

## Örgüt Kültürünün Motivasyon Üzerindeki Etkisinin Doğrusal ve Bulanık Mantık Yöntemleriyle Değerlendirilmesi (Evaluation of the Effect of Organizational Culture on Motivation with Linear and Fuzzy Logic Methods)

Ela ÖZKAN CANPOLAT <sup>a</sup> Esra ERENLER TEKMEK <sup>b</sup> Aydın BEREHA <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Çankırı, Türkiye. [elaozkan@karatekin.edu.tr](mailto:elaozkan@karatekin.edu.tr)

<sup>b</sup> Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Çankırı, Türkiye. [esraerenler@karatekin.edu.tr](mailto:esraerenler@karatekin.edu.tr)

<sup>c</sup> Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü, Çankırı, Türkiye. [aydinberaha@karatekin.edu.tr](mailto:aydinberaha@karatekin.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgüt kültürü Motivasyon Bulanık mantık nitel Karşılaştırmalı analiz (fsQCA)	<b>Amaç</b> – Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymaktır. <b>Yöntem</b> – Çalışmada, örgüt kültürü boyutlarının çalışanların motivasyonlarına etkisi incelenirken konfigürasyon bakış açısı benimsenmiş, araştırma verileri Çankırı’da bir kamu kurumunda çalışan 392 kişiden toplanmıştır. Örgüt kültürünün alt boyutlarının çalışan motivasyonuna etkisini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişki bulanık mantık nitel karşılaştırma analizi (fsQCA) ile de değerlendirilerek iki metod sonuçları karşılaştırılmıştır. <b>Bulgular</b> – Yapılan analizler sonucunda, doğrusal modelleme ve bulanık mantık metodlarının farklı sonuçlar ürettiği görülmüştür. Doğrusal modelleme yolu ile yapılan çoklu regresyon analizi, katılım ve vizyon kültürü boyutlarının motivasyon üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermiştir. Bulanık mantık metodu ile yapılan analizler de ise katılım ve uyum kültürünün beraber olduğu durumlarda motivasyon algısının da oluştuğu bulunmuştur. Yine bu analizler motivasyonun artması için diğer bir öneri olarak uyum ve vizyon kültürünün beraber oluşturulması gerektiğini ortaya çıkartmıştır. Bulanık mantık yöntemi araştırmacılara çalışanların motive olması açısından üçüncü yol olarak katılım ve vizyon kültürünün oluşturulmasını bunlarla beraber tutarlılık kültürünün oluşturulmasını önermektedir. <b>Tartışma</b> – Literatürde kültür ve motivasyonu fsQCA yöntemiyle analiz eden fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda alanın karşılaştırmalı niteliksel analiz tekniğiyle yapılacak çalışmaların katkısına açık olduğu söylenebilir. Örgüt kültürünün hangi boyutlarının beraber kullanıldığında işgören motivasyonunda artış sağlayabileceği konusunda bulanık mantık yöntemi ile gelecekte yapılacak araştırmaların uygulamacılar için yeni bilgiler sunabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca gelecekteki çalışmalarda kamu ve özel sektör sonuçlarının karşılaştırması veya endüstri koluna göre motivasyonu artırıcı kültür boyutları setinin değişip değişmediği de incelenebilir.
Gönderilme Tarihi 14 Mayıs 2020 Revizyon Tarihi 22 Temmuz 2020 Kabul Tarihi 10 Eylül 2020	
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Organizational culture Motivation Fuzzy-set qualitative Comparative analysis (fsQCA)	<b>Purpose</b> – The aim of this study is to reveal whether the organizational culture has an effect on the motivation of the employees. <b>Design/methodology/approach</b> – In the study, while examining the effect of organizational culture dimensions on the motivation of the employees, a configuration perspective was adopted, and the research data were collected from 392 people working in a public institution in Çankırı. Multiple regression analysis was conducted to test the effect of sub-dimensions of organizational culture on employee motivation. In addition, the relationship between variables was evaluated by fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) and the results of the two methods were compared. <b>Findings</b> – As a result of the analysis, it has been determined that linear modeling and fuzzy-set methods produce different results. Multiple regression analysis performed by linear modeling showed that involvement and vision culture dimensions had a positive effect on motivation. In the analysis made

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Özkan Canpolat, E., Erenler Tekmen, E., Bereha, A. (2020). Örgüt Kültürünün Motivasyon Üzerindeki Etkisinin Doğrusal ve Bulanık Mantık Yöntemleriyle Değerlendirilmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2246-2259.

Received 14 May 2020

Revised 22 July 2020

Accepted 10 September 2020

**Article Classification:**

Research Article

with fuzzy logic method, it was found that when the culture of involvement and adaptability occur together, the motivation perception also occurs. Additionally, these analyzes revealed that a culture of adaptability and vision should be created together as another suggestion to increase motivation. The fuzzy-set analysis proposes to the researchers to create a culture of involvement and vision as the third way to motivate the employees, and not to create a culture of consistency.

**Discussion** – There are not many studies in the literature analyzing culture and motivation with fsQCA method. In this context, it can be said that the field is open to the contribution of the studies to be carried out with the qualitative comparative analysis technique. It is considered that future researches can provide new information for practitioners with the fuzzy-set analysis about which dimensions of organizational culture can be used in increasing employee motivation. Also in future studies, the comparison of public and private sector results or whether the set of cultural dimensions that increase motivation according to the industry branch has changed can be studied.

## 1. Giriş

Çalışma hayatının önemli unsurlarından birisi olan insan, örgütlerin rekabet etmesini ve varlığını sürdürmesini sağlayan kritik kaynaklardan birisi olduğundan sadık, kararlı, yetenekli, istekli çalışanlara sahip olmak ve onları elde tutmak örgütler için önemlidir. Tüm bunlar yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütün kültüründen memnun olan ve sonuç olarak o örgütle ilişkilerini sürdürmeye motive olmuş çalışanları gerektirir.

Peters ve Waterman'a göre (1982) çalışanların bir örgütün kültürünü yansıtan değerleri ve inançları içselleştirmeleri örgütlerin başarısındaki önemli faktörlerden birisidir (Roos ve Eeden, 2008: 54). Örgüt kültürü yalnızca çalışanların davranışlarını değil onların örgütlerine yönelik düşünce ve hislerini de etkiler (Schein, 1984: 3). Çalışanların örgütlerinin amaçları ve değerleri doğrultusunda yoğun ve istikrarlı bir şekilde çalışmaları, işleriyle ilgili yeni kabiliyetler kazanma istekleri ise ancak motivasyonla mümkündür. Diğer yandan örgütsel kültür çalışanı örgütün hedefleri doğrultusunda elinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik edebileceği gibi örgütün performansı için tehlikeli olabilecek şekilde cesaretlerini de kırabilir (Sokro, 2012: 107).

Örgüt kültürü çalışma ortamıyla ilgili olduğundan çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde de etkilidir (Roos ve Eeden, 2008: 35) ve bu etki bir çok çalışmada kabul edilmiştir. Örneğin, Brown (1998) örgüt kültürü ve motivasyon arasında bir bağlantı olduğunu belirtir (akt. Sokro, 2012: 106). Towers (2006) güçlü örgüt kültürlerinin genellikle motive olmuş çalışanlar yaratacağını savunur (Towers, 2006: 8). Bu nedenle, çalışan motivasyonunun arkasındaki itici güçlerin anlaşılması uzun zamandır teorisyenlerle birlikte uygulamacıların da ilgisini çekmektedir. Ancak, motivasyonu etkileyen çok fazla faktör söz konusu olduğundan hepsini tek bir çalışma çatısı altında incelemek imkânsızdır. Bu çalışmada çalışanların motivasyonunu etkileme potansiyeline sahip olduğu belirtilen faktörlerden birisi olan örgüt kültürü algısının rolü değerlendirilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve örgüt içindeki düşünme, iş görme ve davranış biçimine yol gösterecek normlar sağlayan ortak değer yargıları, inançlar ve gelenekler toplamı şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2014: 135; Carnall, 2015: 1). Schein (1990) örgüt kültürünü; bir grupta bulunan, keşfedilen veya geliştirilen, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyonlar ile ilgili problemleri çözmede kullanılan, başarılı olan ve bu yüzden de yeni üyelere bu problemlerle karşılaştıklarında doğru hareket, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen örnek durumlar olarak tanımlamıştır (Schein, 1990: 111).

Her örgütlenme süreci, zaman içinde kendine has duyguları, değerleri, davranışları, ilkeleri, normları belirlemede ve kendine özgü bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Bu duygu, değer, davranış, ilke ve normların çalışanlar tarafından paylaşılması ise örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Çetin, 2011: 103).

Johnson (1988) örgütsel kültürün tanımlanmasına yardımcı olan bir dizi bileşen bulunduğunu ifade etmiş ve bunu *kültürel ağ* olarak ifade etmiştir. Johnson'ın *kültürel ağ* olarak ifade ettiği bu bileşenler şu boyutlardan oluşmaktadır (Carnall, 2015: 1-2).

- i. *Örgüt Paradigması*: Bir organizasyonun ne yaptığı, misyonu, değerleri ve kendini nasıl tanımladığını ortaya koyar.
- ii. *Kontrol sistemleri*: Performans ve/veya davranışı izlemek için yapılan işlemleri yansıtır. Rol kültürlerine, birçok resmi kontrol, kural ve prosedüre dayanır.
- iii. *Örgütsel yapılar*: Raporlama hatları, hiyerarşiler ve iş akışlarını kapsamaktadır.
- iv. *Güç Yapıları*: Kararları kimlerin aldığı, gücün ne ölçüde yaygın olduğu ile güç ve etkinin dayanaklarını kapsamaktadır.
- v. *Semboller*: Logolar ve tasarımlar, ofis yerleşimi, otopark ve insanlar arasına sınır koyan diğer her tür somut ve soyut araçları ifade etmektedir.
- vi. *Ritüeller ve Rutinler*: Toplantılar, raporlar, bütçe ve performans inceleme süreçlerini ifade etmektedir.
- vii. *Hikâyeler ve Mitler*: Bir kuruluştaki neyin önemli ve değerli olduğuna dair mesajlar ileten anlatılardır.

Örgüt kültürünü etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün belirgin özellikleri olan; ürün, müşteriler, işletme ölçeği, kuruluş yeri, rekabet koşulları, finansal yapı, insan kaynakları, formal (biçimsel) örgüt yapısı, yönetim sistemleri, iletişim şekli, karar verme biçimleri, fonksiyonel politikalar vb. unsurlar örgüt kültürünü şekillendirir (Şimşek vd., 2010: 67).

Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalar zaman içinde birçok modelin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bunlardan en yaygın bilinenlerden birini geliştirmiş olan Hofstede (1968)'ye göre ulusal kültür, doğal olarak bir ülkenin örgütlerini de belirli ölçülerde etkilemektedir. Yazara göre ulusal kültürlerin beş farklı boyutu vardır. Bunlardan ilki olan *güç mesafesi*, bireyler arası gücün eşit dağılıp dağılmadığıyla ilgilidir. Yüksek güç mesafesi, insanlar arasında güç dağılımının eşit olmadığına işaret eder. Bu durum karar yetkisinin belirli kişi ya da grupların elinde toplandığını gösterir. Düşük güç mesafesi ise, gücün daha eşit dağıldığını dolayısıyla birey ve grupların kararlar üzerinde eşit etkiye sahip olduklarını gösterir. Güç mesafesinin yüksek olması otoriter; düşük olması ise demokratik yönetim eğilimlerinin bir göstergesidir. İkinci boyut olan *belirsizlikten kaçınma*, toplumda risk alma ve belirsizlikle mücadele eğilimlerine işaret etmektedir (Sökmen, 2013: 70-71; Carnall, 2015: 2). *Bireysellik-kolektivizm* boyutu toplumda bireysel hedef ve ideallerin mi öncelikli görüldüğü yoksa bireylerin grup hedefleri ve ideallerine mi tabi olduklarıyla ilgilidir. *Erillik/dişilik* boyutunda eril kültürün egemen olduğu toplumlarda rekabet ve hırs gibi ekonomik nitelikte özellikler ön planda olurken; dişilik kültürünün egemen olduğu toplumlarda başkalarına karşı duyarlılık ve gelişim gibi özellikler ön plandadır (Carnall, 2015: 2). Son olarak *uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon* boyutunda ise uzun vadeli oryantasyona dayalı toplumsal kültür, gelecekteki ödüllere, özellikle azim ve tasarrufa yönelik erdemleri teşvik ederek erişilmesini ifade etmektedir. Buna karşın kısa vadeli oryantasyona dayalı toplumsal kültür, geçmiş ve şimdiki zamanla ilgili erdemleri teşvik etmektedir (Venaik vd., 2013: 363).

Bir diğer önemli kültür modeli çalışması Handy (1985) tarafından yapılmıştır. Handy çalışmasında dört kültür türü tanımlar. Bunlardan ilki olan *güç kültürü*, gücün ve karar alma yetkisinin birkaç kişi ve/veya pozisyonda toplanmasını ifade etmektedir. Güç kültüründe organizasyon, tepeden kontrol edilir. Karar ve eylemler hızlıdır. Az sayıda formal sistem, prosedür ve kural mevcuttur. *Rol Kültürü*, rol sahibi olarak insanların önceden belirlenen parametreler dahilinde otoriteyi açıkça tanımlamasını ifade etmektedir. *Kişî Kültürü*, bireysel performansın önem taşıdığı organizasyonlarda oluşur. Hukuk firmaları, danışmanlık firmaları veya yatırım bankaları kişî kültürüne örnek verilebilir. Son olarak *görev kültürü* ise belirli sorunları çözmek için takım oluşturulan yerlerde bulunur. Uzmanlığa ihtiyaç duyulduğu sürece güç uzmanlıktan kaynaklanır. Matris yapılar bu kültürle karakterize edilir (Carnall, 2015: 3).

Özellikle 1980'lerin sonlarında ve daha sonra, örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda, kültürün performans, moral, iş tatmini, çalışan yükümlülüğü ve sadakati, çalışanların tutumları ve motivasyonu, iş hacmi, örgütsel bağlılık gibi değişkenler üzerinde önemli bir etkiye sahip olabildiğine dair kanıtlar sunulmaya başlanmış, bu durum örgütlerin yetenekli çalışanları cezbetme ve elde tutma çabalarını etkilemiştir (Warrick, 2017: 396).

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürünün işlevsel olarak ölçülebilmesi amacıyla çevresel koşullara (müşteri istekleri, teknolojik değişimler vb.) uyum sağlayabilme ve örgütün çevresel değişimlere karşı yapısal ve işlevsel fonksiyonlarını gerçekleştirebilme derecesi olmak üzere iki boyutlu bir değişken tanımlamıştır. Bu iki boyuttan ortaya çıkan dört kavramsal temel faktör ise *uyum yeteneği*, *vizyon*, *katılım* ve *tutarlılık* olarak adlandırılmaktadır.

Ayrıca bu dört kavramsal faktörün her birisiyle ilişkili üç alt faktör tanımlanmakta, böylelikle örgüt kültürünün ölçümüne yönelik toplam on iki kavram ortaya konmaktadır. *Uyum yeteneğinin* yüksek olduğu kültürler, değişen dış çevreye en çabuk adapte olabilen kültürleri temsil etmektedir. *Vizyon* boyutu, stratejik yönetim, örgüt amaçları ve misyon alt faktörlerine ayrılmaktadır. *Katılım* boyutu, yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme alt faktörlerinden oluşmaktadır. Son boyut olan *tutarlılık* ise, temel değerler, uzlaşma ve güç birliği ile bütünlük alt faktörlerinden oluşmaktadır (Çetin, 2011: 107-108). Bu çalışmada örgüt kültürü Denison ve Mishra (1995)'nin modeline göre ele alınmıştır.

## 2.2. Motivasyon

Bireylerin çeşitli uyarıcıların etkisiyle belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile harekete geçmelerini ifaden motivasyon, davranışa iten, davranışların yönünü, yoğunluğunu ve enerji düzeyini belirleyen, devamını sağlayan çeşitli iç ve dış etkenleri içermektedir (Sökmen, 2013: 86).

Sansone ve Harackiewicz (2000) örgütsel davranışın temelinde motivasyonun bulunduğunu ve motivasyonun iş hayatında önemli bir rol oynadığını savunmaktadır (Noordhorn, 2010: 5). Motive olmuş çalışanlar, çabalarını örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda yönlendirip örgütçe istenen performansa dönüştürürler (Brooks, 2009: 80; Steers vd., 2004: 383) yaratıcı ve üretkendirler (Noordhoorn, 2010: 12). Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarını hangi yollarla motive edebileceklerini bilmeleri önemlidir.

Çalışan motivasyonunun altında farklı faktörler yattığından “*çalışanlar nasıl motive edilebilir?*” sorusunu cevaplamak için motivasyon konusu üzerinde oldukça fazla araştırma yapılmıştır. Bu faktörleri inceleyen önde gelen teoriler arasında: güdüler ve ihtiyaçlar (Maslow, 1943), beklenti teorisi (Vroom, 1964), eşitlik teorisi (Adams, 1963), hedef belirleme teorisi (Locke ve Latham, 1990), bilişsel değerlendirme teorisi (Deci, 1971), iş tasarımı teorisi (Hackman ve Oldham, 1976), pekiştirme teorisi (Skinner, 1953) ve insan güdüsü teorisi (Lawrence ve Nohria, 2002) yer almaktadır. Motivasyon teorileri araştırmacıları ve yöneticileri çalışanları motive eden araçlar hakkında bilgilendirmektedir. Bu araçlara; Maslow'un teorisinde ödüllendirme sistemi, eşitlik teorisinde uyumsuzluğu azaltmak için adil prosedürler geliştirilmesi, insan güdüsü teorisinde, ödüller, kültür, iş tasarımı ve performans yönetimi örnek verilebilir (Lee vd., 2016: 5443). Konuya ödüllendirme sistemi açısından bakıldığında yapılan çalışmalar, ödüllerin etkisinin ödül türüne (parasal ödül, takdirname, sözlü geri bildirim, tanınırlık vb.), ödüllendirme sürecinin nasıl yönetildiğine ve ayrıca ele alınan performans türüne göre değiştiğini göstermektedir. Yine ödülle ilişkili ancak daha spesifik olarak parasal ödüllerin çalışan performansı üzerindeki etkisini açık bir şekilde inceleyen az sayıda çalışma dışsal teşviklerin daha iyi çalışan performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir, bu etki performans miktarı açısından performans kalitesinden daha büyüktür (Van den Broeck vd., 2019: 3).

Motivasyon, bireysel bir süreçtir. Bu süreç, bireyin içinde kendiliğinden gelişebileceği gibi yani içsel olabileceği gibi, dışarıdan gelen etkiyle de gelişebilir (Roos ve Eeden, 2008: 54). Diğer bir ifade ile motivasyon kişinin davranış seçimini etkileyen içsel ve dışsal güçlerle ilgilidir (Mitchell, 1982: 81). İçsel motivasyon güçleri arasında yetkin ve etkili hissetme ihtiyacı bulunurken dışsal motivasyonda maddi ve maddi olmayan birey dışındaki faktörler, davranışta bulunma ya da bulunmama tercihini etkiler (Noordhoorn, 2010: 3). İçsel motivasyon, dışarıdan gelen bir ödülle yaratılmadığından doğrudan etkilenemez ancak dolaylı bir şekilde uyarılmasını sağlamak mümkün olabilir. (Roos ve Eeden, 2008: 54).

Bir takım farklılıklara rağmen, motivasyon teorileri genel olarak çalışanların nerede olurlarsa olsunlar işyerlerinin aynı veya benzer temel özellikleri tarafından motive edildiklerini ve tatmin olduklarını göstermektedir (Roos ve Eeden, 2008: 54). Örneğin Walker'a göre (1980), işin bağlamı, içeriği, iş hedefleri gibi işle ilgili faktörler; yetenek, bilgi gibi bireysel faktörler ve ödüller motivasyonun belirleyicileridir (Roos ve Eeden, 2008: 55). Konuyla ilgili bazı çalışmalar (örn. Benabou ve Tirole, 2003; Gagne' ve Deci, 2005; Pink, 2009; Ryan ve Deci, 2000) dışsal motivasyondan ziyade içsel motivasyonun önemini vurgulamaktadır. Bu araştırmalar, çalışanların iş promosyonları, gelir ve iş güvenliği gibi dışsal araçlar yerine kendileri için önemli ve anlamlı yönlere sahip bir işte çalışıyor olma değer verdiğiğine işaret etmektedir (akt. Putra vd., 2015: 3).

Hackman ve Oldham (1980) ve Pinder (1984)'e göre çalışanların içsel motivasyonu üç psikolojik duruma bağlıdır. İlk olarak, çalışan işinin sonuçları için kişisel bir sorumluluk hissetmelidir. İkinci olarak, iş çalışan tarafından anlamlı bulunmalıdır. Bu, çalışanın kuruluşun etkinliğine sağladığı katkıyı hissettiği yerdir. Üçüncü husus, çalışanın çabasını performansa dönüştürmesinin ne kadar etkili olduğunun farkında olmasıyla ilgilidir (Ramlall, 2004: 57). Pink (2009)' de çalışmasında benzer şekilde bazı bireylerin kendilerine inandıklarında daha yaratıcı ve motive olduklarını öne sürerek anlamlı iş (amaç) yapmak, işlerinden sorumlu olmak (özerklik) ve işlerinde daha iyi olmanın (ustalık) motivasyonu artırdığını öne sürmektedir (akt. Putra vd., 2015: 3). Hackman ve Oldham'da (1980), birden fazla yeteneğin kullanılmasını gerektiren işlerin, yalnızca bir veya iki tür becerinin kullanılmasını gerektiren işlerden daha anlamlı ve dolayısıyla içsel olarak daha motive edici olduğunu savunmaktadır (Ramlall, 2004: 58).

Bireyler örgütleriyle özdeşleşme ve davranış kurallarını içselleştirme kapasitesine sahiptir (Bewley, 1999: 38). Bu nedenle çalışanlar, örgütün değerleriyle ve normlarıyla uyumlu olduklarında ve kendilerini o örgütün bir parçası gibi hissettiklerinde örgütsel hedeflere ulaşmaya katkı sağlama yönünde daha istekli olabilirler. Boddy (2002) örgüt kültürünün çalışanların davranışları üzerinde doğrudan etkisinin olduğundan bahseder (akt. Sokro, 2012: 107). Bu bağlamda bir çok araştırmanın ortaya koyduğu gibi motivasyon çalışma ortamına bağlanabilir, çalışanları harekete geçirebilir ve onların görevlerini başarıyla tamamlamalarını sağlayabilir (Noordhoorn, 2010: 13).

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma örgütsel kültürün, çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu bağlamda çalışma örgüt kültürü ve motivasyon ilişkisini belirlerken hem doğrusal modelleme hem de doğrusal olmayan (bulanık mantık) modellemeleri kurgulayacaktır. Araştırma iki metodu karşılaştırarak literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Çankırı İli Emniyet Teşkilatı oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırma evreni bir kamu kurumu olup hizmet birimi niteliğindedir. Kurumda 438 çalışan bulunmakta olup örneklem olarak araştırma evreninin tümü hedeflenmiş ve bu doğrultuda gönüllü olan tüm çalışanlara anket uygulanmıştır. İşaretleme eksikliği bulunan 46 anket değerlendirmeye alınmamış analizler 392 anket ile gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik analizleri çerçevesinde, her bir ölçeğin ve ayrı ayrı her bir ifadenin Cronbach alfa (içsel tutarlılık) değerleri, ayrıca madde çıkarıldığında alfa değerleri hesaplanmıştır.

##### 3.2.1. Örgüt Kültür Ölçeği

Bu çalışmada örgüt kültürü algısını belirlemek için Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen, Yahyagil (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte toplam 36 madde bulunmakta olup bu maddeler *katılım*, *tutarlılık*, *uyum yeteneği* ve *vizyon* olmak üzere 4 faktörde kümelenebilir. Yahyagil'in çalışmasında ölçeğin toplamı için Cronbach Alfa katsayısını 0,89 olarak belirlemiştir. Ölçek faktörlerinden katılımın güvenilirlik değeri 0,67, tutarlılığın 0,76, uyum yeteneğinin 0,61, vizyonun 0,82 olarak bulunmuştur (Yahyagil, 2004: 66). Mevcut araştırmanın Cronbach Alfa katsayısı ise 0,93'dür. Bununla birlikte soru-bütün (inter-item) korelasyonlarına bakıldığında (Tavakol ve Dennick, 2011: 54) korelasyonların bir kısmının negatif olduğu ayrıca 0,2'den küçük olduğu görülmüştür. İncelemeler sonrasında bu soruların ters skorlu sorular olduğu ve anketi dolduranlar tarafından skorlar düzeltilse bile yanlış doldurulduğu saptanmıştır. Bu nedenle ters skorlu sorular ölçekten çıkarıldıktan sonra Cronbach Alfa katsayısı yeniden hesaplanmış ve 0,94 bulunmuştur. Soru-bütün korelasyonlarına bakıldığında korelasyonların negatif olmadığı ve 0,2'den büyük değerler içerdiği tespit edilmiştir. Ayrıca güvenilirlik değerleri katılım boyutu için 0,85, tutarlılık boyutu için 0,85, uyum yeteneği boyutu için 0,81 ve vizyon boyutu için 0,83 bulunmuştur.

### 3.2.2. Motivasyon Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan motivasyon ölçeği Özdaşlı ve Akman (2012: 78) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere 2 boyut ve 22 sorudan oluşmaktadır. Özdaşlı ve Akman (2012: 78) yaptıkları güvenirlik analizinde ölçeğin Cronbach Alfa değerlerini içsel motivasyon için 0,89 ve dışsal motivasyon için 0,86 olarak belirlemiştir. Mevcut araştırmada ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,96 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa değerinin 0,95'den büyük olması ölçekteki madde sayısının çok olmasından kaynaklanabilmektedir. Literatürde, Cronbach Alfa katsayısı 0,95'in üzerinde olduğunda ölçekte gereksiz soru olabileceği, bu durumda bazı soruların çıkarılması gerektiği belirtilmektedir (Cortina,1993:100; Streiner,2003:103; Tavakol ve Dennick;2011: 54). Literatür dikkate alınarak aralarında yüksek benzerlik olan ifadeler belirlenmiş ve 4 soru çalışmadan çıkarılmış sonrasında Cronbach Alfa değerinin düştüğü ( $\alpha$  0,94) görülmüştür.

### 3.3. Değişkenler

Araştırmanın modelleri için değişkenler oluşturulurken motivasyon (18 madde), katılım-kültürü (8 madde), tutarlılık-kültürü (7 madde), uyum-kültürü (7 madde) ve vizyon-kültürü (7 madde) ile ilgili soruların kümülatif toplamları alınarak değişkenler belirlenmiştir.

### 3.4. Doğrusal Model ve Hipotezler

Örgüt kültürü algısının her bir boyutu (katılım-tutarlılık-uyum-vizyon) araştırmanın bağımsız, motivasyon ise bağımlı değişkeni olup araştırma kapsamında geliştirilen hipotez aşağıda belirtilmektedir.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel kültürün boyutlarından katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon kültürünün çalışanların motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

## 4. Verilerin Analizi

Çalışmada hangi analizlerin kullanılacağına karar vermek üzere öncelikle normallik testleri yapılmıştır. Tablo 1 normallik testlerinin sonuçlarını göstermektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Sposito vd., 1983: 267). Tablodaki değerlerin normal dağılım için tavsiye edilen aralıkta olduğu görülmektedir. Bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

**Tablo 1. Normallik Test Sonuçları**

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Katılım-kültürü	-0,57	-0,434
Tutarlılık-kültürü	-0,552	-0,162
Uyum-kültürü	-0,362	0,027
Vizyon-kültürü	-0,082	-0,143
Motivasyon	-1,445	2,276

#### 4.1. Doğrusal Modelleme Yöntemi

Araştırmanın bu kısmında bağımlı değişken (motivasyon) üzerinde bağımsız değişkenlerin (örgüt kültürünün boyutları) etkisini incelemek için doğrusal modelleme yöntemi ile çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda öncelikle bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorunu olup olmama durumu değerlendirilmiştir. Tablo 2’de görülebileceği gibi VIF (varyans şişirme çarpanı) değerlerinin 10’dan küçük, tolerans değerinin 0,10’dan büyük olduğu saptanmış ve doğrusal bağlantı sorununun olmadığı belirlenmiştir (Marquardt, 1970: 606).

**Tablo 2. Doğrusal bağlantı (Collinearity) Analizi Tablosu**

	Tolerance	VIF
Katılım-kültürü	0,516	1,937
Tutarlılık-kültürü	0,445	2,245
Uyum-kültürü	0,384	2,601
Vizyon-kültürü	0,469	2,134

##### 4.1.1 Örgüt Kültürü ve Çalışan Motivasyonu İlişkisi

Örgüt kültürü ve motivasyon ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan analizlere göre kültürün alt boyutları (katılım-tutarlılık-uyum-vizyon) çalışan motivasyonunun %27’sini açıklamaktadır. Tablo 3’deki ANOVA analizi sonuçları bağımsız değişkenlerden an az birinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir (p= 0,000).

**Tablo 3: Örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkisine yönelik sonuçlar**

ANOVA		F	Sig.
Regresyon		7,858	,000 <sup>b</sup>

a. Bağımlı değişken: Motivasyon

b. Belirleyiciler: (Sabit), Katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon kaynaklı örgüt kültürü

Tablo 4’de belirtilen katsayılar (coefficients) analizi hangi bağımsız değişkenin çalışanların motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi olduğunu anlamak için verilmiştir. Sonuçlar katılım ve vizyon kültürü boyutlarının çalışan motivasyonu üzerinde bir etkisi olduğunu doğrusal modeller yolu ile açıklamaktadır.

**Tablo 4: Örgüt kültürünün çalışanların motivasyon algısına ilişkin katsayılar analizi**

Coefficients	B	T test	Sig
Sabit	54,24	15,997	0,00
Katılım-kültürü	0,31	1,989	0,047
Tutarlılık-kültürü	0,197	-1,033	0,302
Uyum-kültürü	0,018	0,087	0,931
Vizyon-kültürü	0,576	3,175	0,002

a. Bağımlı değişken: Motivasyon

#### 4.2. Bulanık-Set Karşılaştırmalı Niteliksel Analiz

Bu bölümde doğrusal modeller ile yapılan analizlere alternatif olarak bulanık mantık metodu kullanılmıştır. Bulanık küme (fuzzy-set) ve bulanık mantık (fuzzy-logic) klasik ikili mantık teorisinin dışında kalan fikirleri, bilgileri işleme yeteneğine sahip olan bir yaklaşımdır. İstatistiksel belirsizliklere mantıksal çözümlenmelerle matematiksel cevaplar verir. Birden çok çelişkili hedefin bulunduğu, alternatiflerin karmaşık, ölçütlerin belirsiz olduğu ortamda karar mekanizmalarında oluşan muğlak durumla başa çıkabilmek için çok kriterli karar verme araçları kullanılır (Samaddar vd., 2006: 745). Gerek çalışan motivasyonu gerekse örgüt kültürü algısı net bir şekilde ölçümlenemediğinden günlük hayatta karşılık buldukları ifadelerin ayrıntılarına odaklanılarak oluşturulan bulanık küme teorisi alternatif analiz olarak değerlendirilmiştir. Zor ve karmaşık soruların çözümünde mantıksal olasılıklar bütününden yararlanan bu metod, doğruya en yakını seçme konusunda etkili bir yöntem olarak değerlendirilir (Ragin, 2008: 20; Fiss, 2007: 1180).

fsQCA, etkileşimleri sebep/koşullar (conditions) ve sonuç (outcomes) olarak ilişkilendirir ve örgütsel konfigürasyonları karşılaştırmak için bir çerçeve sunar (Fiss, 2007: 1192). Çalışmanın bu kısmında, karmaşık nedensellik ve doğrusal olmayan ilişkiler değerlendirilirken fsQCA metodunun varsayımları izlenmiş, çalışanların motivasyonu ile örgüt kültürünün birbirleriyle-ilişkili (interrelatedness) etkileşimi değerlendirilmiştir. Bu bağlamda çalışanların örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları ile ilgili konfigürasyonların onların motivasyonları üzerinde etkisi olabileceği düşünülmüştür.

##### 4.2.1. Konfigürasyonlar (koşul değişkenleri), Sonuç Değişkeni ve Kalibrasyon

fsQCA tekniği kullanılırken örgüt kültürü algısı konfigürasyonları (katılım-tutarlılık-uyum-vizyon) sebep/koşul olarak belirlenmiştir. Motivasyon sonuç değişkeni olarak tanımlanmıştır. Koşullar ve sonuç için değişkenler (soruların kümülatif değerleri alınarak) elde edildikten sonra, değişkenler kalibre edilmiştir. Kalibrasyon fsQCA'in nitel metod kısmıdır. Bu bölümde araştırmacılar, koşullar ve sonuç için çapraz eşik değeri (cross-over threshold value), minimum ve maksimum değerler belirler. Araştırmanın teorik altyapısı ve örneklem göz önünde bulundurularak bu değerler tamamen araştırmacıların inisiyatifine ve önceliklerine bırakılmaktadır (Fiss, 2007: 1192-1193; Ragin, 2006: 298-299; Schneider ve Wagemann, 2010: 10).

Hem sebep/koşul değişkenleri hem de sonuç değişkeni kalibre edilirken tüm veriler içindeki minimum değer en küçük değer (hedef kümede üye olmayanların eşğine karşılık gelir) maksimum değer ise en büyük değer (hedef kümede tam üyelik eşğine karşılık gelir) olmasına karar verilmiştir. Çapraz eşik değeri (cross-over point) ise medyan değeri olarak kabul edilmiştir. Bu değerler Tablo 5'de gösterilmiştir.

**Tablo 5: Örgüt kültürü alt boyutları ve motivasyon verilerinin kalibrasyon değerleri**

Koşul/sebep değişkenleri	En büyük değer (tam üyelik: 0,95)	Çapraz eşik değeri: (0,5)	En küçük değer (üye olmama: 0,05)
Katılım-kültürü	36	28	8
Tutarlılık-kültürü	31	23	7
Uyum-kültürü	32	22	7
Vizyon-kültürü	35	22	7
<b>Sonuç değişkeni</b>			
Motivasyon	90	72	18



#### 4.2.2. Doğruluk Tablosu Analizi

fsQCA'nın temelinde Doğruluk Tablosu Analizi (Truth Table Analysis) bulunmaktadır ve bu analiz sonuç için yeterli (sufficient) nedensel kombinasyonları belirler. Doğruluk tablosu analizi tüm olası koşulların kombinasyonlarını listeler (Schneider ve Wagemann, 2010: 17). Bu vakada 4 konfigürasyon olduğu için tüm olası kombinasyon sayısı  $2^4$ , 16'dır. Araştırmacılar, tutarlılık eşliğini (consistency threshold) sağlam sonuçlar oluşturması beklenen bir değer olarak ifade edilen 0,8 olarak belirlemiş ve güçlü üyeliğe sahip en az 1 durum içermesine (Fiss, 2011: 402-403; Rihoux ve Ragin, 2009: 90-91; Schneider ve Wagemann, 2012: 187) dikkat etmiştir. Analiz yalnızca sıfırın üzerinde vakaya ait çözümleri rapor etmektedir (Tablo 6).

**Tablo 6: Çalışanlarda örgüt kültürü ve motivasyon algısı etkileşimi doğruluk tablosu analizi**

Katılım kültürü	Tutarlılık kültürü	Uyum kültürü	Vizyon kültürü	Motivasyon	Sıra tutarlılığı	PRI tut.	SYM tut.
1	0	0	1	1	0,959	0,836	0,836
1	0	1	0	1	0,941	0,769	0,769
1	0	1	1	1	0,938	0,746	0,758
1	1	0	0	1	0,928	0,729	0,729
1	1	1	0	1	0,923	0,729	0,79
0	0	1	1	1	0,913	0,69	0,697
0	1	1	1	1	0,908	0,702	0,738
1	1	1	1	1	0,896	0,723	0,814
0	1	0	0	1	0,875	0,586	0,586
0	0	0	0	0	0,799	0,574	0,605

#### 4.3. Çalışan Motivasyonu için Çözüm Terimi Önerileri

fsQCA uygulaması, varsayımların basitleştirilmesine bakılmaksızın karmaşık (complex solution) ve cimri/hassas çözümleri (parsimonious solution) hesaplarken, orta yollu çözüm (intermediate solution) varsayımların basitleştirilmesi özelliklerine bağlıdır. Bu nedenle, orta yollu çözümün uygulanabilirliği, en aza indirme işlemi kullanılan karşı-olgusal maddelerin kalitesine bağlıdır. Varsayımları basitleştirme/sadeleştirme göz önünde bulundurulduğunda, orta yollu çözüm fsQCA sonuçlarını yorumlamak için ana referans noktası olarak önerilir (Ragin, 2008: 160-175). Bu çalışmada orta yollu çözüm önerileri yer almaktadır.

Bir sonucun ortaya çıkması için birden fazla koşul veya koşul kombinasyonu yeterli olduğunda (yani, eşitlik – equifinality- olduğunda), alternatif nedensel kombinasyonların kapsamının da değerlendirilmesi, nispi ampirik önemleri için kanıt sağlar. Ayrıca her kombinasyonun *ham kapsam* değerlendirmeleri *benzersiz kapsam* değerlendirmeleriyle birbirini tamamlar, çünkü teorik bir sete dayalı (çözüm terimleri) yapılan bir analizde kapsamı benzer şekillerde bölmek mümkündür (Ragin, 2008: 63). Çalışmada Ragin (2006: 305-306) tarafından önerilen ampirik önemi değerlendirmek için ham/hasas kapsam (raw coverage) ve benzersiz kapsam (unique coverage) değerleri ile tüm çözüm yolları için çözüm kapsamı/toplam kapsam (solution coverage/total coverage) ve çözüm tutarlılık/toplam tutarlılık (solution consistency/total consistency) değerlerine bakılmıştır. Buna göre dört çözüm önerisi mevcuttur (Tablo 7). Bu çözüm önerileri için çözüm tutarlılık değeri 0,785'dir. Bu değer koşul/lar ve sonuç tarafından sergilenebilen durum sayısını belirtir ve 0,75'den büyük olması beklenir (Ragin, 2008: 118). Bu bağlamda model tutarlılık sınırını aşmıştır. Ragin (2008: 143-144) ve Fiss (2011: 403-404), tutarlılık değerinin matematiksel değil kavramsal olarak algılanması gerektiğini ve araştırmacıların düşük tutarlılık değerlerine odaklanmamaları gerektiğinden bahsederler. Sonuç değişkeninin, durumların (cases) ne kadarlık kısmını açıkladığını ifade eden çözüm/toplam kapsam değeri (solution/total coverage) bu çalışmada 0.71 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, nedensel yolun sonucun çoğunu kapsadığını açıklar.

Tablo 7'de **katılım-kültürü\*uyum-kültürü**, **uyum-kültürü\*vizyon-kültürü**, **tutarlılık-kültürü\*~uyum-kültürü\*~vizyon-kültürü** ve **katılım-kültürü\*~tutarlılık-kültürü\*vizyon-kültürü**'den oluşan 4 alternatif çözüm

yolunun örgüt kültürü ile motivasyon etkileşimini bulanık mantık metodu ile açıkladığı görülmektedir. Analizde düşük benzersiz kapsam değeri (0'a yaklaşması ve genellikle  $< 0,02$  olması) kabul edilmemektedir (Ragin, 2006: 304; Schneider ve Wagemann, 2010: 7).

**Tablo 7: Motivasyon sonuç değişkeni için çözüm terimi**

Çözüm Terimi	Kapsam (ham)	Kapsam (benzersiz)	Tutarlılık
Katılım-kültürü*uyum-kültürü	0,576	0,036	0,851
Uyum-kültürü*vizyon kültürü	0,598	0,049	0,816
Tutarlılık-kültürü*~uyum-kültürü*~vizyon-kültürü	0,386	0,032	0,871
Katılım-kültürü*~tutarlılık-kültürü*vizyon-kültürü	0,391	0,022	0,936
Tüm Çözüm	0,71		0,785

Schneider ve Wagemann (2010: 7), ham/hassas kapsamın nedensel/koşulsal durum setleri ile sonuç setleri arasındaki çakışmaların boyutunu belirlediğini ifade eder. Benzersiz kapsam ise, ham/hassas kapsamı bölümlere ayırarak örtüşen açıklamaları kontrol etmeyi gösterir. Bulanık Mantık karşılaştırmalı nitel analizi (fsQCA) ile motivasyon algısı için belirlediği 4 çözüm yolundan **katılım-kültürü\*uyum-kültürü** yolunun ham kapsam değeri 0,576 benzersiz kapsam değeri ise 0,036 bulunmuştur. Bu bağlamda katılım ve uyum kültürünün beraber algılandığı durumlarda motivasyon algısının yaklaşık %57'si açıklanabilmektedir. Ancak sonucun yaklaşık %4'lük payı sadece belirli bir alternatif yolla; **katılım-kültürü\*uyum-kültürü yolu ile** açıklanmaktadır. Bir diğer çözüm yolu olan **Uyum-kültürü\*vizyon kültürü** için ham kapsam değeri 0,598, benzersiz kapsam değeri 0,049 olarak bulunmuştur. Uyum ve vizyon kültürü boyutlarının beraber algılandığı bu çözüm yolu motivasyon algısının yaklaşık %60'ını açıklamaktadır. Diğer taraftan sonucun yaklaşık %5'lik payını temsil etmektedir. **Tutarlılık-kültürü\*~uyum-kültürü\*~vizyon-kültürü** yolu için ham kapsam değeri 0,386, benzersiz kapsam değeri 0,032 olarak bulunmuştur. Bu durum tutarlılık kültürünün bulunup, uyum kültürü ve vizyon kültürünün birlikte bulunmadığı alternatif çözüm yolunun motivasyon algısının yaklaşık %39'unu açıkladığına işaret etmektedir. Bu çözüm yolu sonucun ise yaklaşık %3'ünü temsil etmektedir. Son olarak **katılım-kültürü\*~tutarlılık-kültürü\*vizyon-kültürü** için ham kapsam değeri 0,391, benzersiz kapsam değeri 0,022 olarak bulunmuştur. Katılım ve vizyon kültürünün bulunduğu ancak tutarlılık kültürünün bulunmadığı bu alternatif çözüm yolu motivasyon algısının yaklaşık %39'unu açıklamakta, sonucun ise yaklaşık %2'sini temsil etmektedir.

#### 4.3.1. Motivasyonun Olmadığı Durumlar (negation/~) için Çözüm Önerisi

Bu kısımda örgüt kültürü boyutlarının motivasyon üzerindeki etkisinin *olmadığı* (negation) durumlardaki etkileşim, diğer bir ifade ile örgüt kültürü boyutları ile çalışanlar arasında motivasyon algılanmadığı durumlardaki etkileşim incelenmiştir. Ragin'e göre (2006: 304), sonucun eksikliği ya da olmadığı (negation) durumlardaki etkileşim genellikle belirlenecek varsayımların bir parçası değilse de bu analizler önerilmektedir. Böylece sonuç değişkeni ile koşul/sebepler arasındaki etkileşim için önerilen çözüm yolları kontrol edilmiş olur. Olumsuzluk vakalarının analizi, olumlu davaları yönlendiren nedensel mantığın anlaşılmasına yardımcı olabilir ve /veya kendi başına önemli derecede ilginç bilgiler üretebilir (Ragin, 2008: 36-37).

**Tablo 8: Çalışanlarda örgüt kültürü ve motivasyonun algılanmadığı durumlardaki etkileşim doğruluk tablosu analizi.**

Katılım kültürü	Tutarlılık kültürü	Uyum kültürü	Vizyon kültürü	~Motivasyon	Sıra tutarlılığı	PRI tut.	SYM tut.
0	1	0	0	1	0,823	0,414	0,414
1	0	1	1	1	0,813	0,239	0,242
1	1	0	0	1	0,807	0,271	0,71
0	0	1	1	1	0,803	0,3	0,303
1	0	1	0	1	0,803	0,231	0,231
1	0	0	1	0	0,79	0,164	0,164
1	1	1	0	0	0,77	0,194	0,21
0	1	1	1	0	0,77	0,249	0,262
0	0	0	0	0	0,706	0,374	0,395
1	1	1	0	0	0,687	0,166	0,186

Tablo 8 örgüt kültürü boyutları ile çalışanlar arasında motivasyon algılanmadığı durumlardaki etkileşimi, doğruluk tablosu analizini göstermektedir. Doğruluk tablosu analizinde tüm olası koşulların kombinasyonları listelenmiştir (tutarlılık eşiği; 0,8 olarak belirlemiş en az 1 güçlü üyeliğe sahip durum analizde yer almıştır. Analiz yalnızca 0'ın üzerinde vakaya ait çözümleri rapor etmiştir (Fiss, 2011: 403; Rihoux ve Ragin, 2009: 90-91; Schneider ve Wagemann, 2012: 14-15).

Çalışanlar tarafından motivasyonun *algılanmadığı* durumların örgüt kültürü algısı konfigürasyonlarıyla etkileşimine bakılarak motivasyon algılandığı zaman önerilen çözüm yollarının güvenilirliği kontrol edilir ve "kontrol değişkeni" oluşturulur. Yapılan analizlerde motivasyonun *algılanmadığı* durum için çözüm tutarlılığı 0,75 ve çözüm kapsamı 0,616 olmak üzere üç çözüm önerisi bulunmuştur (Tablo 9).

**Tablo 9: Motivasyonun algılanmadığı (negation) durumlar için çözüm terimi**

Çözüm Terimi	Kapsam( ham)	Kapsam (benzersiz)	Tutarlılık
<b>Tutarlılık-kültürü*~vizyon-kültürü*~uyum-kültürü</b>	0,498	0,115	0,798
<b>Katılım-kültürü*~tutarlılık-kültürü*uyum-kültürü</b>	0,455	0,019	0,793
<b>~tutarlılık-kültürü*vizyon-kültürü*uyum-kültürü</b>	0,476	0,022	0,774
<b>Tüm Çözüm</b>	0,616		0,75

Daha öncede belirtildiği gibi çözüm tutarlılık değerinin 0,75 ve daha büyük değer alması beklenir (Ragin, 2008: 118). Yapılan analizler sonucunda bu değer sınırda tutturulduğu belirlenmiştir. Bunlardan ilk çözüm yolu olan **tutarlılık-kültürü\*~vizyon-kültürü\*~uyum-kültürü** çalışanların motivasyon algıladıkları zaman da önerilen bir yol olduğu için (Tablo 6) çözüm yollarından çıkarılmıştır. Diğer yandan düşük benzersiz kapsam değerleri (0'a yaklaşması genellikle < 0,02) de kabul edilmez (Ragin, 2006: 292; Schneider ve Wagemann, 2010: 27). Bu analiz için diğer iki çözüm yolunun benzersiz kapsam değerleri 0,019 ve 0,022 olup sınırdadırlar. Bununla birlikte bu iki çözüm yolu Tablo 6'daki çözüm yolları ile aynı olmadığından çalışanların motivasyonunun ve örgüt kültürünün konfigürasyonları etkileşiminde Tablo 8'deki çözüm yolunun kontrolü sağlanmaktadır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada, doğrusal modelleme ve bulanık mantık metotlarının farklı sonuçlara ulaştığı görülmüştür. Doğrusal modelleme yolu ile yapılan çoklu regresyon analizi örgüt kültürü boyutlarından katılım ve vizyon kültürü boyutlarının motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Uyum kültürü ve tutarlılık kültürü boyutlarının ise motivasyon üzerinde belirgin bir etkisi bulunamamıştır. Bu bağlamda doğrusal model için önerilen hipotez tamamen doğrulanamamıştır.

Bulanık mantık ile yapılan analizler sonucunda ise katılım ve uyum kültürünün beraber olduğu durumlarda motivasyon algısının da olduğu bulunmuştur. Yine bu analizler motivasyonun artması için diğer bir öneri olarak uyum ve vizyon kültürünün beraber oluşturulması gerektiğini ortaya çıkartmıştır. Bulanık mantık metodu araştırmacılara çalışanların motive olması açısından üçüncü yol olarak katılım ve vizyon kültürünün oluşturulmasını bunlarla beraber tutarlılık kültürünün oluşturulmamasını önermektedir.

fsQCA doğrusal modellerden farklı olarak sebep/koşulların olmadığı (negation) durumları da incelemektedir. Bu çalışmada yapılan analizde de önerilen üçüncü çözüm yolu çalışanlarda katılım ve vizyon kültürü algısının bulunduğu durumlarda motivasyonun artması için tutarlılık kültürü algısının oluşmaması gerektiğini belirtmektedir.

Lee, Raschke ve Louise (2016: 5439) örgüt kültürü ve motivasyon arasındaki ilişkiyi Karşılaştırmalı Niteliksel Analiz (QCA) tekniğiyle inceledikleri çalışmalarında, ele aldıkları kültür boyutlarında (takım-kültürü, inovasyon-kültürü, bürokrasi-kültürü ve rekabet-kültürü) yapılacak uygun konfigürasyonların farklı motivasyon kaldıraçlarını etkinleştirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Literatürde kültür ve motivasyonu fsQCA yöntemiyle analiz eden fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda alanın karşılaştırmalı niteliksel analiz tekniğiyle yapılacak çalışmaların katkısına açık olduğu söylenebilir.

Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin örgüt kültürünün gücünün farkında olması önemli görünmektedir. Çünkü örgüt kültürü çalışanların davranışlarına yön verebilme potansiyeline sahiptir. Ayrıca örgüt kültürünün motivasyon üzerindeki etkisi, yöneticilerin çalışanları beklentileri yönünde ödüllendirerek motivasyonu teşvik edebileceğini göstermektedir.

Bu çalışmada iki farklı metot karşılaştırılmış ve doğrusal modelleme mantığına alternatif bir metot gösterilmiştir. Karşılaştırmalı Niteliksel Analiz (QCA), teorik ve metodolojik bir yenilik olarak, bir dizi örgütsel fenomeni incelemek için geleneksel nicel ve nitel yaklaşımlara uygun bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Karşılaştırmalı Niteliksel Analiz, sınırlılıklarının olmaması, konfigürasyon teorisi oluşturma ve detaylandırmanın yanı sıra teori testini mümkün kılan çok yönlülüğü ile araştırmacılar tarafından tercih edilmektedir. Bu özellikler, birçok örgütsel fenomenin karmaşıklığının anlaşılmasına yardımcı olabilir. Metodun küçük ve büyük örneklerde kullanılabilir olması, mikro ve makro alanlar arasında köprüler oluşturma potansiyeli de tercih edilme sebeplerindedir (Greckhamer, 2019: 27-29).

### Kaynakça

- Bewley T. (1999). Work Motivation, *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, May/June, 35-49
- Brooks, I. (2009). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. Pearson Education.
- Brown, A. (1998). *Organizational Culture*. Pearson Education.
- Carnall, C. (2015). *Organizational Culture*. Wiley Encyclopedia of Management, 1-7.
- Cortina J. M. (1993). What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1): 98-104.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- Denison, D. R. & Mishra, A.K. (1995). Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6(2): 204-223.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fiss, P. C. (2007). A Set-theoretic Approach to Organizational Configurations. *The Academy of Management Review*, 32 (4): 1180-1198.
- Fiss, P. C. (2011). Building Better Causal Theories: A Fuzzy-set Approach to typologies in Organization Research. *Academy of Management Journal*, 54(2): 393-420.

- Greckhamer, T. (2019). *Qualitative Comparative Analysis in Organizational Research*. Sage Publications.
- Lee, M. T., Raschke, R. L., & Louis, R. S. (2016). Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation. *Journal of Business Research*, 69(11): 5442-5447.
- Marquardt, D.W. (1970). Generalized Inverses, Ridge Regression, Biased Linear Estimation, and Nonlinear Estimation. *Technometrics*, 12: 591-612.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice. *The Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.
- Noordhoon, R. (2010). *Organizational Culture and Work Motivation*, Bachelor Thesis: Organization and Strategy, University of Tilburg.
- Özdaşlı, K. ve 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.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Warner Books.
- Pinder, C. C. (1984). *Work Motivation*. USA: Harper Collins.
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2015). Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Engagement in the Hospitality Industry: Test of Motivation Crowding Theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Ragin, C. C. (2006). Set Relations in Social Research: Evaluating Their Consistency and Coverage. *Political Analysis*, 14(3): 291-310.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy sets and Beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
- Rihoux, B., & Ragin, C.C. (2009). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. London: Sage Publications.
- Roos, W., & Van Eeden, R. (2008). The Relationship between Employee Motivation, Job Satisfaction and Corporate Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 54-63.
- Samaddar, S., Nargundkar, S., & Daley, M. (2006). Inter-organizational Information Sharing: The Role of Supply Network Configuration and Partner Goal Congruence. *European Journal of Operational Research*. 174(2): 744-765.
- Sansone, C., & Harackiewicz, J.M. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. San Diego: Academic Press.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2): 3-15.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schneider, C.Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of Good Practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3): 397-418
- Schneider, C.Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis*. Cambridge University Press.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the Relationship That Exists Between Organizational Culture, Motivation and Performance, *Problems of Management in the 21. Century*, 3, 106-119.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Sposito, V. A., Hand, M. L., & Skarpness, B. (1983). On the Efficiency of Using the Sample Kurtosis in Selecting Optimal Lp-estimators. *Communications in Statistics-simulation and Computation*, 12(3): 265-272.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3): 379-387.
- Streiner D. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*. 80(1): 99-103.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2),
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2010). Davranış Bilimleri. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tavakol M. & Dennick R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2: 53-55.
- Towers, D. (2006). An Investigation into Whether Organisational Culture is Directly Linked to Motivation and Performance Through Looking at Google Inc., The University of Birmingham: The Birmingham Business School.
- Van den Broeck, A., Carpini, J., & Diefendorff, J. (2019). Work Motivation: Where Do the Different Perspectives Lead Us. *The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford University Press.
- Venaik, S., Zhu, Y., & Brewer, P. (2013). Looking into the Future: Hofstede Long Term Orientation versus Globe Future Orientation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20 (3), 361-385.
- Warrick, D. D. (2017). What Leaders Need to Know About Organizational Culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 47: 53-76.