

# BANKACILIK VE ÖZEL FİNANS KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN ÇİFT S MODEL ÇERÇEVESİNDEKİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMALARININ MOTİVASYON DÜZEYLERİLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

---

Ersin KAV  
Ordu Üniversitesi

## ABSTRACT

*In the companies of today, there are lots of factors, which determine the motivation of the employee. One of them is the organizational culture. In this work, these two concepts are studied together; also the subject of how the organizational culture determines the motivation level is explained. Thus, using the method of questionnaire, a research has been made in three different companies, which are in the private finance and banking sector. Consequently, it has been understood that the type of the organizational culture is effective on the level of motivation. On the other hand, with respect to organizational culture and the level of motivation we didn't come across to a significant difference between the companies.*

*Keywords: Organizational Culture, Motivation, Double S Model.*

## GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin kar, karlıya kaldığı, en önemli rekabet unsurlarından birisi de verimliliktir. Verimliliğin artması, makine-teçhizat gibi maddi unsurların yanı sıra çalışanların moral ve enerjileri de önemli bir yer tutmaktadır. Bu çerçevede, çalışanların yaptıkları işlere motive olabilmeleri, onların verimliliklerini de olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, çalışanların verimliliği için, motivasyonların sürekli yüksek olması, örgütlerin istenilen hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır.

Motivasyon, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü motivasyon ihtiyaçlarla yakından ilgilidir. Bireyin duyduğu ihtiyaç, onun toplumsal fonksiyonlarını yerine getirmesinde ve hayatını devam ettirmesinde önemli rol oynar.

Motivasyonu belirleyen fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik birçok faktör bulunmaktadır. Özellikle, çalışan ortamında motivasyon açısından sosyal ve psikolojik unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, motivasyonla ilgili olarak insanlar, sosyal açıdan ait olma, kabul görme gibi faktörler daha fazla etkilemektedir. Bu noktada, kültür kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Kültür, kurum içinde paylaşılan ortak değer ve normlar söz konusu olduğunda örgüt kültürü adlanmaktadır. Schneider'a göre örgütsel kültür, örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi ve gayri resmi olarak paylaşılması, sonucunda ortaya çıkan kabullerdir.<sup>1</sup>

Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel faaliyetleri anlamalarında onlara yardımcı olan ve ortak değer yaratan, düzenleyen bir role sahiptir. Özellikle, çevrede güçlü ve olumlu yönde tanınan bir örgütün kültürel yapısı, o örgütte çalışanların işlerine motive olabilmeleri açısından büyük önemi vardır.

Bu doğrultuda, örgüt kültürünün motivasyon ile ilişkisi iki farklı açıdan ele alınabilir. İkinci açıdan verimliliğin dolayısıyla örgütün karlılığına katkıları, çalışanların daha da üretken olabilmesi, motivasyon ile sağlanabilmekte, bu noktada motivasyon yönetimi açısından bazı fonksiyonel unsurlar önem kazanmaktadır.

Özellikle, örgüt kültürünün etkilediği insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından bu noktada yararlanmak mümkün olmaktadır. Ücret yönetimi fonksiyonu ile çalışanların motive edecek düzeyde ücret artırımlarına gidilebilir, kariyer yönetimi ile işe çalışanların ulaşabilecekleri pozisyonlar belirlenerek motive olmaları sağlanabilir. Bununla birlikte, performans kriterleri belirlenerek, performansın artırılması, halinde sağlanacak ödüllendirme sistemi ile de motivasyon gerçekleştirilebilir.

Diğeri ise, mevcut durumu korumaya yönelik olarak çalışanların işlerine olan ilgisini devam ettirme boyutudur. Bilindiği üzere, insanlar sosyal özelliklerinin yanında, çevresindeki olaylardan etkilenen psikolojik bir yapıya da sahiptir. Dolayısıyla, stres, doyumsuzluk, çatışma, tatminsizlik, gelecek endişesi, ailesel ve sosyal bazı problemler çalışanların işlerine olan ilgisini azaltacak ve motivasyonları olumsuz yönde etkileyecektir.

<sup>1</sup> Benjamin Schneider, "Creating A Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", *Organizational Dynamics*, Volume:24, No:4, (New York, 1996), p.7.

Bu çerçevede, örgüt kültürünün bu olumsuz faktörleri ortadan kaldıracak ya da en az düzeye indirebilecek bazı fonksiyonlara sahip olmasın, motivasyonu koruma ya da artırma açısından ilkinin ikinci kısmında olmaktadır. Burada, örgüt kültürünün çalışanların ortak değer ve normlara sahip olmasından yönetici-çalışan, çalışan-çalışan ilişkisi açısından bütüncü ve kaynaştırıcı rol oynamasının sağlanabileceği olumsuz atmosferlerden kurtulmasının sağlanabileceği dolayısıyla, kurum içinde oluşturulacak olumlu bir ortamın sağlanması için moral bozukluğu içinde olan çalışanların derinlemesine inceleme ve değerlendirilmesi ve karşı taraftan moral verici bazı sonuçlar alınabilmesi onun moral değerini yükseltecek ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

Bu doğrultuda, bir kurumdaki özsoyallaştırma ve ödün, amaç düzeylerinin dikkate alınması gerekmektedir. Dolayısıyla, bu iki unsur motivasyonun ne yönde olacağını belirleyen unsurlardır. Hatta her iki faktörün uyumlu karşıt, motivasyonu yükseltici görülenlerin sayısının arttırılacaktır.

Literatürde birçok örgüt kültürü modeli mevcuttur. Ancak, sosyal ilişkiler anlamında motivasyonla ilişkilendirilebilecek en uygun modellerden biri Goffee ve Jones'ın Çift S Modeli'dir. Öyle ki, bu model kurumlar, özsoyallaştırma ve ödün düzeylerini dikkate alınarak dört farklı örgüt kültürüne dahil etmektedir.

Soyallaştırma düşük, ancak dayanışmanlı yüksek olduğu kültüre "Kararlı Amaçlı Güden (Mercenary)"; Soyallaştırma yüksek, ancak dayanışmanlı düşük olduğu kültüre "Öbekeleli (Networked)" denilmektedir. Buna karşın, her iki faktöründe yüksek olduğu kültüre "Topluluksal (Communal)"; düşük olduğu kültüre ise, "Bölünmüş (Fragmented)" denilmektedir.<sup>2</sup>

Her kurum, yukarıda bahsedilen örgüt kültürü türlerinden birine dahil olabilir. Ancak, birden fazla örgüt kültürü türü aynı anda aynı kurum içinde görülebilir. Özellikle, farklı departmanlarda farklı örgüt kültürü türleri söz konusu olabilir.

Soyallaştırma, Goffee ve Jones'e göre, bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer bireylerine karşı arkadaş canlısı olabilirlik derecesinin ölçüsüdür. Bireyler, birbirleri için bazı jestlerde bulunurlar, çünkü bunu

<sup>2</sup> Rob Goffee, Gareth Jones, *Kurum Kültürü*, Çev.K.vanç Kutmandu, (Ankara: Mediat Yay.), 2002, s.84.

karşılık beklemeksizin ve içten pazarlıklı olmak zorunlu yapmak isterler.<sup>3</sup> Böylesine bir ortamda, Maslow'un teorisine göre, sevgi ve saygı, ihtiyaçların giderilmesi mümkün olduğu gibi, Herzberg'e göre ise, motivatör faktörler söz konusu olabilir.

Süreç teorilerine göre ise, sosyallemenin özellikle Ümit Kuramındaki öbeği yükselteceği söylenebilir. Öyle ki, sosyalleme, çevreye karşı güven duygusunu artırır. Güven duygusu artan birey de kurumsal beklentileri açısından pozitif bir düğünce yapısına sahip olur. Ayrıca, Adams'ın Adalet Kuramına göre de haksızlığa uğramaz.

Sosyallemenin tam tersine dayanılmaz duygulardan çok mantıklı dayanılmaz. Dayanılmaz merkezli ilişkiler, katılımcı tarafların yararına olan ortak görevlerin ve hedeflerin olduğu yapı içinde gerçekleşir. Bu noktada örgüt üyelerinin birbirlerini sevmeleri ya da sevmemeleri önemli değildir. Örneğin, işçi sendikaları, yüksek derecede dayanılmaz görüldüğü topluluklardır.

Dolayısıyla dayanılmaz temelli örgüt kültürü, motivasyon açısından sosyalleme kadar iyi sonuçlar vermeyebilir. Özellikle dayanılmaz, yüksek olduğu kurumlarda, yeterli sosyalleme yoksa, bu durumdan memnun olmayan işçiler olumsuz etkilenebilir. Ancak, daha rasyonel ve iş odaklı yaklaşım olan çalışanlar ise, dayanılmaz, yüksek olmasından dolayı, memnuniyet duyabilirler.

Sonuç olarak, hem sosyallemenin hem de dayanılmaz düğün olduğu işletmeler, sosyal yada dayanılmaz sağlayacağı iş odaklı ihtiyaçların giderilebileceği bir ortam oluşturmayacağından motivasyon düzeyi açısından olumlu bir ortam sağlamayacaktır.

Çalışmanın genel amacı, da, örgüt kültürünün örgüt içindeki çalışanları ilişkilerine yansayan yönleri itibarıyla motivasyon faktörlerine olan etkisini ele almaktır.

Bu doğrultuda, işçiler açısından örgüt kültürünün motivasyona olan etkisini belirlemek amacıyla, özel finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren üç farklı kurum üzerinde bir saha çalışması yapılmıştır.

Bu araştırmada, ilgili kurumlardaki işçilerin örgüt kültürü algılamaları, yola çıkılarak, Çift S Modeli çerçevesinde hangi örgüt kültürü atmosferinde oldukları, ve ayrıca motivasyon düzeyleri tespit edilerek, bu iki faktör arasındaki ilişki irdelenmiştir.

<sup>3</sup> Goffee, Jones, *Kurum...*, s.90.

## 1. Araştırmanın Genel Çerçevesi

### 1.a. Araştırmanın Konusu

Özel finans ve bankacılık alanlarında faaliyet gösteren, mü teri kitlesi ve ortaklık yapısı farklı olan üç işletmenin örgüt kültürlerinin ve işletmen motivasyon düzeylerinin incelenmesi ve arasındaki ilişkinin araştırılması, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırmada öncelikle şu sorulara cevap aranmıştır:

- Genel olarak örgüt kültürü işletmeler tarafından nasıl algılanmaktadır?
- Araştırmaya katılan işletmelerin motivasyon düzeyleri nedir?
- Belirlenen örgüt kültürü tipleri ile motivasyon düzeyleri arasında ne tür bir ilişki vardır?

### 1.b. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu

Araştırmanın evrenini 2005 yılında, Türkiye'deki özel finans kurumlarında ve özel bankalarda çalışan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 2005 yılında İstanbul ilinde özel finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden rassal olarak seçilen X işletmesi, Y işletmesi ve Z işletmesi işletmelerinden ankete cevap veren 190 kişi oluşturmaktadır. İlgili kurumlar gizlilik prensibi nedeniyle araştırmada isimlerinin yer almamasını istediklerinden kurumlara X, Y ve Z işletmeleri denilmiştir. Bu çalışmada, X işletmesi Türk sermayeli, Y işletmesi yabancı sermayeli özel finans kuruluşları, örnek iken Z işletmesi ise Türk sermayeli bankaya örnektir.

### 1.c. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, özel finans ve özel bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgüt kültürünün motivasyon düzeyi üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır.

### 1.d. Araştırmanın Oluşturulması

Anketin ilk 23 soruluk kısmında işletmelerin çalıştıkları kurumun kültürünü tanımlamalarıyla yönelik Goffee ve Jones tarafından geliştirilen Çift S Modeli testi kullanılmıştır. Bu test, Goffee ve Jones'ın *Örgüt Kültürü* adlı kitabından aynen alınmıştır. Bunun nedeni söz konusu anketin yapılan çalışmalarda güvenilirliğin ve geçerliliğin önemli bulunmasıdır.

Bu testte örgütsel kültürün içeriğine yönelik iki farklı boyut bulunmaktadır. Bunlardan biri *Ösosyalleme*, diğeri ise *ÖDayanma* boyutudur. Sosyalleme ve dayanma düzeylerine göre örgütler

Topluluksal, Kar Amacı Güden, Bekeleli ve Bölümlenmiş olmak üzere 4 kültür tipine göre incelenmiştir.

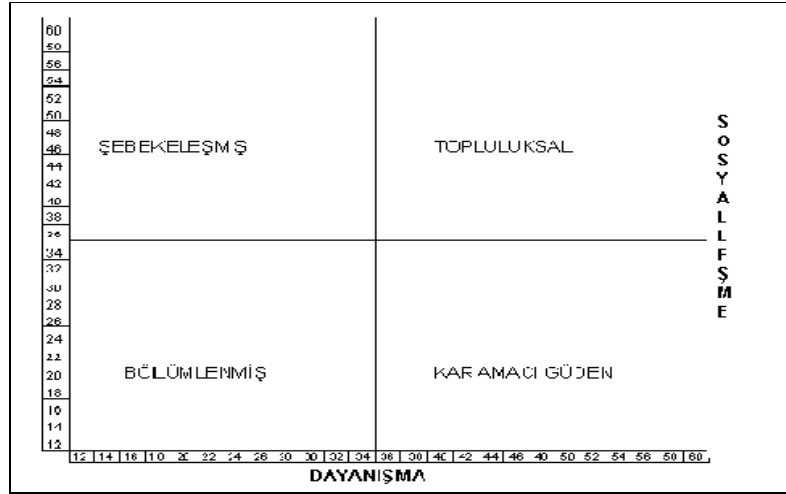
Anket, Likert ölçeği tekniğine uygun olarak, 1-5 puan aralığında düzenlenmiştir. Örgüt kültürünün tespitine yönelik bölümün puanlaması, aşağıdaki gibidir:

İlgili bölümle ilgili madde sayısı, 23, seçenek sayısı, 5'tir. Sosyalleme ve dayanışma boyutu için 12'er soru bulunmaktadır. 23. soru her iki boyut için de ortak soru özelliğindedir. Her bir boyut için en yüksek puan 60, en düşük puan ise, 12'dir. Puan genişliği 48'dir. Sosyalleme ile ilgili sorularda puanlar, düşmeseydi, sosyalleme düzeyinin zayıf olduğunu, yükselmesi ise sosyalleme düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde dayanışma ile ilgili sorularda ise, puanlar, düşmeseydi, dayanışma düzeyinin zayıf olduğunu, yükselmesi ise, dayanışma düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu modelde, örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik oluşturulan anket sorularının puanlaması, Sosyalleme ve Dayanışma boyutları dikkate alınarak yapılmıştır. Dolayısıyla, sosyalleme boyutuna yönelik puanların toplamı ile dayanışma boyutuna yönelik puanların toplamı, kesiti noktası, koordinat düzleminde kurumdaki örgüt kültürü tipini ortaya çıkarmaktadır.

#### ekil 1:

#### Çift S Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri



Kaynak: Rob Goffee, Gareth Jones, Kurum Kültürü, Çev.K,vaç Kutmandu, (Ankara: Mediat Yay., 2002), s.84.

Bununla birlikte, Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi doğrultusunda ihtiyaçlar sıralanarak, bu ihtiyaçlara karşılık gelen kriterler belirlenmiştir. Sonrasında ise, bu ihtiyaç kriterlerinin içeriğini oluşturan faktörlere yer verilerek bu faktörlerin içeriğine uygun sorular hazırlanmıştır.

**Tablo 1:**  
Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi ve Anket Soruları

	<b>Maslow Hiyerarşisi</b>	<b>Kriterler</b>	<b>Faktörler</b>
1	Fizyolojik İhtiyaçlar	Fiziksel Koşullar Ücret	Aydınlatma, ısı, gürültü, çalışma saatleri Ücretin diğer firmalarla karşılaştırılması. Ücretin çalışan beklentisini karşılaması.
2	Güvenlik İhtiyaçlar	Güvenlik	İş güvencesi Hayat ve sağlık sigortası Kurum içi doktor-revir imkanı.
3	Sosyal İhtiyaçlar	Takım Çalışması	Bölümlerarası yardımlaşma Bölümlerarası iletişim Ast-üst ilişkilerinde uyum.
4	Saygı İhtiyacı	Performans Değerlendirme Yönetim Tarzı	Takdir edilme, Terfi olanağı, Perf.değ. Kararlara katılım, yetki ve sorumluluk verme, eşit fırsatlar.
5	Kendini Gerçekleştirme	Kendini Geliştirme	Öğrenme/gelişme. Fikirlerini serbestçe ifade edebilme. Yeteneklerini geliştirme.

Ankette hem örgüt kültürünü hem de motivasyon düzeyini tespit etmeye yönelik sorular, 5'li Likert ölçeğine göre puanlandırılmıştır.

### 1.e. Araştırmanın Hipotezleri

Finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve özellikleri bakımından birbirinden farklı olan üç işletmenin örgüt kültürü ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik araştırmanın ana hipotezi: "Özel finans ve bankacılık sektöründe örgüt kültürü, iş gören motivasyonu üzerinde etkilidir."

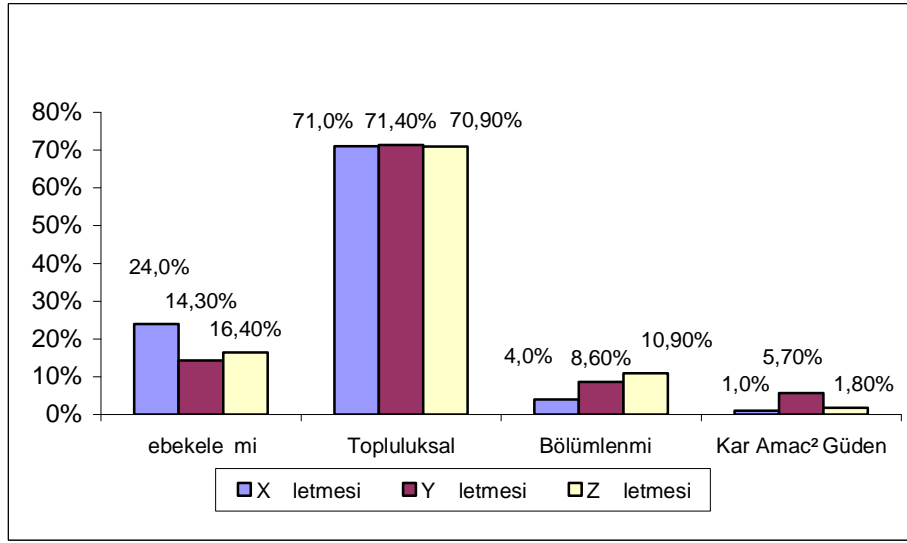
## 2. X, Y ve Z İşletmelerinde Gerçekleştirilen Karşılaştırmalı Araştırmanın Analizi

### 2.a Örgüt Kültürüne Yönelik Sonuçlar

Kurumlar arasında örgüt kültürü açısından anlamlı bir farkın olduğu düşünülebilir. Çünkü;

- Özel finans kurumları ile özel bankaların hitap ettikleri müşteri kitlelerinin farklı olması, ve dolayısıyla bu doğrultuda bir yapılanmaya gitmesi olmalıdır.
- Özel finans kurumlarında yapısal anlamda bazı değişimlerin ön plana çıkması.
- Özel finans kurumlarında bankalara nazaran, müşteri gören seçiminde daha özenli davranılması.
- Yabancı sermayeli özel finans kurumunun, ortaklık açısından, daha fazla olduğu toplumun kültürünü yansıtmaya elverişli olması.

**Grafik 1:**  
Kurumlara Göre Örgüt Kültürü Dağılımı



Ancak, yapılan analizler sonucunda, kurumlar arasında örgüt kültürü açısından anlamlı bir farklılık rastlanamamıştır. Çünkü araştırmaya konu olan her üç yönetmenin de çoğunlukla "Topluluksal Örgüt Kültürü"ne sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, oransal anlamda bu kültürün kurumlar arasında yaygın olduğu, her üç yönetmene de eşit olarak sahip olması, araştırmada elde edilen en dikkat çekici sonuçtur.

Ayrıca, Anova analizleri sonucunda, yönetmelilerdeki örgüt kültürü tipleri karşılaştırılmamıştır, fakat aralarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öyle ki, X



ile Y i letmeleri arasında anlamlılık düzeyi 0,38 ç,km, t,r. Dolayısıyla, de erin 0,05'ten büyük olması, iki kurumun örgüt kültürü türleri arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda, bu iki i letmenin örgüt kültürü de erlerinin çok yakın olması, bu iki kurulu un kültürel anlamda benzerlikleri sonucunu doğruluyor. Bunun nedeni de her ikisinin de özel finans kurulu u olmasıdır.

Her üç i letmenin de aynı örgüt kültürüne sahip olması, aslında hiç bir farkı de ildir. Çünkü her üç kurum da İstanbul'da bankacılık ve finans sektörü içinde faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla, varsayılabilir farklılıklar söz konusu olsa bile, aynı çalışmaları ve tekniklere sahip olmaları, aralarında belirgin bir farkı ortaya çıkarmasından engellenmiştir.

Yabancı sermayeli özel finans kurumunda ise, çalışanların Türk oldu u düşünülürse, sermaye yapısından kültürel yapıyla fazla etkilemeyeceği düşünülebilir.

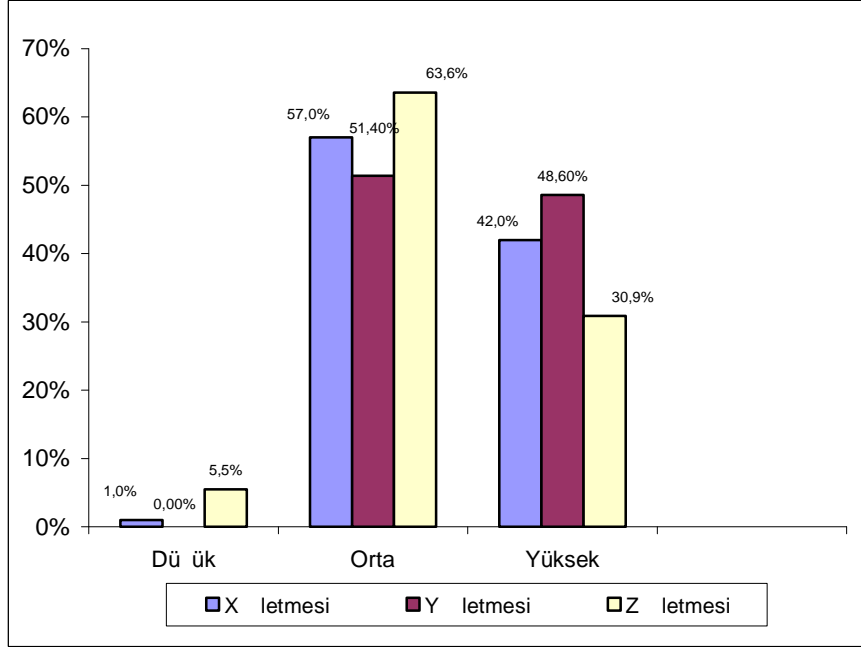
Ayrıca, i letme kültürleri, buldukları çevrenin, toplumun kültüründen çok büyük oranda etkilenir. Türk kültürünün bütün özelliklerinin bu üç i letme kültürü içerisinde yer aldığı görülmektedir.

## 2.b Motivasyon Düzeyine Yönelik Sonuçlar

Motivasyon düzeyi açısından kurumlar de erlendirildiğinde, genel olarak motivasyon düzeyinin en yüksek oldu u kurum Y i letmesidir. Bu sonuçta, bu kurumda hiç düşük motivasyona sahip i görenin olmaması etkilidir. Z i letmesi ise, en düşük oldu u kurumdur. Düşük motivasyon düzeyi bu kurumda %5,5 ile en yüksek de ere sahiptir.

### **Grafik 2:**

İ letmelere Göre Motivasyon Düzeyi Dağılımı

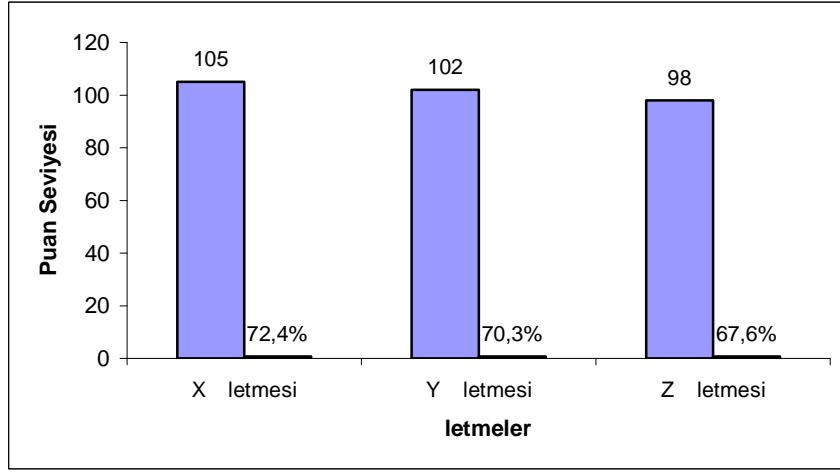


Sonuç olarak, özel finans kurumlarında motivasyon düzeyi daha yüksektir. Ayrıca, tüm çalışanlar dikkate alındığında, yüksek motivasyona sahip olanların oranı %40'dır. Düşük motivasyona sahip çalışanların oranı ise %2,1 oranındadır. Ayrıca, her üç kurumda da düşük motivasyona sahip çalışan yok denecek kadar azdır. Sonuç olarak, özel finans ve bankacılık sektöründe düşük motivasyonu sağlayıcı koşullar bulunmamaktadır.

Ancak, motivasyon düzeyini tam anlamıyla analiz edebilmek için motivasyon puan değer ortalamalarının da dikkate alınması gerekmektedir.

### Grafik 3:

Çalışanlara Göre Motivasyon Puan Ortalamaları



Maksimum motivasyon puanı olan 145 üzerinden yapılan analize göre, X letmesi, en yüksek, Z letmesi de en düşük motivasyon düzeyine sahip kurum olmaktadır. Ancak, yüksek motivasyonun alt puan değerinin 106 olması, hem X letmesinde hem de Y letmesinde yüksek motivasyon düzeyine yakın orta motivasyon düzeyinin olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, özel finans kurumlarında motivasyon düzeyi yüksek iken özel bankada ise, motivasyon düzeyi orta düzeydedir.

Örgüt kültüründe olduğu gibi, motivasyon düzeyi bakımından da letmeler arasında bir farklılık olduğu varsayımıyla hareket edilmiştir. Çünkü, her üç letme de yapısal özellikleri ve çalışanlara sağladığı, çalışmaları olanaklar açısından farklı olarak kabul edilmiştir. Bu farklılık, motivasyon düzeyini etkileyebileceği düşünülmelidir.

Ancak, bu doğrultuda yapılan Anova analizi sonucunda, her üç kurumda da motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bu çerçevede, X ve Y letmeleri arasındaki anlamlılık düzeyi 0,649 bulunmuş ve bu değer 0,05'ten büyük olduğundan kurumlar arasında motivasyon düzeyi açısından bir farka rastlanmamıştır.

## 2.c. Örgüt Kültürü - Motivasyon Düzeyi ile İlişkine Yönelik Sonuçlar

### 2.c.i. Çapraz Tablo Analizi

Letmelerdeki örgüt kültürü ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiye baktığımızda, sonuçlar itibarıyla, örgüt kültürü ve motivasyon analizleri ile benzer sonuçlara sahiptir.

Her üç kurumda, örgüt kültürü ile motivasyon düzeyi ili kisine yönelik çapraz tablo analizinden u sonuçlar elde edilmiştir:

**Tablo 2:**

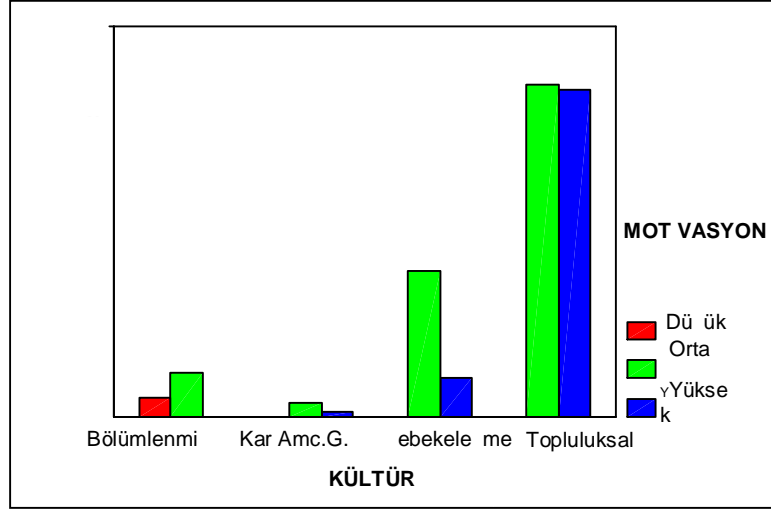
İletmelerin Örgüt Kültürü ve Motivasyon Düzeyi İlişkileri

KÜLTÜR	MOTİVASYON DÜZEYİ								
	Düşük			Orta			Yüksek		
	X	Y	Z	X	Y	Z	X	Y	Z
Bölümlenmiş	25%	0%	50%	75%	100%	50%	0%	0%	0%
Kar Amacı, Güden	0%	0%	0%	100%	50%	100%	0%	50%	0%
İşbekele mi	0%	0%	0%	83%	80%	67%	17%	20%	33%
Topluluksal	0%	0%	0%	47%	40%	64%	53%	60%	36%

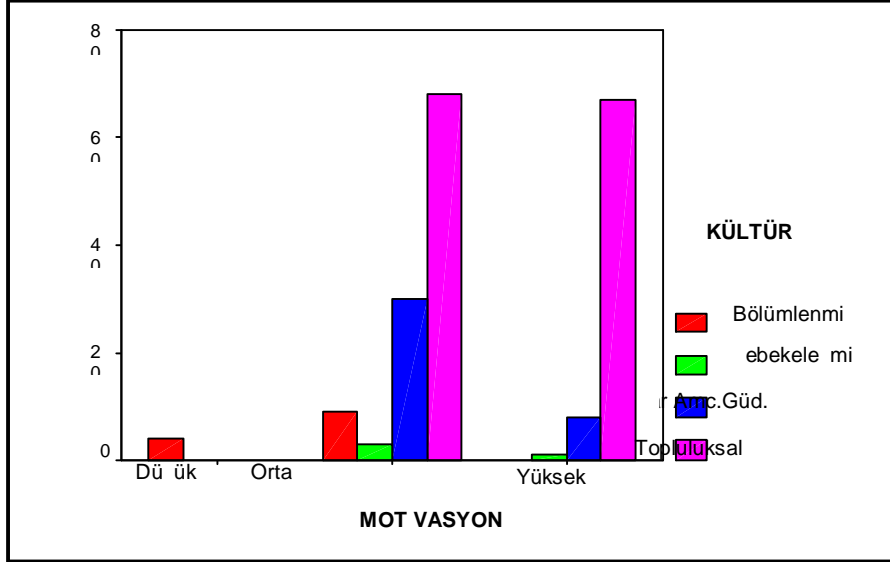
Tüm işletmeler dikkate alındığında ise, Bölümlenmiş Kültürel tercih etmiş olanların büyük çoğunluğu orta motivasyon düzeyinde olduğu görülmektedir. Ancak, hiç yüksek motivasyona sahip işletme yoktur. Kar Amacı, Güden Örgüt Kültüründe ise yoğunlukta orta motivasyon düzeyinde iken sadece bir işletme yüksek motivasyon düzeyindedir. İşbekele mi Kültürde ise, belirgin bir çoğunlukta orta motivasyon düzeyindedir. Son olarak Topluluksal Kültür dikkate alındığında, motivasyon düzeyi bakımından orta ve yüksek motivasyon düzeylerinin eşit dağılımı görülmektedir. Sonuç olarak, bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin Topluluksal Kültürü içinde yer aldığı ve bu kültür içinde de motivasyon düzeyi açısından işletmelerin Orta ve Yüksek seviyelerde eşit dağılımı görülmektedir.

**Grafik 4:**

Tüm işletmelerde Örgüt Kültürü-Motivasyon Düzeyi İlişkisi

**Grafik 5:**

Tüm işletmelerde Motivasyon Düzeyi - Örgüt Kültürü ilişkisi

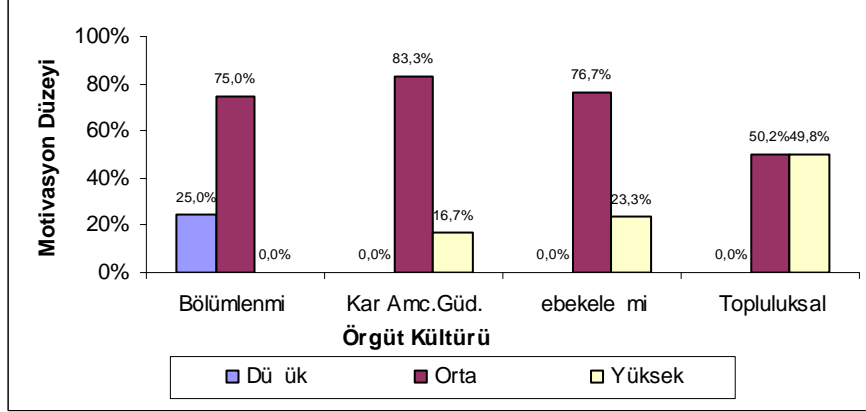


Tüm kuruluşlar dikkate alındığında, örgüt kültüründe orta motivasyon düzeyinin tüm örgüt kültürü türlerinde hakim motivasyon düzeyi olduğu görülmektedir. Orta ve yüksek motivasyon düzeyinde ise topluluksal örgüt kültürünün ön plana çıkmaktadır.

Sonuç olarak, her üç kurumda da yüksek motivasyon düzeyine sahip çalışanların büyük çoğunluğunun aynı zamanda topluluksal kültüre sahip olduğu görülmektedir. Bu da yüksek motivasyon düzeyi ile topluluksal kültür arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

### Grafik 6:

Örgüt Kültürüne Göre Ortalama Motivasyon Düzeyleri



Bu sonuçlar doğrultusunda, Bölümlenmi Örgüt Kültüründen Topluluksal Örgüt Kültürüne kadar ki süreçte, sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin yükselmesine bağlı olarak oluşan kültürel yapıların, aynı oranda motivasyonu etkilemesi beklenir. Dolayısıyla, süreçte motivasyon düzeyi de düşükten yükseleceği de ilmi bir durumdur.

Öyle ki, ilgili grafikten de bu sonuç rahatlıkla görülmektedir. Yüksek motivasyon düzeyi, Bölümlenmi kültür tipinden Topluluksal kültür tipine doğru gittikçe, artan oranlara sahip olmaktadır.

Ancak, bu sonuç her zaman belirgin olmayabilir. Çünkü yüksek sosyalleşmenin her zaman olumlu sonuçlar vermesi beklenemez. Öyle ki, sosyalleşmenin neden olduğu gruplaşma ve hizipçilik gruplarında kalan çalışanları olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, sosyalleşmenin örgüt içindeki adalet algusunu da etkileyen yönü bulunmaktadır. Bu nedenlerden dolayı sosyalleşmenin yüksek olduğu örgütlerde motivasyonun da mutlak yüksek olması, beklenemez.

Bu doğrultuda, araştırmamızda, sosyalleşme düzeyinin yüksek olduğu ebekele mi ve Topluluksal Örgüt Kültürü tiplerinde motivasyon düzeyinin de orta seviyede olması, normal bir sonuçtur. Çünkü, sosyalleşmenin doğurduğu sonuçlardan olumsuz yönde etkilenen çalışanların motivasyon düzeylerinin daha az olması, mümkündür.

2.c.ii.Örgüt Kültürü Tipine Göre Motivasyon Düzeyi Farklılık Analizi Farklılıklar, incelemeye yönelik parametrik olmayan testlerden biri de Mann-Whitney U Testidir. Bu test sayesinde iki farklı grubun aldığı puan değerleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı tespit edilir. Buna göre, örgüt kültürü ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişki ele alınırken farklı örgüt kültürü türlerine karşılık gelen motivasyon puan değerlerinin anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığı orta çikabilecektir.

Bu doğrultuda öncelikle aynı işletmede örgüt kültürü motivasyon düzeyi farklılığına dikkat alınmalıdır.

Bu çerçevede, Bölümlenmiş Kültür tipinin, ebekele mi ve Topluluksal Kültür türleri ile arasında motivasyon puan değerleri açısından bir fark olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla burada ki amaç, uç kültür tipleri arasındaki farkı ortaya çıkarmaktır.

Öyle ki, daha önceki analizlerimizde ebekele mi ve Topluluksal Örgüt Kültürü tiplerinde motivasyon düzeyinin orta ve yüksek değerlerde çikmesi, bu iki örgüt kültürü türünde motivasyon düzeyleri açısından anlamlı bir farkın olmadığı göstermektedir. Bu doğrultuda, burada Bölümlenmiş, ebekele mi ve Bölümlenmiş, Topluluksal Örgüt Kültürü tipleri arasında bir analize gitmek ve farklılığı ortaya koymaktır.

*Ho:* Bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde motivasyon düzeyi bakımından ebekele mi ve Bölümlenmiş Örgüt Kültürü tipleri arasında bir fark yoktur.

*H1:* Bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde motivasyon düzeyi bakımından ebekele mi ve Bölümlenmiş Örgüt Kültürü tipleri arasında bir fark vardır.

Özellikle, Bölümlenmiş Kültürü ait motivasyon puan değerleri ile ebekele mi Kültürü ait puan değerlerinin farklılığı incelendiğinde, H1 hipotezini doğrular tarzda sonuçlar elde edilmiştir.

### Tablo 3:

X işletmesi Bölümlenmiş - ebekele mi Kültür Test istatistikleri

Test Statistics <sup>b</sup>	
	MOTIV
Mann-Whitney U	16,500
Wilcoxon W	26,500
Z	-2,072
Asymp. Sig. (2-tailed)	,038
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,035 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.  
b. Grouping Variable: KULT

Test istatistiği sonucunda, Asymp.Sig.(2-tailed) de erine bakıldığında, bu de erin 0,05'ten küçük olması, Ho hipotezinin reddedilmesi sonucunu doğurur. X letmesindeki Bölümlenmiş Örgüt Kültürü tipi ile ebekele mi Örgüt Kültürüne ait motivasyon puan değerlerinin arasında fark olduğu anlamına gelmektedir.

**Tablo 4:**

Y letmesi Bölümlenmiş - ebekele mi Kültür Test istatistiği

Test Statistics <sup>b</sup>	
	MOTIV
Mann-Whitney U	,000
Wilcoxon W	6,000
Z	-2,236
Asymp. Sig. (2-tailed)	,025
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,036 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.  
b. Grouping Variable: KULT

Benzer şekilde, Y letmesinde de bu de erin 0,025 olması, bu kurumda da örgüt kültürüne ait motivasyon puan değerlerinin arasında fark olduğu sonucunu doğrulamaktadır.

**Tablo 5:**

Z letmesi Bölümlenmiş - ebekele mi Kültür Test istatistiği

Test Statistics <sup>b</sup>	
	MOTV
Mann-Whitney U	5,000
Wilcoxon W	26,000
Z	-2,600
Asymp. Sig. (2-tailed)	,009
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,008 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.  
b. Grouping Variable: KULT



Z testinde ise, bu değer 0,009'dur. Bu değer, 0,05'ten oldukça küçüktür. Dolayısıyla, bu kuruluşta, bu fark daha büyüktür. Bu durum, özel bankalar ile özel finans kurumları arasında bu yönde fark olduğunu anlamına gelmektedir.

Sonuç olarak, özel banka özelliğine sahip Z testinde Bölümlenmiş Kültür ile Bekeleli Kültür arasında motivasyon düzeyi bakımından özel finans kuruluşlarına nazaran daha büyük bir fark vardır.

$H_0$  : Bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde motivasyon düzeyi bakımından Topluluksal ve Bölümlenmiş Örgüt Kültürü tipleri arasında bir fark yoktur.

$H_1$  : Bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde motivasyon düzeyi bakımından Topluluksal ve Bölümlenmiş Örgüt Kültürü tipleri arasında bir fark vardır.

**Tablo 6:**

X testisi Bölümlenmiş -Topluluksal Kültür Test istatistiği

Test Statistics <sup>b</sup>	
	MOTIV
Mann-Whitney U	21,500
Wilcoxon W	31,500
Z	-2,843
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,001 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.  
b. Grouping Variable: KULT

Bölümlenmiş örgüt kültürü türü ile topluluksal örgüt kültürü karşılaştırıldığında, Asymp.Sig.(2-tailed) değerinin 0,004 olması, bu kültür türleri arasında da motivasyon düzeyini anlamında açık bir fark olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 7:**

Y testisi Bölümlenmiş -Topluluksal Kültür Test istatistiği

Test Statistics <sup>b</sup>	
	MOTIV
Mann-Whitney U	2,000
Wilcoxon W	8,000
Z	-2,640
Asymp. Sig. (2-tailed)	,008
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,002 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.  
b. Grouping Variable: KULT

ences

Yönetimlerinde de ilgili değişkenlerin 0,008 olması, bu farkın büyük olduğunu göstermektedir.

**Tablo 8:**

Zöretmesi Bölümlenmiş Topluluksal Kültür Test istatistikleri

Test Statistics <sup>b</sup>	
	MOTV
Mann-Whitney U	28,000
Wilcoxon W	49,000
Z	-2,974
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,002 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.  
b. Grouping Variable: KULT

Zöretmesinde ise, ııgını de er 0,003dur ve H0 hipotezını do rular tarzdadır. Ayr,ca, her bir i letme örgüt kültürü boyutuyla motivasyon düzeyleri aç,s,ndan k,yaslanmal,dır. Bu do rultuda, her üç i letmenin ebekele mi ve Topluluksal Örgüt Kültürü de erleri dikkate al,narak, bu örgüt kültürlerine denk gelen motivasyon düzeyleri aras,nda bir farklılık olup olmad, ı analiz edilmektedir. Sadece ebekele mi ve Topluluksal Örgüt Kültürlerinin dikkate al,nmas,n, nedeni, bu iki kültür tipinin kurumlarda hakim kültür olmasıdır. Bu do rultuda, i letmeleri karşıla tırma, olarak ele alabiliriz.

*H0:* Özel finans sektöründe faaliyet gösteren Türk ve yabancı, sermayeli i letmeler aras,nda ebekele mi Kültür boyutuyla motivasyon düzeyi aç,s,ndan anlamlı bir fark yoktur.

*H1:* Özel finans sektöründe faaliyet gösteren Türk ve yabancı, sermayeli i letmeler aras,nda ebekele mi Kültür boyutuyla motivasyon düzeyi aç,s,ndan anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 9:**

X ve Yöletmelerinde ebekele mi Kültür Test istatistikleri

Test Statistics <sup>b</sup>	
	MOTIV
Mann-Whitney U	45,500
Wilcoxon W	345,500
Z	-,839
Asymp. Sig. (2-tailed)	,402
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,414 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.  
b. Grouping Variable: SEBEKE

X ve Y işletmelerindeki ebeke mi Örgüt Kültürünü tercih etmiş olanların motivasyon düzeyleri karşılaştırıldığında, Asymp.Sig.(2-tailed) değeri 0,402 çıkmış ve bu değerin 0,05'ten büyük olması anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Böylece  $H_0$  hipotezi reddedilecek ve  $H_1$  hipotezi kabul edilecektir.

Sonuç olarak, her iki işletmede de ebeke mi Örgüt Kültürü algılamada bulunan işletmelerin motivasyon düzeyleri istatistiksel anlamda farklıdır.

$H_0$ : Özel finans sektöründe faaliyet gösteren Türk ve yabancı sermayeli işletmeler arasında Toplumsal Kültür boyutuyla motivasyon düzeyi açısından anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Özel finans sektöründe faaliyet gösteren Türk ve yabancı sermayeli işletmeler arasında Toplumsal Kültür boyutuyla motivasyon düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 10:**

X ve Y işletmelerinde Toplumsal Kültür Test istatistikleri

Test Statistics <sup>a</sup>	
	MOTV
Mann-Whitney U	799,500
Wilcoxon W	1124,500
Z	-,735
Asymp. Sig. (2-tailed)	,462

a. Grouping Variable: TOPLULUK

X ve Y işletmelerindeki Toplumsal Örgüt Kültürünü tercih etmiş olanların motivasyon düzeyleri karşılaştırıldığında, Asymp.Sig.(2-tailed) değeri 0,462 çıkmış ve bu değerin 0,05'ten büyük olması anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir.

farklı, anlamlı olmadığını göstermektedir. Böylece  $H_0$  hipotezi kabul edilecektir.

$H_0$ : Özel finans sektöründe faaliyet gösteren Türk sermayeli işletmeler ile özel bankalar arasında ebeke mi Kültür boyutuyla motivasyon düzeyi açısından anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Özel finans sektöründe faaliyet gösteren Türk sermayeli işletmeler ile özel bankalar arasında ebeke mi Kültür boyutuyla motivasyon düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 11 :**

X ve Z işletmelerinde ebeke mi Kültür Test istatistiği

Test Statistics <sup>b</sup>	
	MOTIV
Mann-Whitney U	88,500
Wilcoxon W	388,500
Z	-,789
Asymp. Sig. (2-tailed)	,430
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,437 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.  
b. Grouping Variable: SEBEKE

X ve Z işletmelerindeki ebeke mi Örgüt Kültürünü tercih etmiş olanların motivasyon düzeyleri karşılaştırıldığında, Asymp.Sig.(2-tailed) değerin 0,430 olması önceki sonuçlarda olduğu gibi anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Böylece  $H_0$  hipotezi kabul edilecektir.

$H_0$ : Özel finans sektöründe faaliyet gösteren Türk sermayeli işletmeler ile özel bankalar arasında Topluluksal Kültür boyutuyla motivasyon düzeyi açısından anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Özel finans sektöründe faaliyet gösteren Türk sermayeli işletmeler ile özel bankalar arasında Topluluksal Kültür boyutuyla motivasyon düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 12:**

X ve Z işletmelerinde Topluluksal Kültür Test istatistiği

Test Statistics <sup>a</sup>	
	MOTIV
Mann-Whitney U	899,000
Wilcoxon W	1679,000
Z	-3,035
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

a. Grouping Variable: TOPLULUK

X ve Z letmelerindeki Topluluksal Örgüt Kültürünü tercih etmi olanlar, n motivasyon düzeyleri k, yasland, nda, Asymp.Sig.(2-tailed) de erinin 0,002 olmas, önceki sonuçlar, n aksine 0,05'ten küçüktür ve anlaml, bir farklı, n oldu unu göstermektedir. Böylece H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilecektir.

*Ho:* Özel finans sektöründe faaliyet gösteren yabancı, sermayeli i letmeler ile özel bankalar arasında ebekele mi Kültür boyutuyla motivasyon düzeyi aç, s, ndan anlaml, bir fark yoktur.

*H<sub>1</sub>:* Özel finans sektöründe faaliyet gösteren yabancı, sermayeli i letmeler ile özel bankalar arasında ebekele mi Kültür boyutuyla motivasyon düzeyi aç, s, ndan anlaml, bir fark vardır.

**Tablo 13:**

Y ve Z letmelerinde ebekele mi Kültür Test istatisti i

Test Statistics <sup>b</sup>	
	MOTIV
Mann-Whitney U	21,000
Wilcoxon W	36,000
Z	-,200
Asymp. Sig. (2-tailed)	,841
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,898 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.  
b. Grouping Variable: SEBEKE

Y ve Z letmelerindeki ebekele mi Örgüt Kültürünü tercih etmi olanlar, n motivasyon düzeyleri k, yasland, nda, Asymp.Sig.(2-tailed) de erinin 0,841 olmas, iki kurum arasındaki de erlerin oldukça yakın oldu unu göstermektedir. Dolay, s, yla, motivasyon düzeyleri aç, s, ndan anlaml, bir fark söz konusu değildir. Dolay, s, yla, H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilecektir.

*Ho:* Özel finans sektöründe faaliyet gösteren yabancı, sermayeli i letmeler ile özel bankalar arasında Topluluksal Kültür boyutuyla motivasyon düzeyi aç, s, ndan anlaml, bir fark yoktur.

*H<sub>1</sub>*: Özel finans sektöründe faaliyet gösteren yabancı, sermayeli işletmeler ile özel bankalar arasında Toplumsal Kültür boyutuyla motivasyon düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 14:**

Y ve Z işletmelerinde Toplumsal Kültür Test istatistikleri

Test Statistics <sup>a</sup>	
	MOTIV
Mann-Whitney U	354,000
Wilcoxon W	1134,000
Z	-1,839
Asymp. Sig. (2-tailed)	,066

a. Grouping Variable: TOPLULUK

Y ve Z işletmelerindeki Toplumsal Örgüt Kültürünü tercih etmiş olanların motivasyon düzeyleri karşılaştırıldığında, Asymp.Sig.(2-tailed) değeri 0,066'den 0,05'ten büyük olmadığı için anlamlı bir fark olmadığı göstermektedir.

### 2.c.iii. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini elde edilir. Bu ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı,  $r$  ve Korelasyon katsayısı,  $r$  ile gösterilir.

Korelasyon katsayısı, -1 ile 1 arasında değerler alır. Katsayısı 0 çikarılması, değişkenler arasında ilişkinin olmadığı gösterir. Bununla birlikte, korelasyon katsayısının pozitif çikarılması, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrudan yönde olduğunu, negatif çikarılması ise, ilişkinin ters yönde olduğunu gösterir.

*H<sub>0</sub>* : Bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde örgüt kültürü ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

*H<sub>1</sub>*: Bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde örgüt kültürü ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 15:**

Tüm işletmelerde Kültür ile Motivasyon Arasındaki Korelasyon

	Kültür	Motivasyon
<b>KÜLTÜR</b>		
Pearson Korel. Kats.	1,000	,466**
Sig. (% 1 Anlamlılık)	,	,000
Gözlem Sayısı	190	190

MOT VASYON		
Pearson Korel. Kats.	,466	1,000
Sig. (%1 Anlamlı, l, k)	,000	,
Gözlem Sayı, s,	190	190

Kurumların tamamı, dikkate alınarak,  $r=0,466$  ç, km, t, r. Dikkat edilirse, korelasyon katsayısı, kurumların teker teker dikkate alınması, sonucunda elde edilen değerden çok daha anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ayrıca, Sig.(2-tailed) değeri de 0,000 ç, kması, de ilişkilerin %99 ve %95 güvenirlilik düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

#### SONUÇ

Her üç işletmeye de *Topluluksal Örgüt Kültürünün* hakim olduğu görülmektedir. Topluluksal örgüt kültürünün en önemli özelliği, örgütsel yapı, işbirliği ve dayanışma olmasıdır. Öyle ki, bu yapı, örgüt kültürünün gücünün göstergesidir.

Her üç kurumda da aynı kültür tipinin çok yakından yer alması, kurumların farklı yapı, işbirliği ve dayanışma sektöründe ve aynı üst kültür düzeyinde faaliyet göstermelerinin bir sonucudur.

Bununla birlikte, ebekele mi kültür tipinin de ikinci kültür tipi olarak algılanması, sosyalleşme düzeyini ön plana çıkartmaktadır. Dolayısıyla, her üç kurumda da dayanışma boyutundan çok sosyalleşme boyutuna önem verilmektedir ve bu sonucun ortaya çıkmasında Türk kültürü etkilidir.

Öyle ki, işletme kültürleri, buldukları çevrenin, toplumun kültüründen çok büyük oranda etkilenir. Türk kültürünün bütün özelliklerinin bu işletme kültürü içerisinde yer aldığı görülmektedir.

Bilindiği üzere, Türk kültüründe Doğu kültürlerinde olduğu gibi, grup üyeleri ile uyumlu çalışması, işbirliğini benimsemiş örgütlerde bireylerin ya antlaşma önem verilmesi, bir aile görüntüsü çizme önceliklidir. Türk toplumunda, uzun dönemli, kalıcı ve etkin işleyen örgütlü çalışmaları geleneğinin olmayışı, bu yapı, işbirliği ve dayanışma ilişkilerinin toplumu özelliğinden kaynaklanmaktadır.<sup>4</sup>

Sargut, Türk toplumu davranışlarının göreve dönük olmadığını, işbirliğine dönük olduğunu saptamıştır. Buna göre, sonuç olarak, *Türk*

<sup>4</sup> Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişim*, İstanbul, Bankas, Yay., 1994, s.34.

kültürü, bireyi yenileri, başarıya, yaratıcılığı güdülemek yerine, sosyal ili ki geli tirmeye ve başarıya güdülemektedir.<sup>5</sup>

İletmelerdeki motivasyon düzeyleri dikkate alındığında ise, her üç kurumda da çoklukla i görenler orta motivasyon düzeyindedir. Ancak, yüksek motivasyon düzeyinde olanlar da azımsanmayacak miktardadır. Dolayısıyla, düşük motivasyona sahip i görenler yok denecek kadar azdır.

Kurumlar arasında motivasyon düzeyleri açısından farklılıklar gözle çarpılmaktadır. Öyle ki, motivasyon düzeyi en yüksek i letmeler özel finans kuruluşlarıdır. Ancak, bu farklılıklar istatistiki olarak anlamlı değildir. Örgüt kültürü ile motivasyon düzeyleri arasındaki ili ki incelendiğinde ise, her örgüt kültürü tipinde orta motivasyon düzeyinin hakim olduğu görülmektedir. Bu da her örgüt kültürü tipinin motivasyon açısından hem olumlu hem de olumsuz yönleri olduğunu ifade eder.

Öyle ki, Bölümlenmiş Kültürü sahip olan i letmelerde bile i görenlerin mahremiyetlerini koruyabilecekleri bir ortamın olması, onların motivasyon düzeyleri üzerinde olumlu etki yapabilir. Bununla birlikte, Topluluksal Kültürde dahi sosyalleşmenin gruplaşma gibi olumsuz sonuçları, motivasyon düzeyi üzerinde negatif yönde etki yapması söz konusudur. Bu doğrultuda, her örgüt kültürü tipinde de orta motivasyon düzeyinin hakim olması, aslında bir sonuç olmamalıdır.

Bununla birlikte, dayanışma ve sosyalleşme unsurlarının yüksek olduğu örgüt kültürünün hakim olduğu i letmelerde yüksek motivasyon düzeyinin beklenmesi doğaldır. Araştırmamız da bu sonucu desteklemektedir.

Sonuç olarak, gerçekleştirilen istatistiki analizler (Mann Whitney U Testi ve Korelasyon analizi) doğrultusunda, örgüt kültürü ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ili kiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla, örgüt kültürünün motivasyon düzeyini belirleyen bir faktör olarak ele alınması gerekmektedir.

---

<sup>5</sup> Selami Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara, V Yay.1994, s.34.