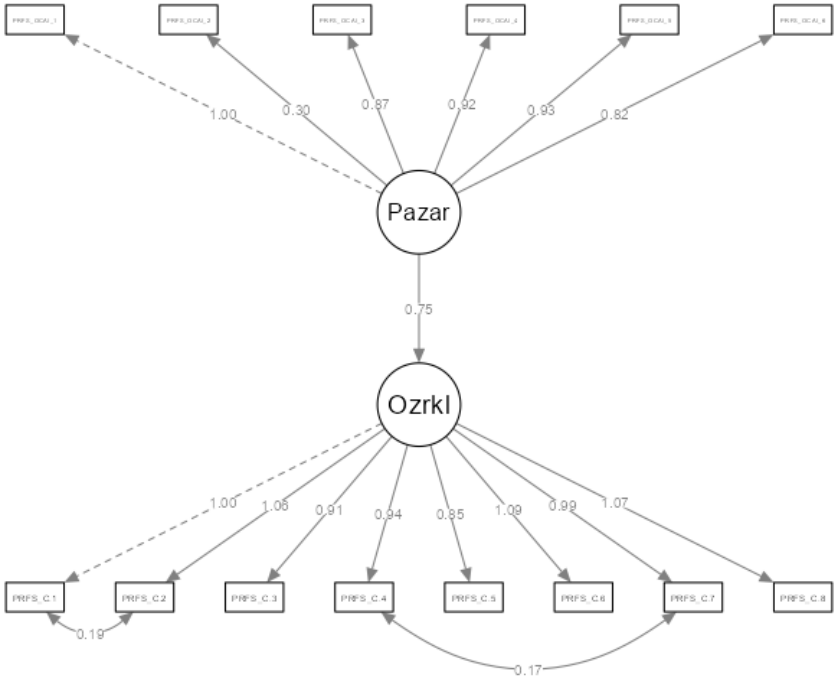
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R2	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
.579a	.335	223.558	Sabit	2.239	.143	.579	15.708	<.001	1.000	1.985
			Pazar	.543	.036		14.952	<.001		

Bağımlı Değişken: Ustalaşmak N=445

Regresyon analizinde, Pazar kültürü ile Ustalaşmak arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($R = .579$, $R^2 = .335$). Pazar kültürü, Ustalaşmak değişkeninin varyansının %33.5'ini açıklamaktadır. ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F = 223.558$, $p < .001$), bağımsız değişkenin (Pazar kültürü) bağımlı değişkeni (Ustalaşmak) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Pazar kültürünün katsayısı 0.543'tür ve değişkenin Ustalaşmak üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($t = 14.952$, $p < .001$). Durbin-Watson değeri (1.985) otokorelasyon olmadığını gösterirken, VIF değeri (1.000) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını işaret etmektedir. Sonuç olarak, Pazar kültürü çalışan motivasyonu

faktörlerinden ustalaşmak boyutu üzerinde anlamlı seviyede bir etkiye sahiptir. Bu analize dayalı olarak H8 hipotezi kabul edilmiştir.

H9: Pazar kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden özerklik boyutu üzerinde etkisi vardır.



Şekil 13: H9 Hipotezi Yol Analizi

H9 hipotezine ilişkin yol analizi Şekil 13'te paylaşılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise Tablo 21'de belirtilmiştir.

Tablo 21: H9 Hipotezi Regresyon Analizi

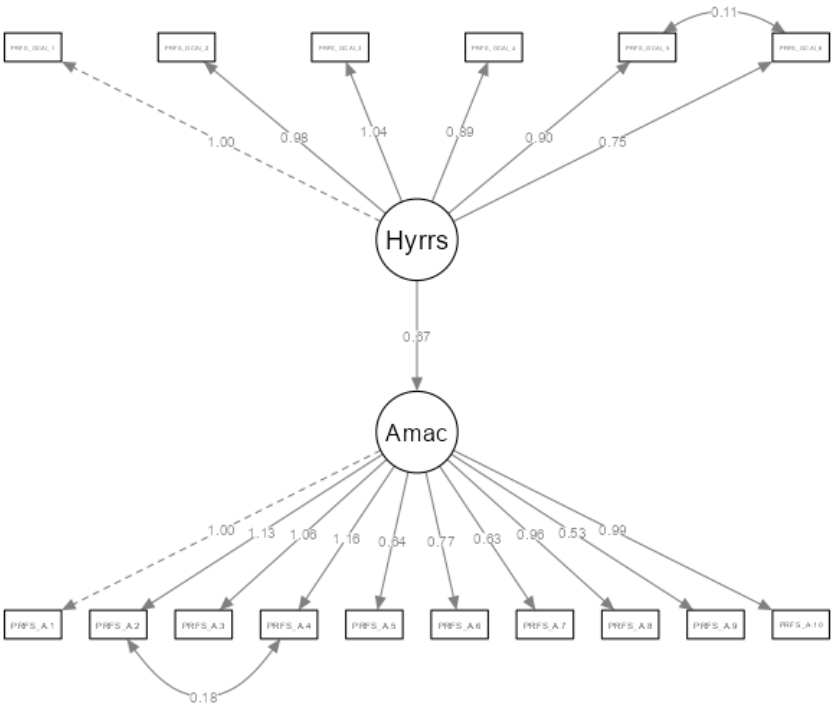
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R2	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
.513a	.263	158.151	Sabit	1.104	.219	.513	5.035	<.001	1.000	2.031
			Pazar	702	.056		12.576	<.001		

Bağımlı Değişken: Özerklik N=445

Regresyon analizinde, Pazar kültürü ile Özerklik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($R = .513$, $R^2 = .263$). Pazar kültürü, Özerklik değişkeninin varyansının %26.3'ünü açıklamaktadır. ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F = 158.151$, $p < .001$), bağımsız değişkenin (Pazar kültürü) bağımlı değişkeni (Özerklik) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Pazar kültürünün katsayısı 0.702'dir ve değişkenin Özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($t = 12.576$, $p < .001$). Durbin-Watson değeri (2.031) otokorelasyon olmadığını gösterirken, VIF değeri (1.000) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını işaret

etmektedir. Sonuç olarak, Pazar kültürü çalışan motivasyonu faktörlerinden özerklik boyutu üzerinde anlamlı seviyede bir etkiye sahiptir. Bu analize dayalı olarak H9 hipotezi kabul edilmiştir.

H10: Hiyerarşi kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden amaç boyutu üzerinde etkisi vardır.



Şekil 14: H10 Hipotezi Yol Analizi

H10 hipotezine ilişkin yol analizi Şekil 14'te paylaşılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise Tablo 22'de belirtilmiştir.

Tablo 22: H10 Hipotezi Regresyon Analizi

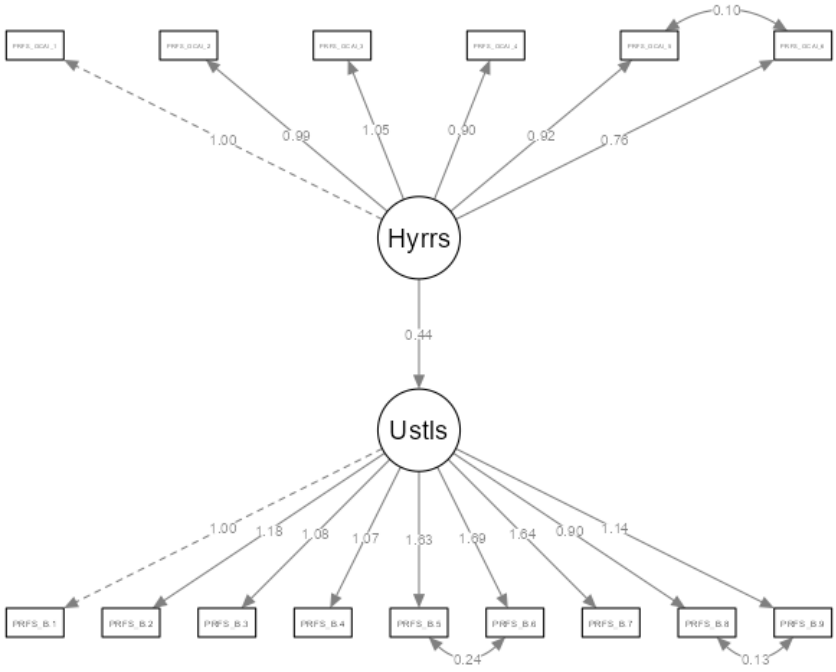
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R2	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
.671a	.451	363.237	Sabit	2.061	.119	.671	17.278	<.001	1.000	1.864
			Hiyerarşi	.568	.030		19.059	<.001		

Bağımlı Değişken: Amaç N=445

Regresyon analizinde, Hiyerarşi kültürü ile Amaç arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($R = .671$, $R^2 = .451$). Hiyerarşi kültürü, Amaç değişkeninin varyansının %45.1'ini açıklamaktadır. ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F = 363.237$, $p < .001$), bağımsız değişkenin (Hiyerarşi) bağımlı değişkeni (Amaç) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Hiyerarşi kültürünün katsayısı 0.568'dir ve bu değişkenin Amaç üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($t = 19.059$, $p < .001$). Sabit katsayısı ise 2.061'dir (t

= 17.278, p < .001). Durbin-Watson değeri (1.864) otokorelasyon olmadığını gösterirken, VIF değeri (1.000) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını işaret etmektedir. Sonuç olarak, Hiyerarşi kültürü çalışan motivasyonu faktörlerinden amaç boyutu üzerinde anlamlı seviyede bir etkiye sahiptir. Bu analize dayalı olarak H10 hipotezi kabul edilmiştir.

H11: Hiyerarşi kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden ustalaşmak boyutu üzerinde etkisi vardır.



Şekil 15: H11 Hipotezi Yol Analizi

H11 hipotezine ilişkin yol analizi Şekil 15'te paylaşılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise Tablo 23'te belirtilmiştir.

Tablo 23: H11 Hipotezi Regresyon Analizi

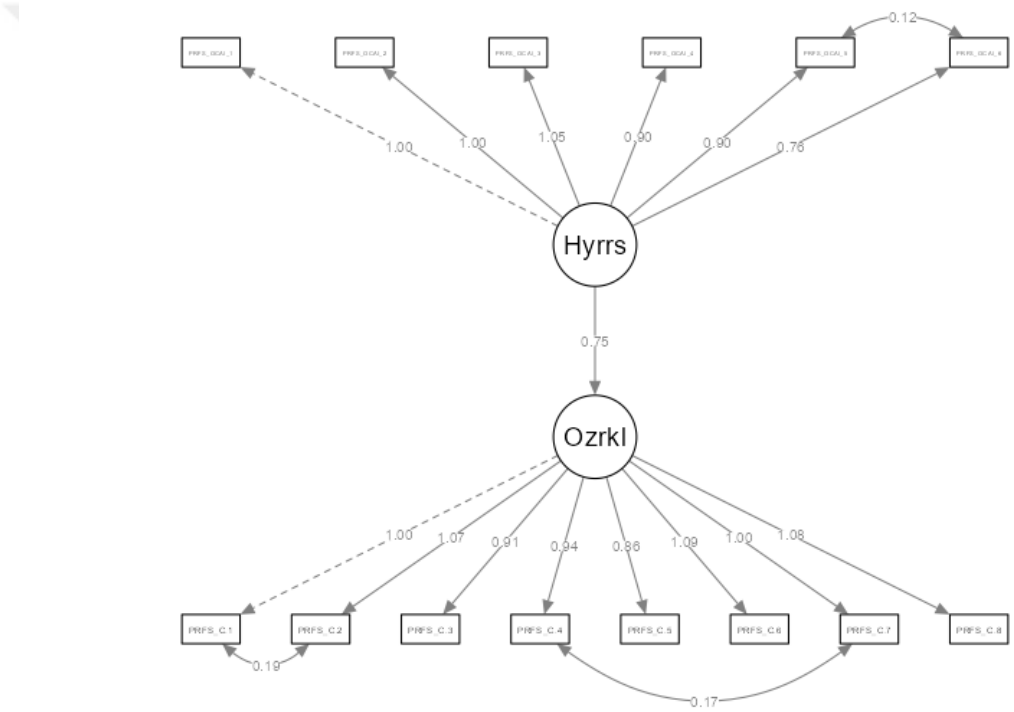
Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R2	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
.658a	.432	337.437	Sabit	2.258	.116	.658	19.526	<.001	1.000	1.906
			Hiyerarşi	.531	.029		18.369	<.001		

Bağımlı Değişken: Ustalaşmak N=445

Regresyon analizinde, Hiyerarşi kültürü ile Ustalaşmak arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (R = .658, R^2 = .432). Hiyerarşi kültürü, Ustalaşmak değişkeninin varyansının %43.2'sini açıklamaktadır. ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır (F = 337.437, p < .001), bağımsız değişkenin

(Hiyerarşi) bağımlı değişkeni (Ustalaşmak) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Hiyerarşi kültürünün katsayısı 0.531'dir ve bu değişkenin Ustalaşmak üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (t = 18.369, p < .001). Sabit katsayısı ise 2.258'dir (t = 19.526, p < .001). Durbin-Watson değeri (1.906) otokorelasyon olmadığını gösterirken, VIF değeri (1.000) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını işaret etmektedir. Sonuç olarak, Hiyerarşi kültürü çalışan motivasyonu faktörlerinden ustalaşmak boyutu üzerinde anlamlı seviyede bir etkiye sahiptir. Bu analize dayalı olarak H11 hipotezi kabul edilmiştir.

H12: Hiyerarşi kültürünün çalışan motivasyonu faktörlerinden özerklik boyutu üzerinde etkisi vardır.



Şekil 16: H12 Hipotezi Yol Analizi

H12 hipotezine ilişkin yol analizi Şekil 16'te paylaşılmıştır. Modelin regresyon değerleri ise Tablo 24'te belirtilmiştir.

Tablo 24: H12 Hipotezi Regresyon Analizi

Model Özeti		ANOVA	Katsayılar						VIF	DW
R	R2	F		B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)		
.582a	.338	226.402	Sabit	1.131	.182	.582	6.204	<.001	1.000	1.933
			Hiyerarşi	.686	.046		15.047	<.001		

Bağımlı Değişken: Özerklik N=445

Regresyon analizinde, Hiyerarşi kültürü ile Özerklik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($R = .582$, $R^2 = .338$). Hiyerarşi kültürü, Özerklik değişkeninin varyansının %33.8'ini açıklamaktadır. ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F = 226.402$, $p < .001$), bağımsız değişkenin (Hiyerarşi) bağımlı değişkeni (Özerklik) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Hiyerarşi kültürünün katsayısı 0.686'dir ve bu değişkenin Özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($t = 15.047$, $p < .001$). Sabit katsayısı ise 1.131'dir ($t = 6.204$, $p < .001$). Durbin-Watson değeri (1.933) otokorelasyon olmadığını gösterirken, VIF değeri (1.000) çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını işaret etmektedir. Sonuç olarak, Hiyerarşi kültürü çalışan motivasyonu faktörlerinden Özerklik boyutu üzerinde anlamlı seviyede bir etkiye sahiptir. Bu analize dayalı olarak ilgili hipotez kabul edilmiştir.

Araştırmanın Model 1 üzerinde gösterilen kavramsal yaklaşımına göre oluşturulan on iki hipoteze dair gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizlerinin Tablo 25'te özetlenen sonuçlarına göre tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Tablo 25: Model 1 Hipotezleri Regresyon Analizi Özeti

Hipotez	**Bağımsız Değişken**	**Bağımlı Değişken**	**Beta**	**R^2**	**t Değeri**	**p Değeri**	**Hipotez Sonucu**
H1	Klan	Amaç	0.672	0.451	19.076	<.001	Kabul
H2	Klan	Ustalaşmak	0.659	0.434	18.421	<.001	Kabul
H3	Klan	Özerklik	0.628	0.395	17.000	<.001	Kabul
H4	Adhokrasi	Amaç	0.679	0.461	19.484	<.001	Kabul
H5	Adhokrasi	Ustalaşmak	0.669	0.447	18.919	<.001	Kabul
H6	Adhokrasi	Özerklik	0.616	0.379	16.448	<.001	Kabul
H7	Pazar	Amaç	0.570	0.325	14.620	<.001	Kabul
H8	Pazar	Ustalaşmak	0.579	0.335	14.952	<.001	Kabul

H9	Pazar	Özerklik	0.513	0.263	12.576	<.001	Kabul
H10	Hiyerarşi	Amaç	0.671	0.451	19.059	<.001	Kabul
H11	Hiyerarşi	Ustalaşmak	0.658	0.432	18.369	<.001	Kabul
H12	Hiyerarşi	Özerklik	0.582	0.338	15.047	<.001	Kabul

Araştırmanın Model 2 yaklaşımında gösterilen kavramsal çerçeve üzerinden beş hipotez ile çevik metodolojilerin uygulandığı ve uygulanmadığı örneklem gruplarının karşılaştırması üzerinden organizasyon kültür tiplerinin ve çalışan motivasyonu faktörlerinin aralarındaki ilişki istatiksel olarak incelenmiştir. Bu analizlerde iki grup arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek için uygulanan bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi, iki bağımsız grup arasındaki ortalama farkların anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik bir yöntemdir (Cohen, 1992: 155-156). Testin doğru uygulanabilmesi için verilerin normallik ve varyansların homojenliği varsayımlarını karşılaması gerekmektedir. Burada aranan ön koşullardan verilerin normalliğine dair çarpıklık ve basıklık değerleri yukarıda sunulmuş ve verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Varyansların homojen olup olmadığını test etmek amacıyla ise Levene's testi kullanılmıştır. Levene's testi, gruplar arasında varyansların eşit olup olmadığını değerlendiren bir testtir ve bu testin sonuçları varyansların homojen dağılıp dağılmadığını belirler (Field, 2018: 205-206). Eğer Levene's testi sonucunda p-değeri anlamlı (genellikle 0.05'ten küçük) ise, varyansların homojen olmadığı sonucuna varılır ve bu durumda bağımsız örneklem t testinde "equal variances not assumed" seçeneği kullanılarak alternatif bir p-değeri hesaplanır (Tabachnick & Fidell, 2019: 124-125). Bu alternatif p-değeri, varyansların eşit olmadığı durumda daha doğru sonuçlar sağlar ve hipotezin kabulü veya reddi bu değere göre değerlendirilir. Bu bağlamda, elde edilen verilerin normalliği ve varyansların homojenliği sonuçlarına göre t testi uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

H13: Çevik metodolojileri uygulayan şirketler, çevik metodolojileri uygulamayan şirketlere göre anlamlı seviyede daha yüksek klan kültürü düzeyi gösterecektir.

Bağımsız örneklem t-testi, çevik metodolojileri uygulayan ve uygulamayan grupların klan kültürü düzeyleri arasındaki farkı tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Levene's testi sonucu ($F = 4.253$, $p = .040$) varyansların homojen olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, t-testi sonuçlarında "farklı varyanslar

varsayımı" dikkate alınmıştır. T-testi sonuçlarına göre, klan kültürü düzeyleri açısından gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (t(443) = -2.935, p = .002). Ortalama fark -.285'dir ve bu farkın güven aralığı -.476 ile -.094 arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar, çevik metodolojileri uygulayan şirketlerin, çevik metodolojileri uygulamayan şirketlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek bir klan kültürü düzeyi sergilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, H13 hipotezi kabul edilmiştir.

H14: Çevik metodolojileri uygulayan şirketler, çevik metodolojileri uygulamayan şirketlere göre anlamlı seviyede daha yüksek adhokrasi kültürü düzeyi gösterecektir.

Bağımsız örneklem t-testi, çevik metodolojileri uygulayan ve uygulamayan grupların adhokrasi kültürü düzeyleri arasındaki farkı tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Levene's testi sonucu (F = 5.796, p = .016) varyansların homojen olmadığını göstermektedir. Bu durumda, t-testi sonuçlarında "farklı varyanslar varsayımı" dikkate alınmıştır. T-testi sonuçlarına göre, adhokrasi kültürü düzeyleri açısından gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (t(443) = -2.904, p = .002). Ortalama fark -.245 olup, bu farkın güven aralığı -.411 ile -.079 arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar, çevik metodolojileri uygulayan şirketlerin, çevik metodolojileri uygulamayan şirketlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek bir adhokrasi kültürü düzeyi sergilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, H14 hipotezi kabul edilmiştir.

H15: Çevik metodolojileri uygulayan şirketler, çevik metodolojileri uygulamayan şirketlere göre çalışan motivasyonunun amaç boyutunda anlamlı seviyede daha yüksek düzeye sahiptir.

Bağımsız örneklem t-testi, çevik metodolojileri uygulayan ve uygulamayan grupların "amaç" düzeyleri arasındaki farkı incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Levene's testi sonucu (F = .457, p = .500) varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, t-testi sonuçlarında "eşit varyanslar varsayımı" dikkate alınmıştır. T-testi sonuçlarına göre, amaç düzeyleri açısından gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (t(443) = -1.483, p = .069). Ortalama fark -.107 olup, bu farkın güven aralığı %95 seviyesinde -.249 ile .035 arasında yer almaktadır.

Sosyal bilimlerde p değerinin 0.05'e çok yakın olduğu durumlarda, %90 güven aralığında anlamlı farkların kabul edilebileceği belirtilmektedir. Bu bağlamda, %90 güven aralığı dikkate alındığında hipotezin kabul edilmesi mümkündür (Field, 2018: 72-73). Bu durumda, çevik metodolojileri uygulayan ve uygulamayan gruplar arasında amaç düzeyi açısından %90 güven aralığında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılabilir. Sonuç olarak, H15 hipotezi %90 güven aralığında kabul edilmiştir.

H16: Çevik metodolojileri uygulayan şirketler, çevik metodolojileri uygulamayan şirketlere göre çalışan motivasyonunun ustalaşmak boyutunda anlamlı seviyede daha yüksek düzeye sahiptir.

Bağımsız örneklem t-testi, çevik metodolojileri uygulayan ve uygulamayan grupların "ustalaşmak" düzeyleri arasındaki farkı incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Levene's testi sonucu (F = .007, p = .935) varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, t-testi sonuçlarında "eşit varyanslar varsayımı" dikkate alınmıştır. T-testi sonuçlarına göre, ustalaşmak düzeyleri açısından gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (t(443) = -.416, p = .339). Ortalama fark -.029 olup, bu farkın güven aralığı %95 seviyesinde -.164 ile .107 arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar, çevik metodolojileri uygulayan ve uygulamayan gruplar arasında ustalaşmak düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. p değeri 0.05'ten büyük olduğu için H16 hipotezi reddedilmiştir.

H17: Çevik metodolojileri uygulayan şirketler, çevik metodolojileri uygulamayan şirketlere göre çalışan motivasyonunun özerklik boyutunda anlamlı seviyede daha yüksek düzeye sahiptir.

Bağımsız örneklem t-testi, çevik metodolojileri uygulayan ve uygulamayan grupların "özerklik" düzeyleri arasındaki farkı incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Levene's testi sonucu (F = .133, p = .715) varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, t-testi sonuçlarında "eşit varyanslar varsayımı" dikkate alınmıştır. T-testi sonuçlarına göre, özerklik düzeyleri açısından gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (t(443) = -1.858, p = .032). Ortalama fark -.186 olup, bu farkın güven aralığı %95 seviyesinde -.383 ile -.011 arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar, çevik metodolojileri uygulayan ve uygulamayan gruplar arasında özerklik düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. p değeri 0.05'ten küçük olduğu için H17 hipotezi kabul edilmiştir.

Model 2 altında gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testine ait verileri ve hipotez testlerinin sonuçları Tablo 26'da özetlenmiştir.

Tablo 26: Model 2 Hipotezlerin Bağımsız Örneklem T Test Sonuçları

Hipotez	Levene's Test (F, p)	t	df	p Değeri	Ortalama Farkı	Güven Aralığı (95%) Alt	Sonuç
H13	4.253, .040	2.935	443	.002	-.285	-.476, -.094	Kabul
H14	5.796, .016	2.904	443	.002	-.245	-.411, -.079	Kabul
H15	.457, .5	1.483	443	.069	-.107	-.249, .035	Kabul

H16	.007, .935	.416	443	.339	-.029	-.164, .107	Red
H17	.133, .715	1.858	443	.032	-.186	-.383 , .011	Kabul

SONUÇ

Bu tez, çevik yönetim metodolojilerinin organizasyon kültürü üzerindeki etkilerini ve kültürel dönüşümlerin çalışan motivasyonuna nasıl yansıdığını incelemektedir. Araştırma hem teorik hem de pratik bir perspektiften yola çıkarak, Daniel H. Pink'in (2009) "Motivasyon 3.0" teorisinin içsel motivasyon kavramlarını (amaç, ustalaşmak ve özerklik) ve çevik yönetim yaklaşımlarının çağdaş iş ortamlarında nasıl uygulandığını derinlemesine ele almıştır.

Tezin giriş bölümünde vurgulanan amaç doğrultusunda, organizasyon kültürü, çevik metodolojiler ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına bu kavramların literatürdeki değerlendirmelerine yer verilmiştir. Bu şekilde ortaya konulan çerçeve içerisinde söz konusu üç temel kavramın aralarındaki ilişkinin incelenmesine zemin hazırlanmıştır.

Karşılaştırmalı bir metodolojiye dayalı olarak nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışma, organizasyon kültürü ve çalışan motivasyonu arasındaki karmaşık etkileşimleri analiz etmiştir. Araştırmanın önemli aşamalarından biri olan iki farklı şirket üzerindeki inceleme, çevik metodolojilerin uygulandığı ve geleneksel yöntemlerin sürdürüldüğü iki şirketi karşılaştırarak, çevik yönetim yaklaşımlarının motive edici etkilerini ortaya çıkarmıştır. Bu süreçte kullanılan CVF teorisi, şirketlerdeki alt gruplar ve karşıt değerler üzerinden analiz edilmiştir. Bu araştırmada incelenen değişkenlerin etkisinin daha derinlemesine analizi için araştırmacı nitel bir perspektifle her iki örneklem organizasyonda yerinde gözlem ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemleri ile araştırmanın nesnel bulgularını öznel olarak da değerlendirmiştir (Kvale, 2015: 75-80).

Araştırmada öncelikle organizasyon kültürünün çalışan motivasyonu üzerinde etkisi incelenmiştir. Cameron ve Quinn tarafından (2006) ortaya konulan Rekabet Eden Değerler Çerçevesi (CVF) kullanılarak yapılan analizler sonucunda tüm organizasyon kültürü tiplerinin etkin bir fenomen olarak çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. İkinci olarak ise çevik metodolojilerin, özellikle CVF metodolojisinde kontrol yerine esneklik boyutları ön plana çıkan; iş birliği ve takımdaşlık karakteristik özellikler olarak ön plana çıktığı klan kültürünün ($t(443) = -2.935$, $p = .002$) ve ile özerklik ve yenilikçiliğin karakteristik özellikler olarak ön plana çıktığı adhokrasi kültürünün ($t(443) = -2.904$, $p = .002$) baskın olduğu organizasyonlarda çalışan motivasyonu faktörlerinden amaç ($t(443) = -1.483$, $p = .069$) ve özerklik ($t(443) = -.416$, $p = .339$) boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca araştırmanın mantıksal geçerlilik analizleri sırasında paylaşılan ve Ek-2'deki değişkenler arasındaki korelasyonlara dair tablo incelendiğinde; kavramsal olarak da beklendiği gibi organizasyon kültür tiplerinden esnekliğe dayalı olan klan kültür tipinin çalışan motivasyonu faktörleri olan amaç ($r=0.672$, $p < 0.001$), ustalaşmak ($r=0.659$; $p < 0.001$) ve özerklik ($r=0.628$, $p < 0.001$) boyutları ile adhokrasi kültür tipinin amaç ($r=0.679$; $p < 0.001$), ustalaşmak ($r=0.669$, $p < 0.001$), özerklik ($r=0.616$, $p < 0.001$) boyutları arasındaki korelasyonunun, esneklik yerine kontrol ve istikrara dayalı pazar ve hiyerarşi kültür tiplerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çevik yönetim metodolojileri, Csikszentmihalyi'nin (1990) Akış Teorisi'nde (Flow Theory) ve Pink'in (2009) Motivasyon 3.0 teorisi bağlamında ele alındığında, ustalaşmak (mastery) boyutuyla güçlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Akış Teorisi, bireylerin yetenekleri ile karşılaştıkları zorluklar arasında bir denge olduğunda, işlerine tam anlamıyla odaklanıp verimli bir şekilde çalışabileceklerini savunur (Csikszentmihalyi, 1990: 49-52). Çevik yönetim metodolojileri, kısa döngülerde işin sürekli iyileştirilmesini ve yeni becerilerin hızla kazanılmasını teşvik ederek bireylerin ustalaşma seviyelerine ulaşmalarına olanak tanır. Ekiplerin sürekli geri bildirim alması, bireylerin yeteneklerini geliştirmesi ve akış durumunu deneyimlemesi için uygun bir ortam sağlar.

Pink'in Motivasyon 3.0 teorisi ise ustalaşmayı, bireylerin bir alanda daha iyi olma arzusu olarak tanımlar ve çevik metodolojilerin bu boyutu desteklediğini vurgular (Pink, 2009: 109-112). Ancak, çevik metodolojilerin yapısal gereksinimleri olan sürekli müşteriye ürün verme ve yüksek adaptasyon beklentileri, yapılan işte amaç bulma (purpose) ve özerklik (autonomy) boyutlarına kıyasla ustalaşma üzerinde daha sınırlı bir etkiye sahip olabilir. Sürekli değişen müşteri taleplerine hızla uyum sağlama gerekliliği, çalışanların bir alanda derinleşmesini ve ustalaşmasını zorlaştırabilir. Zira, sürekli değişim ve yeni taleplere yanıt verme baskısı, bireylerin belirli bir beceride derinlemesine uzmanlaşmasını sınırlayabilir. Bu durum, işte anlam ve amaç bulma boyutlarında olduğu kadar güçlü bir ustalaşma deneyimi sağlamayabilir (Ryan & Deci, 2000: 73-75).

Özerklik boyutu da çevik yönetim metodolojilerinde önemli bir rol oynar. Zira bireylerin kendi işlerini organize edebilme özgürlüğüne sahip olmaları ve ekip içinde karar süreçlerine katılabilmeleri teşvik edilir. Bu durum motivasyonun güçlenmesine katkıda bulunurken ustalaşma sürecine de olumlu etki yapar. Ancak, sürekli adaptasyon ve değişim beklentileri ustalaşma sürecini zaman zaman zayıflatabilir (Dweck, 2017: 63-65). Bu nedenle Model 2'de incelenen ve klan ve adhokrasi kültür tiplerinin anlamlı olarak daha yüksek seviyede olmasına rağmen; çalışan motivasyonunun faktörlerinden ustalaşmak ($t(443) = -.416$, $p = .339$) boyutuyla ilgili ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmamıştır.

Tezin nesnel bulgularının derinlemesine ve öznel olarak analiz edilmesi amacıyla araştırmacının, örneklem olarak çevik metodolojilerin uygulandığı organizasyonda gerçekleştirilen "Çeviklik Günü" etkinliği sırasında yapılan katılımcı gözlemler, organizasyon kültürünün adhokrasi eğilimlerini güçlendirdiğini göstermektedir. Esneklik, inovasyon ve girişimcilik gibi unsurları içermekte olan Adhokrasi kültürü, çalışanların projelere daha proaktif bir yaklaşımla katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu gözlemler sırasında, çalışanların üst yönetimin desteğiyle özerklik kazanarak karar alma süreçlerine daha fazla katılım sağladıkları gözlenmiştir. Özellikle, farklı departmanlardan gelen çalışanların sürdürülebilirlik gibi stratejik alanlarda projeler geliştirmeleri ve bu projelerin tüm şirket ile paylaşılması, iş birliği ve inovasyonun örgüt kültüründe önemli bir yer tuttuğunu göstermiştir.

Bu bağlamda, Pink'in (2009) Motivasyon 3.0 teorisinin üç temel boyutu olan amaç, ustalık ve özerklik, bu organizasyon yapısında net bir şekilde gözlemlenmiştir. Çalışanlar, görev tanımlarının ötesinde projelere dahil olarak hem kişisel hem de profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmuşlardır. Bu durum, çalışanların işlerinde anlam bulmalarını destekleyen önemli bir motivasyon kaynağı olarak değerlendirilmiştir (Pink, 2009: 45-48). Ayrıca, sponsor desteğiyle çalışanlar daha özgür bir şekilde kararlar alabilmekte ve projelere bağımsız olarak katkı sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, adhokrasi kültürü esnek ve yenilikçi liderliği, girişimcilik ve adaptasyonu ön plana çıkarmaktadır.

Örneklem gurubundaki çevik yönetim metodolojilerini uygulamayan diğer şirketin çalışanları ve yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler neticesinde, örgüt kültürünün Cameron ve Quinn'in (2011) ortaya koyduğu metodolojiye göre rekabetçi ve sonuç odaklı pazar kültürü özellikleri göstergeleri gözlemlenmiştir. Pazar odaklı stratejiler, performans yönetimine ve finansal hedeflere odaklanmayı teşvik etmektedir. Bu durum, örgüt içinde klan kültürü ve pazar kültürü arasında bir denge sağlama gerekliliğini gündeme getirmiştir. Özellikle, çalışanların performansa dayalı ödüllendirme ve müşteri odaklı hedefler doğrultusunda rekabetçi bir tutum sergilemelerine dair üst yönetim beklentileri, örgüt kültüründeki ikili yapıların varlığını ortaya koymuştur (Cameron & Quinn, 2011: 102-105). Bu yapının bir parçası olarak örgütte çalışanlarla yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlarda Pink'in (2009) ortaya koyduğu çalışan motivasyonu faktörlerinden ziyade Herzberg'in (1959) iki faktörlü çalışan motivasyonu teorisinde ortaya çıkan hijyen faktörlerin ön plana çıktığı görülmüştür. Bu bağlamda, rekabetçi iş kültürü ile uzun yıllara dayalı çalışan ilişkileri arasında bir denge kurulmaya çalışılan organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için tıpkı çevik metodolojileri uygulayan şirket örneğindeki gibi yenilikçi liderlik ve özerk takımların ortaya çıkarılmasına yönelik inisiyatifleri desteklediği görülmüştür. Neticede Cameron ve Quinn'in (2006) ortaya koyduğu teorinin temellendirdiği gibi kültürünün bu dinamik yapısı bu

organizasyonda rekabet halindeki değerler arasında bir geçiş yapma dönemi yaşanabileceğini düşündürmektedir.

Bu tez, çalışan motivasyonu ile organizasyon kültürü arasındaki ilişkiye dair literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Tezde; Yastıoğlu (2023) tarafından geliştirilen ölçeğin iş dünyasına uyarlanması haliyle kullanılan ölçek, çalışan motivasyonunu ölçmek için güçlü bir araç olarak tasarlanmış ve hem pratik uygulamalarda hem de akademik çalışmalarda kullanılabilecek bir yöntem olarak önerilmiştir. Özellikle adhokrasi kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki güçlü korelasyon, içsel motivasyon unsurlarının (özerklik, ustalık, amaç) çevik organizasyonlarda nasıl desteklendiğini göstermektedir. Ayrıca, CVF teorisinin temel yaklaşımına zıt olarak, alt gruplar içinde ortaya çıkan karşıt değerlerin aynı anda dengede olabilmesinin, gelecekteki çalışmalar için önemli bir araştırma alanı olduğu vurgulanmaktadır.

Tezin sonuçları, çevik yönetim metodolojilerini benimseyen şirketler için önemli pratik çıkarımlar sunmaktadır. Özellikle yüksek performans hedefleyen şirketlerin değişim yönetimi süreçlerinde çalışan motivasyonunu artırmak ve bu motivasyonun şirket kültürüne entegre edilmesini sağlamak için bu tezdeki bulgulardan faydalanabilecekleri açıktır. Çevik metodolojilerin yüksek çalışan motivasyonu yaratarak şirket içindeki yaratıcılığı, verimliliği ve çalışan memnuniyetini artırdığı göz önüne alındığında, bu yaklaşımlar iş stratejilerine uygun değişim yönetimi süreçlerinde dikkate alınmalıdır.

Bu tez, çevik yönetim metodolojilerinin farklı organizasyonel yapılar üzerindeki etkilerine dair önemli bulgular sunmakla birlikte, daha geniş örneklemlerle yapılacak çalışmalara ilham verebilir. Özellikle, CVF teorisinin alt gruplar arasında ortaya çıkan karşıt değerlerin nasıl dengelendiği ve bu dengenin şirket performansı üzerindeki etkileri üzerine daha derinlemesine çalışmalar yapılması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca, literatüre kazandırılan ölçeğin diğer organizasyonel bağlamlarda da test edilerek genellenebilirliğinin araştırılması, çalışan motivasyonunu anlamada önemli bir katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak bu araştırma bu araştırma, çevik yönetim metodolojilerinin uygulandığı ve uygulanmadığı şirketlerde örgüt kültürünün ve çalışan motivasyonunun farklılaştığını ortaya koymuştur. Çevik yönetim metodolojileri benimseyen şirketlerde esneklik boyutuna dayalı olarak iş birliği, takım ruhu ve çalışan memnuniyetini öne çıkaran klan kültürünün ve çalışanların özerkliğini, inovasyon becerilerini ve işlerinde anlam bulmalarını destekleyen adhokrasi kültürü özelliklerinin ön plana çıkabileceği tespit edilmiştir. Bu bulgular, örgüt kültürünün çalışanların iş tatmini ve motivasyon üzerindeki etkilerini karşılaştırma fırsatı sunmuş, çevik metodolojilerin örgütsel inovasyon ve bireysel gelişim açısından önemli bir katalizör olduğunu göstermiştir.

KAYNAKÇA

Agile Alliance (n.d.). *Agile Manifesto*. AgileAlliance.org. Retrieved September 14, 2024, from https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2019/09/agile-manifesto-download-2019.pdf

Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. Sage: 101.

Anderson, C., & Johnson, R. (2016). *Agile and motivation: Leveraging engagement for performance*. Agile Publications: 47-48.

Arslan, A. (2021). *Toplumsal yapılar ve kültürel analizler: Modern sosyolojide güncel yaklaşımlar*. Ankara: Sosyal Bilimler Yayınları: 90.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94: 82.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press: 57-60.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates: 102-103.

Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943. https://doi.org/10.1108/02621710510627064

Beck, K. (2004). *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Addison-Wesley: 45-50.

Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge: 70-72.

Boehm, B. W., & Turner, R. (2004). *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed*. Addison-Wesley: 89-91.

Brown, J. (2020). *Organizational behavior and culture in contemporary management*. London: Routledge: 78.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. Sage Publications: 136-162.

Brunsson, N. (2008). *The consequences of decision-making*. Oxford University Press: 19-23.

Brunsson, N., & Olsson, U. (2017). *Constructing organizations: The example of public sector reform*. Routledge: 35-49.

Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge: 35-37, 64, 80-82, 87-89, 105-108, 158-161, 290-310.

Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (5th ed.). Kogan Page: 35-36.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised ed.). Jossey-Bass: 23-37.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass: 45-78.

Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2019), *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (4th ed.), John Wiley & Sons: 35-36.

Carroll, A. B., Brown, J., & Buchholtz, A. K. (2017). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management* (10th ed.). Cengage Learning: 120-150.

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). *Paradigm Lost: Reinvigorating the Study of Organizational Culture*. Research in Organizational Behavior, 36, 3-4.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates: 73-80.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin, 112*(1), 155-159. https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155

Cohn, M. (2010). *Succeeding with Agile: Software development using Scrum*. Addison-Wesley: 88-90.

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates: 49-53, 217-219.

Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). *Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations*. In L. W. Hayes, & J. E. Kee (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates: 49-50.

Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation, 10*(7), 1-9.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row: 49-52.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall: 85-86.

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning: 67.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). *Toward a model of organizations as interpretation systems*. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295: 287-288.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4): 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press: 93-95, 183-184.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley: 55-57.

Denison, D. R. (2001). *Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change?* In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture*. John Wiley & Sons: 44-58.

Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM: 55-57, 98-100.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage: 44-47, 124-126.

Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperBusiness: 95.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327: 63.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House: 42-44, 63-65.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, *4*(3), 272-299.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications Ltd: 113.

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage: 72-73, 123-125, 195, 205-206, 233-247, 679-681, 684.

Flood, R. L., & Jackson, M. C. (1991). *Creative problem solving: Total systems intervention*. Wiley: 142.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50: 46.

Forsyth, D. R. (2018). *Group dynamics* (7th ed.). Cengage Learning: 34-45, 65.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4): 331-362. https://doi.org/10.1002/job.322

George, D., & Mallery, P. (2010). *IBM SPSS statistics 19 step by step: A simple guide and reference*. Pearson: 101.

Goffee, R., & Jones, G. (2005). *Why Should Anyone Be Led by You?: What It Takes to Be an Authentic Leader*. Harvard Business Review Press: 33-47.

Goodman, P. S. (2006). Organizational justice and rewards. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Vol. 1. Oxford University Press: 45-47.

Grant, A. M. (2008). *Why helping others drives our success*. Business Review Press: 34-36.

Grant, A. M. (2012). *Give and take: A revolutionary approach to success*. Viking: 45-46.

Grey, C. (2017). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations* (4th ed.). SAGE: 48-50, 52-54.

Griffin, R. W. (2021). *Management* (13th ed.). Cengage Learning: 145-176.

Hackman, J. R. (2011). *Work redesign*. Addison-Wesley: 112-115.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning: 90-92, 105-140, 634-636, 648-656.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). Multivariate Data Analysis (8th ed.). Cengage Learning: 101-125.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2): 268-279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (4th ed.). Oxford University Press: 55-125.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press: 129.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3rd ed.). Guilford Press: 10-12, 22-23, 70-78, 82-85.

Heller, F. (2019). *The human side of management: Understanding people at work*. Routledge: 32.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115–135: 128.

Herzberg, F. (2003). *The motivation to work*. Transaction Publishers: 25-27.

Herzberg, F. (2008). *One more time: How do you motivate employees?* (Rev. ed.). Harvard Business Review Press: 45-68.

Highsmith, J. (2001). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley: 12-13, 35-40.

Highsmith, J. (2002). *Agile Project Management: Principles and practices*. Addison-Wesley: 64-66.

Highsmith, J. (2002). *Agile Software Development Ecosystems*. Addison-Wesley: 62-64.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Revised and expanded 3rd ed.). McGraw-Hill: 34-36.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Jolliffe, I. T. (2002). *Principal component analysis* (2nd ed.). Springer: 58-62.

Jones, G. R., & Brazzel, M. (2006). *The theory and practice of change management*. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 332-348: 332-333.

Jones, G. R., & George, J. M. (2017). *Essentials of contemporary management* (7th ed.). McGraw-Hill: 12-13, 55-57.

Jones, M., & Davis, T. (2006). *Understanding cultural frameworks*. London: Sage: 42.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). *Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 86(1): 22-24.

Kahn, W. A. (2013). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, 56(4): 58-60.

Kahn, W. A., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 571-650). Consulting Psychologists Press: 78.

Kanter, R. M. (2012). *Move: Putting America's infrastructure back in the lead*. W.W. Norton & Company: 97-99.

Karaman, Y. (2022). *Kültürel antropoloji ve organizasyonel çalışmalar*. İstanbul: Eğitim Yayınları: 65.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley: 45.

Kauffman, S. A. (2019). *At home in the universe: The search for laws of complexity*. Oxford University Press: 75.

Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Press: 95-98, 101-110, 123-130, 137-140, 200, 268-269.

Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). *Scaling Agile @ Spotify*. Spotify: 10-12.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(3), 504-525.

Kvale, S. (2015). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). Sage: 75-80.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill: 98-100.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. American Psychologist, 57(9): 705-717.

Lundberg, C. (2018). Postmodernism in management: A new perspective. *Management Theory*, 33(1), 39-55.

Luthans, F. (2015). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). Information Age Publishing: 95-102, 110, 256.

MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods, 1*(2), 130–149. https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130

Martin, J. (2014). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage: 88, 92.

Maslow, A. H. (2013). *A theory of human motivation*. Start Publishing: 35-38.

Maslow, A. H. (2017). *A theory of human motivation* (Rev. ed.). Martino Publishing: 35-60.

McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise* (Annotated ed.). McGraw-Hill: 24-25, 30, 32, 35, 38.

McMahon, A. (2020). *Motivation and behavior in organizations: A practical guide for managers*. Routledge: 78.

Meyer, J. P. (2016). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications: 78-80.

Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). *Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures*. Sage: 66.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall: 49-50.

Mintzberg, H. (1990). *The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management*. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195. https://doi.org/10.1002/smj.4250110302

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers: 75.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. The Free Press: 123-125.

Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2010). *A team-level model for agile software development*. *Information and Software Technology*, 52(9), 91-103: 91-93.

Nguyen, T., & Cao, H. (2019). *Culture and management in different contexts*. Routledge: 55.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications: 67, 134, 263-267.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2001). *Leadership Style, Organizational Culture, and Performance: Empirical Evidence from UK Companies*. International Journal of Human Resource Management, 12(1), 33-52.

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). Sage: 243-265.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books: 23-30, 35-36, 85-87, 109-112.

Rigby, D. K., & Zook, C. (2002). Open-market innovation. *Harvard Business Review, 80*(10), 80-93.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review, 94*(5), 41-43, 42-44, 50-52.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson: 63-75.

Robertson, B. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Co.: 45-48.

Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson: 45, 121-122.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (2003). *Management and the worker*. Harvard University Press: 52-53.

Rosseel, Y. (2012). Lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36: 10.

Rubin, R. (2023). *The creative act: A way of being*. Penguin Random House: 14.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass: 112.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass: 35-43.

Schein, E. H. (2017), *Organizational culture and leadership* (5th ed.), John Wiley & Sons: 20.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online, 8*(2), 23–74.

Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. Crown Business: 77-80.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling* (4th ed.). Routledge: 112-115.

Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. Prentice Hall: 18-20.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game*. Scrum.org: 5-6, 9-12, 14-16.

Schwartz, S. H. (2018). Basic human values: Theory and measurement. *In: The Handbook of Social Psychology* (pp. 101-128). Wiley: 102.

Scott, S. G., & Davis, G. F. (2003). *Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model*. Journal of Organizational Behavior, 24(6), 651-673: 66.

Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5th ed.). Pearson: 27.

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives* (3rd ed.). Routledge: 98.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday: 82.

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). *Does agile work? A quantitative analysis of agile project success*. *International Journal of Project Management*, 33(5), 36-48.

Sisodia, R., Sheth, J. N., & Wolfe, D. B. (2014). *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*. Wharton School Publishing: 67-68.

Skyttner, L. (2005). *General systems theory: Problems, perspectives, practice*. World Scientific: 43.

Sonnentag, S., & Kuttler, I. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press: 102-103.

Spencer, J. (2015). *The Virginia Mason Institute: Case Study on Lean Healthcare*. Lean Enterprise Institute: 125-130.

Spencer-Oatey, H. (2015). *Intercultural interaction: A multidisciplinary approach to intercultural communication*. Palgrave Macmillan: 110.

Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. McGraw-Hill: 133.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson: 78-80, 90-99, 100-140, 613-617.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3rd ed.). McGraw-Hill: 78.

Tuckman, B. W. (2018). *Developmental sequence in small groups*. In D. R. Forsyth (Ed.), *Group dynamics* (7th ed., pp. 119-134). Cengage Learning: 119.

Turner, M., & Helm, R. (2019). *Business leadership and organizational excellence*. New York: McGraw-Hill: 210.

Varni, J. W., Seid, M., & Kurtin, P. S. (2001). *The PedsQL™ 4.0: Reliability and validity of the pediatric quality of life inventory*. Medical Care, 39(8): 800-812.

Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. Jossey-Bass: 11-19.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2016). *Developing management skills* (8th ed.). Pearson: 184.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster: 14-15.

Wren, D. A. (2005). *The history of management thought* (5th ed.). John Wiley & Sons: 56-79, 89-131.

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2018). *The evolution of management thought* (7th ed.). Wiley: 142.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2015). *The role of psychological well-being in job performance: A review and agenda for future research*. Journal of Organizational Behavior, 36(1): 41-43.

Yastıoğlu, S. (2023). Öğretmenler için İçsel Motivasyon Faktörleri: Motivasyon 3.0 Ölçeğinin Geliştirilmesi, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. İktisadi İdari Ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 8(22), 863-884. https://doi.org/10.25204/iktisad.1347647

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson: 98, 122.

EKLER

Ek-1 Anket Formu

Organizasyon Kültürü ve Çalışan Motivasyonu Araştırması

Çalıştığınız kurumun kültürünü ve iş yerindeki motivasyonunuzu akademik olarak ölçmeye yönelik bu anket çalışmasına katıldığınız için teşekkür ederiz. Sağladığınız veri anonimleştirilecek ve sadece şirket içi gelişim politikaları ve bilimsel çalışmalar için kullanılacaktır. Bu nedenle sizden ad soyad gibi kişisel veriler talep edilmemektedir.

Bu çalışma için veri sağlamayı; onaylıyorum ☐ onaylamıyorum ☐

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz: Kadın ☐ Erkek ☐ Belirtmek İstemiyorum ☐

Yaşınız: 29 ve altı ☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40-44 ☐ 45 ve üzeri ☐

Şirketteki Toplam Kıdem Yılınız: 1 yıldan az ☐ 1 yıldan 3 yıla kadar ☐ 3 yıldan 5 yıla kadar ☐ 5 yıldan 10 yıla kadar ☐ 10 yıldan uzun ☐

Eğitim Seviyeniz: Lise ve altı ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐

Organizasyon Kültürü Değerlendirmesi	
1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum.	
1	**Organizasyonun Baskın Karakteristikleri**
A.	Bu şirket oldukça samimi bir yerdir ve geniş bir aileye benzer. İnsanlar kendileri ile ilgili pek çok şeyi paylaşabilmektedir.
B.	Bu şirket oldukça dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar ellerini taşın altına koymaya ve risk almaya hazırdırlar.
C.	Bu şirket oldukça sonuç odaklıdır. Asıl ilgi yapılan işe yöneliktir. İnsanlar oldukça rekabetçi ve başarı yönelimlidir.
D.	Bu şirket çok kontrollü ve yapılandırılmış/kurumlaşmış bir yerdir. Genellikle insanların yaptığı işi resmi prosedürler belirler.
2	**Organizasyonel Liderlik**
A.	Bu şirkette liderlik; genellikle mentorluk yapan, kolaylık gösteren ve yetiştirici bir özelliklere sahiptir.
B.	Bu şirkette liderlik; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alıcı bir özellikler taşımaktadır.
C.	Bu şirkette liderlik; genellikle toleransı düşük, agresif, sonuç odaklı olarak tarif edilebilir.
D.	Organizasyondaki liderliğin genellikle koordinasyon, organizasyon veya düzgün işleyen verimliliğin örneği olduğu düşünülmektedir.
3	**Çalışanların Yönetilmesi**
A.	Kurumdaki yönetim tarzı ekip çalışması, fikir birliği ve katılımcılık ile nitelendirilir.
B.	Kurumdaki yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve özgünlük ile ifade edilir.

C.	Kurumdaki yönetim tarzı; sıkı rekabetçilik, yüksek hedefler ve başarı olarak nitelendirilir.
D.	Kurumdaki yönetim tarzı; istihdam güvenliği, kurallara uygunluk, tahmin edebilme ve tutarlılık olarak nitelendirilir.
4	**Organizasyonu Bir Arada Tutan Bağ**
A.	Organizasyonu bir arada tutan bağ; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu organizasyona bağlılık yüksektir.
B.	Organizasyonu bir arada tutan bağ; yenilik ve gelişmeye olan adanmışlıktır. Burada fark yaratmak önemlidir.
C.	Organizasyonu bir arada tutan bağ; başarıya ve hedefe ulaşmaya yapılan vurgudur.
D.	Organizasyonu bir arada tutan bağ; resmi kurallar ve politikalardır. Sorunsuz çalışan bir organizasyonun sürdürülmesi önemlidir.
5	**Stratejik Düşünme**
A.	Şirket insan gelişimine önem vermektedir. Yüksek güven, açık olma ve katılımcılık süreklilik arz etmektedir.
B.	Şirket yeni kaynaklar elde etmeye ve yenilikler yaratmaya önem vermektedir. Burada yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verilir.
C.	Şirket rekabetçi davranışlara ve başarıya önem vermektedir. Burada zor hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanma arzusu hâkimdir.
D.	Şirket kalıcılığa ve istikrara önem verir. Burada verimlilik, kontrol ve sorunsuz operasyonlar önemlidir.
6	**Başarı Kriterleri**
A.	Şirket başarıyı insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışanların bağlılığı ve insanlara duyulan ilgi temelinde tanımlar.

B.	Şirket başarıyı en benzersiz veya en yeni ürünlere sahip olmaya dayalı olarak tanımlıyor. Şirket, ürün lideri ve yenilikçidir.
C.	Şirket başarıyı pazarda kazanma ve rekabeti geride bırakma temelinde tanımlıyor. Burada rekabetçi pazar liderliği çok önemlidir.
D.	Şirket başarıyı verimlilik temelinde tanımlar. Güvenilir teslimat, sorunsuz planlama ve düşük maliyetli üretim kritik öneme sahiptir.

Çalışan Motivasyonunu Değerlendirme	
1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum.	
1	**Anlamlı Amaç**
	Yaptığım iş sayesinde işyerimde anlamlı bir fark oluşturduğumu düşünürüm.
	İşimi, bu dünyada bir farklılık oluşturacağını düşünerek yapıyorum.
	Organizasyonda yaptığım işleri anlamlı buluyorum.
	Yaptığım işleri, bırakacağım mirasın büyük bir parçası olarak görüyorum.
	Yaptığım işin amaçlarının her zaman bilincinde olarak çalışabiliyorum.
	Organizasyonda insanlarla konuştuğum zaman, başkalarından söz etmek yerine daha çok bizim yaptıklarımız/yapacaklarımız hakkında konuşuyorum.
	İşimde, doğru olduğuna inandığım şeyleri yapıyorum.
	İşim, kişisel olarak öğrenmeme ve gelişmeme ciddi katkı sağlayabiliyor.
	Çalışma arkadaşlarımı anlamlı amaçlar doğrultusunda destekliyorum ve motive ediyorum.

	İşim sayesinde, topluma faydalı şeyler sağladığımı hissedebiliyorum.
2	**Ustalaşmak**
	İşime kendimi o kadar kaptırırım ki, zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorum.
	Genel olarak işimde veya organizasyonda kendimce belirlediğim belirgin hedeflerim vardır.
	Yaptığım işe iyi odaklanabiliyorum.
	Çevremdekilerin gelişimine katkı sağladığımı, aldığım geribildirimlerle ve gözlemlerimle görebiliyorum.
	Yaptım işten yüksek derecede tatmin oluyorum.
	Zaman geçtikçe, yaptığım işte çok daha iyi olmak için motive olduğumu hissediyorum.
	Yapmak zorunda olduğum iş miktarı beni zorlasa da sıkılmıyorum.
	Yaptığım iş zor ve yorucu olsa da daha iyisini yapabilecek kapasiteye sahip olduğumu düşünüyorum.
	İşte ne zaman bir başarısızlıkla veya engelle karşılaşsam, onu kendimi geliştirmem için bir meydan okuma olarak görürüm.
	İşimi yapmaktan hoşlanmadığım günlerde bile, işi tamamlamak için yeterli kararlılığı ve azmi gösterebiliyorum.
3	**Özerklik**
	İşyerimde çalışma saatlerimi ve programımı "mümkün olduğunca" kendi arzuladığım gibi belirleme özgürlüğüm vardır.
	İşyerimde yapmam gereken veya yapmak istediğim işleri özgürce planlayabiliyorum.
	Bana verilen görevleri, kendi düşüncelerim ve planlamalarım doğrultusunda, daha iyi olduğuna inandığım biçimde yapabiliyorum.

	Sorumluluğu bana verilen önemli bir proje veya görevde, kendi tercih ettiğim ekip arkadaşlarım ile çalışabilme özgürlüğüm vardır.
	İşlerimi ve bireysel sorumluluklarımı en iyi şekilde karşılamak için günlük çalışma saatlerimi esnetebiliyorum.
	İşyerimde işime dair daha çok faydalı/anlamlı olacağını düşündüğüm işleri belirleme ve yapma özgürlüğüm vardır.
	Bana verilen bir işte/projede çalıştığım ekibimi en uygun olduğunu düşündüğüm şekilde yönetme özgürlüğüne sahibim.
	İşyerimde performansımın değerlendirilmesinde, kendi düşüncelerimin de dikkate alınacağını biliyorum.

Ek-2 Faktörler Arası Korelasyon Tablosu

		KLAN	ADHK	PZR	HYR	AMC	UST	OZR
KLAN	Pearson Correlation	1	.902**	.669**	.872**	.672**	.659**	.628**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	445	445	445	445	445	445	445
ADHK	Pearson Correlation	.902**	1	.778**	.881**	.679**	.669**	.616**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	445	445	445	445	445	445	445
PZR	Pearson Correlation	.669**	.778**	1	.764**	.570**	.579**	.513**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	445	445	445	445	445	445	445
HYR	Pearson Correlation	.872**	.881**	.764**	1	.671**	.658**	.582**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001

	N	445	445	445	445	445	445	445
AMC	Pearson Correlation	.672**	.679**	.570**	.671**	1	.844**	.668**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	445	445	445	445	445	445	445
UST	Pearson Correlation	.659**	.669**	.579**	.658**	.844**	1	.643**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	445	445	445	445	445	445	445
OZR	Pearson Correlation	.628**	.616**	.513**	.582**	.668**	.643**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	445	445	445	445	445	445	445

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