



Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Otomotiv Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

The Effect of Organizational Culture on Employee Motivation: A Study on Automotive Industry Employees

Fatma ÖZDEN¹

Öz

İşletme organizasyonu açısından motivasyon hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından çalışma hayatı içerisinde ihtiyaç duyulan başlıca kaynaklar arasında yer almaktadır. Ayrıca motivasyonu etkileyen birçok faktör bulunması ile birlikte yapılan bu çalışmada, örgüt kültürünün (kuralcılık, açıklık, hiyerarşi, klan, destekleyici, gelişme), çalışan motivasyonu (içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) üzerindeki etkilerin incelemek amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda Merkez/Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren, otomotiv firması çalışanları örneklem olarak seçilmektedir. Araştırma yöntemi olarak “nicel yöntem” kullanılmaktadır. Ayrıca 104 katılımcı araştırmaya dahil edilmiş olup, toplam 46 sorudan oluşan anket ölçeği uygulanmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, örgüt kültürü alt boyutları olan kuralcılık, açıklık, hiyerarşi, klan, destekleyici ve gelişme eğiliminin içsel motivasyon üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Dışsal motivasyon üzerinde ise yalnızca hiyerarşi ile gelişme eğilimi anlamlı bir etkiye sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, motivasyon, içsel motivasyon, dışsal motivasyon

Makale Türü: Araştırma

Abstract

Motivation by both employees and employers, needed in working life are among the main sources. In addition, there are many factors affecting motivation in this study organizational culture (prescriptive, openness, hierarchy, clan, supportive, development) employee motivation (intrinsic motivation, extrinsic motivation) it is aimed to investigate the effects on. In this direction operating in the Merkez/Çanakkale region automotive company employees selected as the sample. The “quantitative method” is used as a research method. 104 participants were included in the study, a total of total 46 questions scale is used. According to the findings obtained from the research, organizational culture dimensions of normativeness, openness, hierarchy, clan supportive and development tendency have no effect on intrinsic motivation. On the other hand, only the tendency to develop with hierarchy has asignificant effect on extrinsic motivation.

Keywords: Organization culture, motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation.

Paper Type: Research

¹Yüksek Lisans Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, fatmakurt1711@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3363-9439

Giriş

Çalışma olgusu, medeni bir varlık olan insanların ihtiyaçlarından kaynaklanan toplumsal ilişkileri sonucu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile toplum içerisinde gerçekleşen olaylar sonucu sosyal bir olgunun varlığını ortaya çıkarır (Ören ve Yüksel, 2012: 36). Ayrıca çalışma olgusu, insanlık tarihi kadar eski ve uzun bir geçmişe sahiptir ve hayatımızın günlük işleyişinin de ayrılmaz bir parçasıdır (Işığışık, 2018, s. 302).

Kültür, genel anlamıyla insan tarihi boyunca sürekli değişerek gelişen ve mevcut topluluğun üyeleri tarafından paylaşılan öğrenilmiş tutum, davranış ve değerler kümesidir (Eryılmaz & A. Gülova, 2019, s. 496). Örgüt kültürü ise, organizasyon içerisinde örgüte ait temel değerler, işlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntemler ve davranış kalıpları örgüt kültürü çerçevesinde değerlendirilmektedir (Alayoğlu & Doğan, 2015, s. 2). Diğer bir anlamı ile tıpkı topluluklarda olduğu gibi her örgütün (organizasyonun), kendisine ait bir karakteri bulunmaktadır. Çalışanlar ise, örgütün bu karakterine uyum sağlayabildikleri takdirde motivasyonları yüksek olacak ve daha verimli çalışma göstereceklerdir. Bu bağlamda, örgüt kültürü ve bu kültürü paylaşan kişiler tarafınca benimsenmesi yalnızca bireysel motivasyonu değil kurumsal motivasyonu da arttıracaktır.

Bireyler çalışma hayatı içerisinde ücret tatminsizliği, zaman kısıtlılığı, adaletsizlik olgusu gibi birtakım sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunlar, örgütün içerisinde var olan ve zamanla çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen etmenlerdir. Örgütlerin başlıca kuruluş amaçları kâr elde etmektir ve dolayısıyla motivasyon seviyesi düşük çalışanların, örgüt içerisindeki verimleri azalma eğilimine girecek ve kâr elde etmek amacıyla olan örgütler beklentisini elde edemeyecektir.

Yapılan bu çalışma ile Merkez/Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otomotiv sektörlerinin sahip oldukları örgüt kültürünün, çalışan motivasyonu üzerine etkilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Ayrıca işletmelerin başarı ve başarısızlığını belirleyen en önemli etmen insan kaynağıdır. Bu bağlamda örgüt kültürü ve motivasyon değişkenlerini içeren bu çalışma önem arz etmektedir. Ayrıca yazın taraması gerçekleştirildiğinde benzer çalışmalar genel olarak kamu kuruluşlarına yönelik uygulanmıştır. Bunun yanı sıra otomotiv sektörüne yönelik benzer çalışma bulunmamaktadır alandaki bu boşluk doldurulmak istenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde örgüt kültürü ve motivasyon ile ilgili kavramların teorik bilgilerine yer verilmektedir. İkinci bölümde ise gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı ve önemine yönelik bilgiler aktarılmaktadır. Üçüncü kısımda araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilirken dördüncü kısımda araştırmaya yönelik bulgular ve tartışma kısmı yer almaktadır. Araştırma, sonuç ve öneriler kısmı ile sonlandırılmaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Araştırmanın bu bölümünde örgüt kültürü ve motivasyon kavramlarının teorik ve kavramsal çerçevesi hakkında bilgi verilecektir.

1.1. Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt veya organizasyon kelimesi Yunanca 'da "organon" kelimesinden türetilerek dilimize girmiştir. Kelime anlamı ise, belli bir amaç doğrultusunda iki veya daha fazla kişinin çabalarının birleşmesi ile ortaya çıkan iş birliğidir (Nişancı, 2012, s.1282). Örgüt kavramı, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu ve bir dizi faaliyet için örgütlenmek olarak iki değişik anlamda kullanılabilir. Hatta bazı durumlarda, toplumdaki sosyal sistemler de 'örgüt' olarak nitelendirilmektedir (Demir, 2005, s.14).

Örgüt kültürü kavramını inceleyecek olursak, ilk kez 1976 yılında Silverzweig ve Allen tarafından kaleme alınan "Kurum Kültürü" kitabında yer almıştır (Bilegt, 2012, s. 3). Baktığımızda, örgüt kültürü kavramı ile ilgili çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. J.C. Spender

örgüt kültürünü, “organizasyon üyelerince paylaşılan değerler” olarak tanımlarken, C.O. Reilly ise “Güçlü, geniş ölçüde paylaşılan temel değerler” olarak tanımlamıştır. (Avcılar, 2009, s. 27). Literatürde ise örgüt kültürünün genel çerçevesi yazılı-sözlü kurallar, düşünce şekilleri, değerler ve varsayımlardan oluşmaktadır. Örneğin, örgüt içerisinde uygulanan giyim kuralları ve çalışan kişinin yine kurum içerisindeki ekip arkadaşlarına, çalışanlara, müşterilere ve yöneticilere nasıl davranılması gerektiğini gösteren kurallar bütünüdür (Töker, 2018, s. 12). Ayrıca, örgütsel yapılar birbirlerinden farklılık göstermekle birlikte bu farklılıkların nedenlerini araştırmaya yönelik 1950 yılı itibari ile Genel Sistem Kuramı çerçevesince yeni bir bakış açısı oluşmaya başlamış ve örgütler dış çevreleri ile olan etkileşimleriyle beraber ele alınmıştır. (Sayılar, 2020, s. 91-126).

Araştırmacılar tarafından örgüt kültürü ile ilgili birçok çalışma ve çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bilime katkı sağlayan tüm bu çalışmalar, araştırmacıların farklı bakış açılarını da yansıtmaktadır (Yılmaz, 2021, s. 37). Örgüt kültürü çerçevesinde ele alınan bazı modelleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

Cameron ve Quin’in Örgüt Kültürü Modeli: Örgütler arasında farklılıklar vardır ve bu farklılıklar, yeni örgüt türlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Nicel metod savunucularının önemli araştırmacılarından Robert E. Quinn ve John Rothbaugh (1981), tarafından geliştirilen Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Approach) bulunmaktadır. (Aydıntan ve Aktan, 2016, s.327). Ayrıca model, Cameron ve Freeman “Örgüt Kültürü Türleri Modeli” nin temelini oluşturmaktadır. 1991 yılında Cameron ve Freeman çalışmalarında kültürü, örgüt üyelerinin değerleri, varsayımları ve yorumları olarak tanımlamış ve bu unsurları örgütsel ve psikolojik düzeyde boyutları bir araya getiren ortak gruplar olarak düşünmüştür. (Aydıntan ve Göksel, 2012, s. 55). Örgüt kültür türlerine baktığımızda adhokrasi, pazar, hiyerarşi ve klan kültürleri bulunmaktadır.

Deal ve Kennedy Kültür Modeli: Allan Kennedy ve Terrence Deal çevre faktörünün yalnızca örgüt yapısına değil, örgüt (kurum) kültürü üzerinde de önemli etkiye sahip olduğunu savunmaktadır. İşletme kültürleri üzerinde yapılan bu araştırmalar sonucu örgütleri, dört farklı kültürel sınıfa ayırmışlardır (Buyruk, 2007, s. 77). Bu kültürel sınıflar çok sıkı çalış-sert oyna kültürü, sert erkek maço kültürü, şirketin üzerinde iddiaya gir kültürü, süreç kültürüdür. Deal ve Kennedy, bu ayrımı yaparken iki kıstas üzerinde durmuşlardır. Birincisi, kurumun (işletmenin) karar verme sürecindeki çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise kurumun (işletmenin) aldığı kararların başarısı ve bu başarı neticesinde çevreden elde edilen geri bildirim hızıdır (Şahinyan, 2011, s. 28).

Miles ve Snow Kültür Modeli: Bu modelde Miles ve Snow örgütleri, alışkanlık ve geleneklerine göre taşıdıkları özellikler sonucunda koruyucu örgüt kültürü, geliştirici örgüt kültürü, analizci örgüt kültürü ve tepki verici örgüt kültürü olmak üzere dört gruba ayırarak incelemişlerdir (Paylı, 2017, s. 33).

Roger Harrison ve Handy ‘nin Kültür Modeli: Harrison’un çalışmalarını geliştirerek Handy’in ortaya koyduğu bir kurum kültürü modelidir. Örgüt çalışanlarının davranışlarını, tutumlarını ve düşüncelerini kurallar sistemi çerçevesinde ele alarak örgüt karakterinin şekillenmesinde etkili olduğunu savunmuştur (Yılmaz, 2021, s. 40). Handy, çalışmalarında örgütlerin farklı kültür yapılarını güç kültürü, rol kültürü, birey kültürü ve görev kültürü olmak üzere dört gruba ayırmaktadır (Çelik ve Koşar, 2015, s. 52).

Diana Pheysey Kültür Modeli: D. Pheysey bu kültür modeli sınıflandırmasını, R.Harrison ile Handy’nin çalışmalarını temel alarak geliştirmiştir (Şimşek, 2014, s. 18). Pheysey modelinde kültürü dört boyutta incelemiştir (Balay, Kaya, Cülha, 2013, s. 125). Bu boyutlar rol kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve güç kültürü olarak sıralanabilir.

Toyohiro Kono Kültür Modeli: Toyohiro Kono örgüt kültürlerini dinamik kültür, lider izleme ve dinamik kültür, durgun kültür, güçlü lider ve durgun kültür, bürokratik kültür olmak üzere beş ayrı başlık altında ele almaktadır (Yılmaz, 2021, s. 42). Dinamik kültür modelinde,

örgüt yapıları yeniliğe önem vermekte ve tüm değerler birlikte paylaşılmaktadır (Sözer, 2006, s. 47). Lider izleme ve dinamik kültür modelinde çalışanlar, lider olan örgüt kurucusunu izlemekte ve liderin yeteneğine güvenmektedirler (Erdal, 2010, s. 15). Durgun kültür modeli, çevresel değişimlere göre hareketlerini değiştirmez ve duyarsızlardır. Genellikle tekel şirketlerde rastlanır (Tufan, 2019, s. 54). Güçlü lider ve durgun örgüt kültürü, tüm yetkinin ve gücün liderde olduğu örgütlerdir. Ayrıca, lider yanlış karar da verse üyeler bu kararı uygulamak zorundadır (Yılmaz, 2021, s.42). Son olarak bürokratik kültür modeli ise, kuralların ve standartların katı ve yoğun olduğu bir kültür tipidir (Tufan, 2019, s. 54).

Hofstede Kültür Modeli: Her ülkenin kendine özgü kültürel değerleri, o ülkede aktif olarak faaliyet gösteren örgütlerin yapısına yansımaktadır. Bu nedenle birbirinden farklı olan her ülkenin organizasyon yapıları, kültürel farklılıklar dolayısı ile birbirinden ayrılmakta ve farklılaşmaktadır (Eroğlu, 2020, s.89).

Kültürel farklılıkların ele alındığı bu model, Hofstede tarafından 53 ülkede (Türkiye dahil) uygulanmış olup, 40 ülkede çalışması tamamlanmıştır. Hofstede, çalışmalarını 5 değişken dahil ederek sürdürmektedir (Tufan, 2019, s.29). Bu değişkenler güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk, erillik-dişilik ve zaman oryantasyonu şeklinde sıralanabilir.

Güç mesafesi değişkeni ast-üst ilişkisindeki güç mesafesinin, aralarındaki fark ile doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Yani güç mesafesi arttıkça aralarındaki fark aynı oranda artacaktır. Bununla birlikte çalışanların ücret farklılıkları fazla ve denetim yapıları da katıdır (Öncül, Deniz, İnce, 2016, s.259). Belirsizlikten kaçınma değişkeni insanların herhangi bir belirsizlik karşısında nasıl davrandığı ile ilgilenmektedir. İş güvencesi, ücretler, kariyer, emeklilik belirsizlikten kaçınan insanlar için oldukça önemlidir (Uğurlu, Yeşil, 2020, s.44). Bireycilik ve toplumculuk değişkeni, insanların bir ülkede bireysel mi yoksa toplumun üyesi olarak mı davranmayı tercih ettikleri konusunun incelendiği diğer bir boyuttur (Yüksel, Bolat, 2016; 179). Bireysellikte, kişinin bireysel başarısı ön planda iken çoğulculuk kültüründe tam tersine kişi, kendini toplumun elzem bir parçası olarak görür ve içinde bulunduğu toplumun çıkarlarını kişisel çıkarlarından daha önde tutar (Saylık, 2019, s. 1867). Erillik-dişilik boyutunda, toplumda kabul görmüş kadın ve erkeklerin rollerinin kavranması ile ilgilenilmektedir (Yılmaz, 2021, s.44). Dişiliğin baskın olduğu kurumlarda, çalışanlar arasında daha samimi ilişkiler görülmekle birlikte yardımlaşma, hizmet ve hayat kalitesi önemlidir. Erilliğin baskın olduğu durumda ise başarı, rekabet, hırs, güç, saldırganlık, akılcılık ve mesafeli bir ilişki bütünü hakimdir (Türker, Karadağ, 2020, s.283). Son olarak zaman oryantasyonu değişkeninde bazı kültürler zamanı geçmişe yönelik ele alırken, bazıları ise gelecek merkezli ele almasıdır. (Öncül, Deniz, İnce, 2016, s. 260).

Peters ve Waterman Modeli: Peters ile Waterman, 1980 yılında mükemmel yöneticiliğin işletmelerde uygulanmalarını araştırdıkları ve tanımladıkları “Mükemmel Araştırma; Amerika’nın En İyi İşletilen İşletmelerinden Dersler” eserlerinde, ABD şirketlerinin iş ortamındaki başarılarının sırlarını inceleyerek hazırladığı kitabı “Mükemmelliği Araştırma” olarak adlandırmaktadır (Leblebici & Karasu, 2009, s.286). Yapılan analiz ve araştırmalar sonucunda, mükemmel bir örgütün 8 kültürel özelliğinin bulunduğunu belirtmektedir (Yıldız, 2004, s.68).

- Hareketi tercih etme, analiz ve sorunlar üzerinde yoğunlaşarak vakit kaybetmek yerine, daha hızlı karar almak önemlidir.
- Müşterilerle sıkı iletişim halinde olma, işletmelerin müşterilerle sürekli etkileşim halinde olmaları, onlara yakın olmaları ve örgüt hakkında müşteriyi (tüketiciyi) bilgi aktarmasıdır.
- İnsana verilen değerle verimliliğin artırılması, işletme içerisinde işçiler de dahil olmak üzere tüm çalışanlarda ve şirket için değerli ve gerekli oldukları duygusunu hissettirerek, işletmenin başarısının aslında onların da başarısı olduğunu ve bu başarının birlikte paylaşılacağı mesajının verilmesi.

- Basit yapı – az kurmay, hiyerarşi basamaklarının az sayıda olması ve yine az sayıda “kurmay personel” ile sürdürülen basit bir örgüt yapısını ifade eder.
- Bir ana işletme değerini önemsemek, çalışanları işletme değerlerine bağlılığının kabul edilerek davranışlarının bu değerler çerçevesinde şekillenmesine çaba sarf etmek.
- En iyi bilinen iş alanında kalma, işletme daima uzman olduğu ve en iyi bildiği işi yapmayı kendisine ilke edinmelidir.
- Esnek ve sıkı kontrolün birlikte uygulanabilmesi; bu iki konuyu kontrollü bir şekilde uygulamak önemlidir. Fakat diğer konularda yöneticiler serbest davranabilmelidir.

Örgüt kültürü ortak bir kültür anlamı taşıması ile beraber bünyesinde 6 adet alt boyut bulundurmaktadır. Bu alt boyutlardan ilki kuralcılık eğilimidir. Bu boyut örgüt içerisinde kurallara önem verilmesini ve aynı zamanda mevcut olan kurallara uymaya özen gösterilmesini ifade etmektedir (Şeşen, 2011, s. 108). Diğer bir boyut olan açıklık eğilimi ise, örgüt içerisinde oluşan herhangi bir tartışma ve kargaşa sırasında sorunların açık bir biçimde tartışılabilme eğilimini belirtmektedir (Çetin, Şeşen, & Basım, 2012, s. 200). Hiyerarşi eğilimi, örgüt içerisinde otoriteye, hiyerarşiye, emir-komuta zincirine veya organizasyon içerisinde katılımcılık ve eşitliğe ne denli önem verildiği olarak ifade edilebilmektedir (Polat, Meyda, 2011, s. 156). Beşinci boyut olan klan eğilimi, örgüt ortamında insanlar arasındaki ilişkilerin aile gibi olma dereceleri üzerinde durmaktadır. (Danışman, Özgen, 2008, s. 281). Destekleyici eğilime sahip örgütlerde bireylerin inisiyatif almalarını, risk yüklenmelerini, bilgilerini özgür bir şekilde paylaşma haklarına ve kişisel haklarına saygı duyulma derecelerini ölçmektedir (Yetgin, 2016, s. 128). Son boyut olan gelişme eğilimi ise organizasyonun yeni durum ve koşullara tam vaktinde cevap verebilmesi, fırsatlardan faydalanabilmesi, yeni fikirlerin oluşumuna teşvik edilmesi, mevcut pazarda “lider” olmaya önem verme derecesini ölçmektedir (Akar, 2017, s.53).

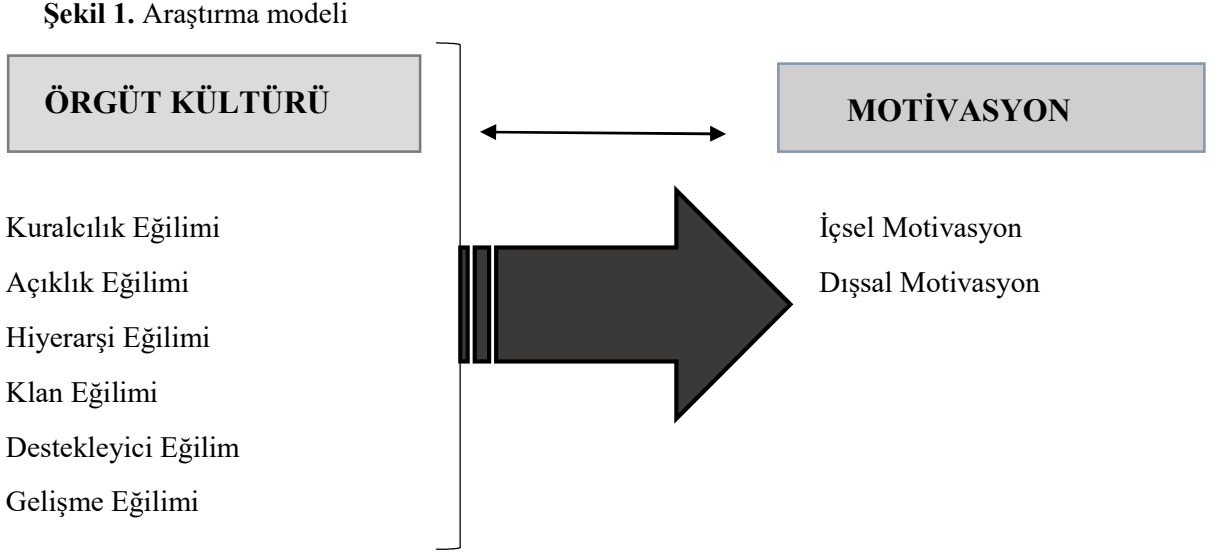
1.2. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, en kısa tanımı ile bireyin isteklendirilmesi, örgüt içerisinde iş görenlerin verimli çalışmalarını ve kişisel tatminlerini sağlamaktır (Ölçer, 2005, s.2). Ayrıca motivasyonun yönetsel ve psikolojik olarak iki anlamı bulunmaktadır. Yönetsel anlamda motivasyon, örgüt yöneticisinin iş görenlerini istenilen davranış ve tutuma yönlendirmesidir. Psikolojik anlamda motivasyon ise, bireyin ruhsal durumunu ifade etmektedir (Güzel, 2010, s. 3417). Aynı zamanda motivasyon işletmeler için en önemli kriter olma özelliğini taşımaktadır. Şöyle ki, eğitim geçmişi kusursuz olan bir bilim insanı düşünelim ve bu kişi geleneksel sorunlara yeni bir perspektiften bakıp güncel çözümler üretebilsin fakat bu kişi yeterli motivasyona sahip değil ise gerektiği kalitede verilen işi tamamlayamayacaktır (Samen, 2008, s. 375).

Örgütsel çevre, günümüzde hızla değişim göstermektedir ve bu değişime uyum sağlayan ve sert rekabet koşullarında başarılı bir şekilde hayatta kalmayı başaran örgüt olmanın temel koşulu insandır (Tunçer, 2013, s.93). Ayrıca organizasyonlar, beşerî kaynaklardan maksimum şekilde faydalanmak için insan kaynakları stratejilerini etkin bir şekilde kullanmak, uygulamak ve iş görenlerin çalışma performansını arttırmalıdır (Öğüt, Akgemçi & Demirsel, 2004, s. 285).

Motivasyon kavramı, 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi içsel motivasyon ikincisi ise dışsal motivasyondur. İçsel motivasyon alt boyutuna göre çalışanları işin kendisi motive eder ve bireyin davranışlarını düzenleyen herhangi bir dışsal müdahale yoktur (Dündar, Özutku, & Taşpınar, 2007, s.108). Bir başka tanıma göre ise içsel motivasyonda kişi, baskıya ve ödüle ihtiyaç duymadan iş ile ilgilenmektedir ve aynı zamanda kendi iradesi ile hareket edebilmektedir (Doğan, Aslan, 2018, s. 113). Dışsal motivasyon ise kişilerin davranışlarını sergilerken baskı hissettiği için, kontrollü bir motivasyondur (Aslan & Doğan, 2020, s.292). Diğer bir deyiş ile dış çevre tarafından taktir edilme, statü, terfi vb. ödüllerin varlığıyla ortaya çıkmaktadır (Özdaşlı & Akman, 2012, s.75).

Yukarıda açıklanan kavramlar arasında örgüt kültürü, işletme içerisinde gerek çalışan davranışlarını gerekse de iş sürecini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen bu çalışmada örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerinde yarattığı etkinin keşfedilmesi amaçlanmaktadır.



Regresyon Analizi ile Ölçülecek Etki Hipotezleri

- **H0:** Örgüt kültürünün iş gören motivasyonu üzerinde anlamlı bir **etkisi** yoktur.
- **H1:** Kuralcılık eğiliminin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H2:** Kuralcılık eğiliminin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H3:** Açıklık eğiliminin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H4:** Açıklık eğiliminin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H5:** Hiyerarşi eğiliminin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H6:** Hiyerarşi eğiliminin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H7:** Klan eğiliminin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H8:** Klan eğiliminin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H9:** Destekleyici eğiliminin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H10:** Destekleyici eğiliminin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H11:** Gelişme eğiliminin içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.
- **H12:** Gelişme eğiliminin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir **etkisi** vardır.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerine etkilerinin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda çalışanların organizasyon içerisinde en fazla ihtiyaç duyduğu tatmin kaynağı olan motivasyon üzerinde örgüt kültürünün nasıl bir etki yarattığının ortaya çıkarılması işletme ve çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Ayrıca literatür incelemesi gerçekleştirildiğinde konu ile alakalı birçok çalışma bulunmasının yanı sıra otomotiv sektöründe söz konusu bir çalışma yapılmadığı görülmektedir.

Özellikle modern toplumları incelediğimizde, örgüt içerisinde insan faktörünün ayrı bir yerde tutulduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerin, rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve ayrıca varlıklarını sürdürebilmeleri açısından çalışanlar işlevsel bir etkiye sahiptir. Öte yandan, insanlar

da kendini mutlu hissedebileceği bir çalışma ortamı arayışı içerisinde. Araştırma, şirket çıkarı olan motivasyon ve çalışan çıkarı olan örgüt kültürü etrafında şekillenecektir.

3.Yöntem

Yapılan bu çalışmada bağımlı değişken olarak motivasyon, bağımsız değişken olarak ise örgüt kültürü ele alınmaktadır. Ayrıca değişkenlerin alt boyutları araştırma kapsamına dahil edilerek literatür kısmında ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Araştırmanın veri toplama aşamasında doğrudan çalışma ortamında gözlem yapabilmek, katılımcıların sorularına cevap verebilmek ve iletişim kopukluğuna sebep olmamak amacıyla saha araştırması kapsamında anket yöntemi tercih edilmiştir. Örneklem grubuna yönlendirilen anketler örgüt kültürü ve motivasyonu ölçmek üzere alan yazından elde edilen ve güvenilirliği, geçerliliği kanıtlanmış 2 ayrı ölçekten faydalanılmıştır. Anket ölçeklerinde bulunan sorular, beşli Likert tipi ile ifade edilmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda örneklemin cinsiyet, yaş ve medeni durumuna ilişkin frekans dağılımları ortaya konulmuştur. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin saptanabilmesi adına korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son aşamada ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koymak için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen tüm veriler ise “IBM SPSS Statistics 26.0” programı dahilinde değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın konu bakımından kapsamı; örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırmanın evreni otomotiv sektörü çalışanlarını, örneklem grubu ise Merkez/Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otomotiv sektörü çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmada otomotiv sektörünün örneklem olarak seçilmesindeki temel amaç çalışanların çoğunluğunun pazarlama, satış departmanlarında faaliyet göstermesi ve örgütün kâr amacı ile çalışana yönelik beklentilerinin yoğun olduğu bir sektör olmasından kaynaklanmaktadır.

Kullanılan anket ölçekleri, kolayda örnekleme yöntemi ile 104 otomotiv firma çalışanına uygulanmıştır. Aynı zamanda örneklem grubu sevkiyat, montaj, satış temsilcisi, hizmetli vb. katılımcılardan oluşmaktadır.

3.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülen bu çalışmada belirlenen örneklem grubuna, 24 sorudan oluşan “örgüt kültürü” ve 22 sorudan oluşan “motivasyon” olmak üzere toplam 46 soruluk bir anket ölçeği yönlendirilmiştir. Değişken soru ölçekleri haricinde ise cinsiyet, medeni durum, yaş ve görev süresini içeren demografik soru kısmı da ankette yer almaktadır.

3.2.1.Örgüt Kültürü Anket Ölçeği

Katılımcılara yönlendirilen “örgüt kültürü” anket ölçeği, 2003 yılında Danışman ve Özgen tarafından 9 boyutu test etmek amacıyla 53 soruluk bir ölçek şeklinde geliştirilmiştir. 2010 yılında ise Şeşen tarafından 24 soru ve 6 maddeye indirgenerek tekrar düzenlenmiştir. Ayrıca bu ölçek Suat Gürbüz’ün Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi olan “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü” çalışmasından edinilmiştir.

3.2.1.Motivasyon Anket Ölçeği

Araştırma kapsamında kullanılan “motivasyon” anket ölçeği, 2012 yılında Özdaşlı ve Akman tarafından, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak 2 boyutu test etmek amacıyla geliştirilmiştir. Ayrıca bu ölçek, İbrahim Tan’ın Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olan “Örgüt Kültürü ve Algılanan Örgütsel Adaletin Motivasyona Etkisi” çalışmasından edinilmiştir.

4.Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde demografik analizler, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi sonuçları ayrıntılı bir şekilde aktarılacaktır.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırma kadın ve erkek olmak üzere toplam 104 kişiye uygulanmıştır. Toplam örneklem incelemesi gerçekleştirildiğinde, örneklemin %21,2’lik dilimini kadınlar oluşturur iken, %78,8’lik kısmını erkekler oluşturmaktadır. Örneklemin yaş dağılımı ise, “18-25 yaş %20,2”, “26-33 yaş 36,5”, “34-41 yaş 30,8”, “42-49 yaş 7,7” ve “50 üzeri yaş 4,8” olarak saptanmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği otomotiv firmalarında en fazla faaliyet gösteren yaş grubu, 26-33 aralığında görülmektedir. Örneklemin medeni durum tablosunu incelediğimizde, medeni durumu evli olanların ortalaması 58 kişi (%55,8) iken, bekâr olanların ortalaması 46 kişidir (%44,2). Araştırması gerçekleştirilen örnekleme, evli olan kişilerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 1. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	22	21,2
Erkek	82	78,8
Toplam	104	100,0

Tablo 2. Örneklemin Yaşına İlişkin Frekans Dağılımları

Yaş	Frekans	%
18-25	21	20,2
26-33	38	36,5
34-41	32	30,8
42-49	8	7,7
50 üzeri	5	4,8
Toplam	104	100,0

Tablo 3. Medeni Durumuna İlişkin Frekans Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	%
Evli	58	55,8
Bekar	46	44,2
Toplam	104	100,0

4.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktör analizi gerçekleştirilirken örgüt kültürü değişkenine ait alt boyut olan “klan eğilimi” ölçeğine ait 21. soru ve “kuralcılık eğilimi” ölçeğine ait 2. soru 0,50 değerinin altında kaldığı için ölçek kapsamından çıkartılmıştır.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Güven Faktör Analiz Değerleri

Alt Boyutlar	KMO Değeri	Kümülatif Var. (%)	Anlamlılık Düzeyi
Kuralcılık Eğilimi	,597	54,749	,000
Hiyerarşi Eğilimi	,678	57,023	,000
Klan Eğilimi	,500	74,412	,000
Destekleyici Eğilim	,681	64,388	,000
Gelişme Eğilimi	,795	67,009	,000
Açıklık Eğilimi	,732	54,733	,000

Tablo 5. Motivasyon Alt Boyutlarına İlişkin Güven Faktör Analiz Değerleri

Alt Boyutlar	KMO Değeri	Kümülatif Var. (%)	Anlamlılık Düzeyi
İçsel Motivasyon	,872	55,585	,000
Dışsal Motivasyon	,805	51,735	,000

4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Yapılan araştırmanın korelasyon analizini incelediğimizde 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda eğer sonuç “+” ise ilişkinin aynı yönde olduğunu “-” ise ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. (Tablo 6)

ÖZDEN F.; Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Otomotiv Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

		Kuralcılık	Açıklık	Hiyerarşi	Klan	Destekleyici	Gelişme	İçsel Mot.	Dışsal Mot.
Kuralcılık Eğilimi	Pearson Korelasyon	1							
	Sig.2-tailed								
Açıklık Eğilimi	Pearson Korelasyon	,506**	1						
	Sig.2-tailed	,000							
Hiyerarşi Eğilimi	Pearson Korelasyon	,399**	,363**	1					
	Sig.2-tailed	,000	,000						
Klan Eğilimi	Pearson Korelasyon	,556**	,707**	,411**	1				
	Sig.2-tailed	,000	,000	,000					
Destekleyici Eğilimi	Pearson Korelasyon	,539**	,711**	,406**	,853**	1			
	Sig.2-tailed	,000	,000	,000	,000				
Gelişme Eğilimi	Pearson Korelasyon	,497**	,556**	,384**	,734**	,780**	1		
	Sig.2-tailed	,000	,000	,000	,000	,000			
İçsel Motivasyon	Pearson Korelasyon	,541**	,540**	,412**	,658**	,601**	,612**	1	
	Sig.2-tailed	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Dışsal Motivasyon	Pearson Korelasyon	,510**	,615**	,182	,655**	,669**	,694**	,698**	1
	Sig.2-tailed	,000	,000	,064	,000	,000	,000	,000	

****Korelasyon 0,01 Düzeyinde Anlamlıdır.**

Tablo 6. Motivasyon Alt Boyutlarına İlişkin Güven Analizi Değerler

Korelasyon analizi değerlerini incelediğimizde örgüt kültürü ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Bu bulgulara göre, kuralcılık eğiliminin “1” olduğu

durumda içsel motivasyon ,541**, dışsal motivasyon ise ,510** değerine sahiptir. Yani kuralcılık eğilimi ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Kuralcılık eğilimi varsa içsel motivasyon ve dışsal motivasyon artmaktadır. Açıklık eğiliminin “1” olduğu durumda içsel motivasyon ,540**, dışsal motivasyon ise ,615** değerine sahiptir. Yani açıklık eğilimi ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Açıklık eğilimi varsa içsel motivasyon ve dışsal motivasyon artmaktadır. Hiyerarşi eğiliminin “1” olduğu durumda içsel motivasyon ,412**, dışsal motivasyon ise ,182** değerine sahiptir. Yani hiyerarşi eğilimi ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hiyerarşi eğilimi varsa içsel motivasyon ve dışsal motivasyon artmaktadır. Klan eğiliminin “1” olduğu durumda içsel motivasyon ,658**, dışsal motivasyon ise ,655** değerine sahiptir. Yani klan eğilimi ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Klan eğilimi varsa içsel motivasyon ve dışsal motivasyon artmaktadır. Destekleyici eğilimi “1” olduğu durumda içsel motivasyon ,601**, dışsal motivasyon ise ,669** değerine sahiptir. Yani destekleyici eğilimi ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Destekleyici eğilimi varsa içsel motivasyon ve dışsal motivasyon artmaktadır. Gelişme eğiliminin “1” olduğu durumda içsel motivasyon ,612**, dışsal motivasyon ise ,694** değerine sahiptir. Yani gelişme eğilimi ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Gelişme eğilimi varsa içsel motivasyon ve dışsal motivasyon artmaktadır.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişki olup olmadığına bakılmaktadır ve söz konusu araştırmanın analiz sonuçları incelendiğinde, kurulan hipotezler “H0” hariç kabul edilmektedir. Çünkü, bağımsız değişken alt boyutları bağımlı değişken alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısı ile H0 hipotezi reddedilirken H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11 ve H12 hipotezleri kabul edilmektedir.

4.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgüt kültürü ve içsel motivasyona ait regresyon analizlerini incelediğimizde, regresyon analizi sonucunda “R kare katsayısı” ,516 olarak saptanmaktadır. Fakat bağımsız değişkenlere baktığımızda kuralcılık eğilimi anlamlılık düzeyi ,038, açıklık eğilimi anlamlılık düzeyi ,386, hiyerarşi eğilimi anlamlılık düzeyi ,190, klan eğilimi anlamlılık düzeyi ,021, destekleyici eğilimi anlamlılık düzeyi ,561, gelişme eğilimi anlamlılık düzeyi 0,038’dir ve bu sonuçlar 0,01 ve 0,05 değerlerinin üzerindedir. Şöyle ki kuralcılık eğiliminin, açıklık eğiliminin, hiyerarşi eğiliminin, klan eğiliminin, destekleyici eğilimin ve gelişme eğiliminin içsel motivasyon üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 7. Örgüt Kültürünün İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi

Eğilimler	B	Standart Sapma	Beta	Anlamlılık	Bağımlı Değişken
Kuralcılık	,206	,098	,188	,038	İçsel Motivasyon
Açıklık	,084	,097	,093	,386	İçsel Motivasyon
Hiyerarşi	,120	,091	,106	,190	İçsel Motivasyon
Klan	,232	,099	,343	,021	İçsel Motivasyon
Destekleyici	-,071	,122	-,092	,561	İçsel Motivasyon
Gelişme	,210	,100	,246	,038	İçsel Motivasyon

R KARE DEĞERİ ,516 (%51)

Örgüt kültürü ve dışsal motivasyona ait regresyon analizlerini incelediğimizde, regresyon analizi sonucunda “R kare katsayısı” ,607 olarak saptanmaktadır. Fakat bağımsız değişkenlere baktığımızda kuralcılık eğilimi anlamlılık düzeyi ,048, açıklık eğilimi anlamlılık düzeyi ,011, hiyerarşi eğilimi anlamlılık düzeyi ,005, klan eğilimi anlamlılık düzeyi ,455, destekleyici eğilimi anlamlılık düzeyi ,584, gelişme eğilimi anlamlılık düzeyi ,000’dır ve bu sonuçlar 0,01 ve 0,05 değerlerinin üzerindedir. Şöyle ki, kuralcılık eğiliminin, açıklık eğiliminin, klan eğiliminin, destekleyici eğilimin dışsal motivasyon üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Yalnızca hiyerarşi eğilimi (,005) ile gelişme eğilimi (,000) dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 8. Örgüt Kültürünün Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisi

Eğilimler	B	Standart Sapma	Beta	Anlamlılık	Bağımlı Değişken
Kuralcılık	,216	,107	,161	,048	Dışsal Motivasyon
Açıklık	,274	,106	,248	,011	Dışsal Motivasyon
Hiyerarşi	-,286	,100	-,207	,005	Dışsal Motivasyon
Klan	,081	,108	,099	,455	Dışsal Motivasyon
Destekleyici	,073	,134	-,078	,584	Dışsal Motivasyon
Gelişme	,439	,109	,422	,000	Dışsal Motivasyon

R KARE DEĞERİ ,607 (%60)

Regresyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığına bakılmaktadır ve söz konusu araştırmanın analiz sonuçları incelendiğinde, kurulan hipotezlere ilişkin H6 hipotezi ve H12 hipotezi kabul edilirken H0, H1, H2, H3, H4, H5, H7, H8, H9, H10, H11 hipotezleri reddedilmektedir.

Tartışma

İnsan kaynağı örgütün en büyük kaynağıdır. Başka bir deyişle çalışanlar, örgüt kültürü ile ne kadar bütünleşirse o kadar verimli olacaktır. Çalışanların verimli olması dolayısı ile şirketin verimli olması sonucunu doğuracaktır. O halde, “örgüt kültürü ve örgütün verimliliği arasında açık bir ilişki bulunmaktadır” çıkarımını yapmak mümkündür. Şöyle ki, örgüt kültürü örgütün verimliliğini arttırıp kuvvetlendirebileceği gibi tam tersi azaltıp zayıflatabilmektedir. Özellikle günümüz yoğun rekabet koşullarında en önemli etken olan insan kaynağının işini isteyerek ve severek yapmaları adına işletmeler motivasyon sağlamalıdır. Motivasyon kaynakları her organizasyonda aynı olmayabilmektedir. Bu anlamda işletmeler çalışanların motivasyon kaynağını keyfederek o yönde bir çaba sarf etmelidir.

Yazın taraması gerçekleştirildiğinde, 2006 yılından itibaren örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerine etkilerini araştırmaya yönelik 11 adet çalışma bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmaların örneklemini çoğunlukla okul, belediye, kamu kuruluşları ve oteller oluşturmaktadır.

2019 yılında Tan tarafından yürütülen yüksek lisans tezinde, örneklem grubundaki çalışan tepkileri genel itibariyle değerlendirildiğinde içsel ve dışsal motivasyonlarının yüksek

olduğu görülmektedir. Aynı zamanda örgütsel adalet ve değişimi, müşteri odaklı ve örgütsel öğrenmeyi kapsayan örgüt kültürüne uyum algısının düşük olduğu keşfedilmektedir. Roozi'nin 2021 yılında kamu kurumlarına yönelik yapmış olduğu çalışmada, örgüt kültürü ölçeğine verilen yanıtlar sonucunda idari personelin algıladığı örgü kültürü “hıyerarşı eğilimi” olarak keşfedilmiştir. Motivasyon ölçeğine verilen cevaplarda ise, “dikkat” boyutu güçlü olarak saptanmıştır. Yapılan bu çalışmada örgüt kültürünün motivasyon seviyesini yüksek oranda etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sonuç ve Öneriler

Günümüz toplumunda, işletmelerin önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle, işletme çalışanları ve işletme yöneticilerine gösterilen önem de doğru orantıda artış göstermektedir. Esasında, işletmelere anlam yükleyen en önemli husus organizasyon içerisinde faaliyet gösteren çalışan ve yöneticilerdir. Diğer bir deyişle, organizasyonu hedeflerine ulaştıracak olanlar ya da geriye götürecek olanlar çalışan ve yöneticilerdir. Ayrıca her örgütün kendine ait özellikleri bulunmaktadır ve bu özelliği ile her örgüt özgündür. Bu özgünlüğün diğer bir adı da örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü organizasyon içerisinde çalışan ve yönetici davranışları, tüm organizasyonca paylaşılan değerler ve inançlar, kısaca örgütün karakteridir diyebiliriz.

Çalışan bireylerin, örgüt içerisinde birey olarak kabul görmesi için organizasyon içerisinde hâkim olan örgüt kültürüne adapte olabilmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü ve çalışanlar arasındaki uyum ne denli yüksek olursa hem çalışan motivasyonu hem de örgüt motivasyonu artacaktır. Motivasyonu yüksek olan çalışanların, faaliyet gösterdiği işletmelerin daha yüksek verim alması olasıdır. Tam tersi motivasyon seviyesi düşükçe çalışanların faaliyetlerinde isteksizlik artacağı için örgüte olan fayda da azalış gösterecektir.

Yapılan bu çalışmada, Merkez/Çanakkale bölgesinde faaliyette bulunan otomotiv firmalarının sahip oldukları örgüt kültürünün, çalışan motivasyonuna etkisi incelenmekte ve bu doğrultuda araştırma hipotezleri geliştirilmektedir. Gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda firmaların örgüt kültürünün çalışan motivasyon düzeylerinin medeni durum ve cinsiyete göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Verilen yanıtlar doğrultusunda, örgüt kültürü değişkenine ait alt boyutlardan yalnızca “hıyerarşı ve gelişme eğiliminin” dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, içsel motivasyon üzerinde ise herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

Korelasyon analiz sonuçları doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediğimizde ise, örgüt kültürü alt boyutları olan “kuralcılık eğilimi, hıyerarşı eğilimi, klan eğilimi, destekleyici eğilim, gelişme eğilimi ve açıklık eğilimi” ile, motivasyon alt boyutları olan “içsel motivasyon ve dışsal motivasyon” arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Gerçekleştirilen bu çalışmada örneklemin sahip olduğu örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Literatür incelemesi gerçekleştirildiğinde konuyla alakalı daha çok kamu kuruluşları üzerine yapılmış birçok benzer çalışma bulunmaktadır. Ayrıca ulaşılan sonuçlara bakıldığında açık şekilde görünen şu ki, genel olarak ister kamu olsun ister özel sektör olsun örgüt kültürü ve çalışan motivasyonu arasında ilişki bulunuyor olmasıdır.

Yapılan bu çalışma, farklı bir anket ölçeği kullanılarak daha geniş bir örneklem üzerine ya da farklı hizmet sektörlerine uygulanabilir. Özel sektör örgüt kültürlerinin, mavi yaka çalışan motivasyonu üzerine etkilerini incelemek adına başka bir çalışma yürütülebilir. Ayrıca çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olan örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık konuları incelenerek örgüt kültürünün motivasyon üzerinde yarattığı etkilerle karşılaştırılabilir. Aynı zamanda örgüt kültürünün, iş performansı ve motivasyon üzerinde ne gibi bir etkiye sahip olduğu araştırılabilir.

Kaynakça

- Akar, N. (2017). Kişilik Profiline Ve Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Kobi'ler Üzerinde Bir Alan Araştırması. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 53. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Aktan, E., & Aydınhan, B. (2016). Cameron Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitesinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 324-344.
- Alayoğlu, N., & Doğan, E. A. (2015). Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış ticaret Enstitüsü Working Paper Series*, 2.
- Avcılar, A. (2009). İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgüt Kültürü. *Bilecik Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1, 27.
- Aydınhan, B., & Göksel, A. (2012). Cameron Freeman - Quin Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(5), 53-62.
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 125.
- Bilegth, E. (2012). Örgüt Kültürü ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. 3.
- Buyruk, Z. (2007). Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 77. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki Mersin Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 52.
- Çetin, F., Şeşen, H., & Basım, H. N. (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 197-211.
- Danışman, A., & Özgen, H. (2008). Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 51(2), 281.
- Demir, N. (2005). Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşumundaki Yeterlilik Derecesi. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 14.
- Doğan, S., & Aslan, M. (2018). Psikolojik Sermaya, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 112-125.
- Erdal, M. (2010). Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü: Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 15. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eroğlu, Y. (2020). Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Dört Temel Boyutunun Gelişmiş (Belçika ve ABD) ve Geri Kalmış (Bangladeş ve Pakistan) ülkeler Açısından Değerlendirilmesi. *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 84-102.
- Eryılmaz, İ., & Altın Gülova, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Temel Motivasyon Kaynaklarının Biçimleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 496.
- Eryılmaz, İ., & Altın Gülova, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Temel Motivasyon Kaynaklarının Biçimleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2).
- Güzel, F. Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 20(5), 3415-3429.
- İşçiçok, Ö. (2018). Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılmasında İnsana Yakışır İş. *Bursa Uludağ Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 6, 302-311.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1, 1282.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(12), 285.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(25), 2.
- Öncül, M. S., Deniz, M., & İnce, A. R. (2016). Hofsted'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 260.
- Özdaşlı, K., & Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Paylı, M. (2017). Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci: Karaman Belediyesinde Bir Uygulama. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 33. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, M., & Meyda, C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 156.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde Yaratıcılığın Rolü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 363-378.
- Sayılar, Y., Sözen, H. C., & Basım, H. N. (2020). *Örgüt Kuramları*. İstanbul: BETA Yayınları.
- Saylık, A. (2019). Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Dergisi*, 8(3), 1860-1881.

- Sözer, Z. (2006). Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 47. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahinyan, M. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 28. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şeşen, H. (2011). Örgütte Kuralcılık ve Hiyerarşi Eğiliminin Liderden Duyulan Tatmine Etkisinde Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 105-120.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış. *Çağdaş Yönetim Dergisi*, 1(1), 18.
- Töker, A. (2018). Hemşirelerin Örgüt Kültürüne Uyumu ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 12. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tufan, G. (2019). Örgüt Kültürü ve Kariyer Doyumu İlişkisi. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 54. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 1(88), 93.
- Türker, N., & Karadağ, D. (2020). Kültürel Farklılıklar: Hofstede'nin Kültürel Boyutları Üzerine Trabzon ve Şanlıurfa İllerinde Bir Uygulama. *Ekonomi Toplum ve Kültür Dergisi*, 271-295.
- Uğurlu, F., & Yeşil, S. (2020). Halkla İlişkiler Uygulamalarında Kullanılan Modellerin Hofstede'nin Kültür Boyutları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 5(1), 39-55.
- Yetgin, M. A. (2016). Örgütsel Psikolojik Sermaye ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikteki Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 51(2), 128-156.
- Yıldız, S. (2004). Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 68. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Yılmaz, A. (2021). Okullardaki Örgüt Kültürü ile Politik Taktikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]*, 41-44. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri.
- Yüksel, H., & Ören, K. (2012). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1), 36.