

## ULUSAL KÜLTÜRÜN MOTİVASYONA ETKİLERİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI\*

Mehmet Sadık ÖNCÜL\* ve Ferda Alper AY\*\*

### Özet

Bu çalışma, ulusal kültürün işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışmanın amacı, kamu ve özel sektör açısından işletme türüne göre kültürün motivasyona etkilerini araştırmaktır. Bu amaçla söz konusu işletmelerden veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma kamu ve özel olmak üzere iki işletmede yapılmıştır. Araştırmada ele alınan anket soruları arasındaki ilişkiler Ki-kare testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kamu ve özel sektörde genel olarak bir farklılığın olmadığı, az da olsa bazı küçük farklılıklar görüldüğü söylenebilir. Kültürel özelliklere göre çalışanların değerlerinin bilinmesi ve buna uygun motive edicilerin belirlenmesinin yararlı olacağı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Örgüt Kültürü, Motivasyon, Kültür Motivasyon Etkileşimi

### Impact of National Culture to Motivation: A Field Survey of Public and Private Sector Employees

#### Abstract

This study examines the effects of national culture on motivation of employees. The purpose of the study is to examine the effects of national culture on motivation of employees according to the type of business organizations in terms of public and private sector. For this purpose, the data was collected by questionnaire from the above mentioned businesses. The research was made in two enterprises consisting of both public and private sector relevant to subject. The relationships between survey questions in the research were analyzed by chi-square test. According to the findings obtained, it can be said that, together with small differences, there is no major difference between public and private sectors in general. Although it can be said that it would be more beneficial to know the values of the employees and to determine the motivators in line with the national cultural of the employees.

**Key Words:** Culture, Organizational Culture, Motivation, The Interaction of Culture and Motivation

---

\* Bu çalışma "Ulusal Kültürün Motivasyona Etkisi: Sivas İlinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

\* Doç. Dr., Tunceli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tunceli, [msoncul@gmail.com](mailto:msoncul@gmail.com).

\*\* Yrd. Doç. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, [ferdaalperay@hotmail.com](mailto:ferdaalperay@hotmail.com).

## GİRİŞ

Her toplum kendine özgü farklılaşan yaşam tarzı, davranışlar, inançlar değerler sistemine sahiptir. Bu nedenle kültürel özellikler bir toplumdaki diğerine farklılık gösterir. Ulusal kültürün etkisiyle işgörenler buldukları örgütün kültüründen etkilenmekte ve örgütün kültürünü de etkilemektedirler.

Küresel rekabet ortamında her örgütün kendi üyelerinin, ilişkide bulunduğu örgütlerin ve toplumların kültürel özelliklerini bilmeleri büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynağına sahip çıkan örgütler en önemli kaynaklarına sahip çıktıklarından daha başarılı olabileceklerdir. Bu nedenle örgüt içinde ulusal kültürün etkisinde olan çalışanların hangi kültürel özelliklere sahip olduklarının bilinmesi ve bu özelliklere göre işgörenlerin motive edilmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle kültürel özelliklere uygun düşecek motive edici faktörlerin bilinmesi büyük önem taşımaktadır.

Ulusal kültürler birbirinden nasıl farklıysa örgütlerin kültürleri de birbirinden farklıdır. Bu bağlamda kamu ve özel sektör örgütlerinin kültürel özelliklerinin tespit edilmesi, çalışanların bu kültürel özellikler dikkate alınarak motive edilmesi büyük önem taşımaktadır. Böylece örgütlerin amaçlarına daha etkin ulaşabilecekleri açıktır.

## I.KURUMSAL ÇERÇEVE

### A. KÜLTÜR VE MOTİVASYON KAVRAMLARI

Davis tarafından, “paylaşılan inançlar ve değerlerin bir örneği ve bir araç” şeklinde tanımlanan (Çağlar, 2006:321) kültür ile ilgili karşılaştırmalı araştırmalar, “öğrenilmiş davranış ve değer sistemlerinin toplumdan topluma değiştiğini göstermektedir”. Bu sistemlerin her biri, kendilerine uyum sağlayacak insanları başarı ile eğiten kültür biçimleridir. Dolayısıyla kültürel sistem her aşamada insanları yönlendirir ve her kültür kendine özgü farklılaşan değerler, davranış biçimleri, simgeler ve sonuçta farklı bir çalışan insan modeli üretir (Sargut, 2001:95-96). Kültürün, insan topluluklarının işlerliğini sağlaması ve kişilerin dünyayı anlamak ve yorumlamak için kullandığı yol ve yöntemleri (Açıkgöz, 2006:4) göstermesi de bu kavramın çalışma kapsamına alınmasının bir diğer nedenidir.

İşletme literatüründe “Firma Kültürü” şeklinde de yer alan örgüt kültürü ise, 21. yüzyılda çok daha önemli bir hale gelmiştir. Özellikle 1980’lerin başından itibaren örgütsel kültür, örgütsel davranışın ve yönetim kavramının önemli bir boyutu haline gelmiştir. Örgüt kültürü; “Bir grup insanın harici adaptasyon ve dahili bütünleşme problemlerini gidermek için keşfettikleri veya buldukları temel farazyelerden ibaret olan bu problemlerle ilgili olarak algıladıkları, düşündükleri

ve hissettikleri şeyler” olarak tanımlanabilmektedir (Schein, 1994:3). Robbins ise örgütsel kültürünün, “çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi” olduğunu ve bunun bir örgütü diğer bir örgütten ayıran temel özellik olduğunu belirtmiştir (Robbins, 1989:317). Daft da bu kavramı; “bir organizasyona yeni katılanların doğru olarak kabul ettikleri ve bunlar arasında paylaşılan inançların kılavuzu, anlama ve düşünme şekli” olarak tanımlamıştır(Daft, 1983:317).

Örgüt kültürü ulusal kültürün bir alt sistemini oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü, “ulusal kültürel doku içerisinde örgüt dışı faktörler ile örgütsel faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan, örgüte özgü ve birbirleriyle karmaşık ilişkiler sergileyen bir olgu” olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2010:24). Başka bir tanıma göre örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerlerdir (Sabuncuoğlu, 2001:33).

Literatürde örgüt kültürü tanımlarından yola çıkarak örgüt kültürünü, kurucu liderler ve örgüt üyeleri tarafından oluşturulan, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve varsayımlardan oluşan kendine has özelliklerin bütünü olarak tanımlayabiliriz. Nasıl ki insanlar birbirinden çok farklıysa (fiziki özellikler, yetenekler vb.) örgütler de kültürel olarak birbirlerinden farklıdır. Benzer özellikler, kültürler, kurallar aynı toplum içinde olsa da aynı toplumun örgütlerinin de kültürleri birbirlerine tıpa tıp benzemez. Ancak o toplumun bir yansımasını taşır. Bu nedenle örgüt kültürü, toplumsal kültürün bir alt sistemidir.

Bu çalışmaya temel oluşturan kavramlardan ikincisi olan motivasyon genel olarak; “bir veya birden fazla insanı belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı”(Tevrüz, 1989: 59) olarak tanımlanabilir. Motivasyonun bir yönetsel araç olarak önemi, örgütte insan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır. Bireylerin arzu ve ihtiyaçlarının yönetimin sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilebileceği ve onun iş yapma arzusunun bu tür motivasyon sayesinde artacağı düşünülmektedir.

Kültür ve motivasyon ile ilgili literatürde bir toplumun göz önünde bulundurduğu ve önem verdiği hedefler, koşullar ve özellikler gibi kültürel değerlerin o toplumu oluşturan bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendirdiği vurgulanmaktadır. Örneğin kültürel değerler ve gençlerin davranışları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan bir uluslararası çalışmada; gençlerin akademik motivasyonlarının kültürlere göre farklılık gösterdiğini bulmuşlardır(Chiu and Chow, 2010:585).

Motivasyonel davranışlarda kültürün rolünü anlamada önemli olan nokta; davranışın biçimlendirilmesinde kültürün rolüne daha geniş bir çerçeveden bakmaktır. İnsanlar yaşayabilmek için yemek, içmek ve uyumak gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Bu ihtiyaçların karşılanması için üzerinde

anlaşılan sosyal problemlerin çözülmesi zorunludur. Ancak bu problemlerin çözümü farklı sosyal motifleri içermektedir. Farklı çevrelerde farklı problemlerle karşılaşıldığında insanlar hayatta kalabilmek için farklı problemlere farklı çözümler üretmek zorundadırlar. Grup halinde yaşamının gücü ile insanların çevreleriyle uyumlu çözümler yaratabilmesi kültürü “hayatta kalma ile ilgili problemlerin çözümü” açısından önemli kılmaktadır (Matsumoto and Wilson, 2008:542-543).

### **B.ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİLERİ**

Ulusal kültür o toplumu oluşturan bireylerin davranışlarında ve yaşam tarzlarında gözlemlenebilir. Ulusal kültür içinde birey kültürel çevrenin etkisi altındadır. Örgütler o toplumun içinde faaliyet göstermektedirler. Örgütlerde çalışan örgüt üyelerinin çoğu o toplumun üyelerinden meydana geldiği için ulusal kültür örgüt kültürüne yansımaktadır ve örgüt kültürünü etkilemektedir. Ayrıca o toplumda faaliyet gösteren örgütler ulusal kültüre aykırı faaliyet gösteremez. Bu nedenle örgütler ulusal kültüre uyumlu olarak yaşamak ve faaliyet göstermek zorundadırlar.

Hofstede, ulusal kültürleri incelemek amacıyla çok uluslu şirket çalışanları ve yöneticileri üzerinde, 40 ülkede ve 116 000’den fazla kişiyle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma 1967-1969 yılları arasında ve ikinci olarak da 1971-1973 yıllarında iki kez veriler toplatılarak yapılmıştır. Araştırmasında ulusal kültürün dört boyutu olduğunu bulmuştur (Hofstede, 1980:44). Hofstede araştırma yaptığı ülke sayısını sonraki araştırmasında 50’ye çıkarmış ve 1991 yılında, IBM için Asya’da yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarına da dayanarak bu boyutlara beşincisini eklemiş, uzun dönemli ve kısa dönemli bakış açısı ile zaman uyumunun da kültürel boyutlarından birisi olarak ele alınması gerektiğini ifade etmiştir (Çarıkcı ve Atilla, 2009:53). Hofstede’ye göre kültür “bir örgütü diğer örgütün üyelerinden ayıran zihnin kolektif programlanmasıdır”. Bir örgütsel kültürün sadece yöneticilerin ve üst yöneticilerin kafasında değil, örgüt üyelerinin tümünün kafasında yerleşmiş olduğu varsayıldığından bu tanım önemlidir. Örgüt kültürü hakkında bilgiler bu yüzden tüm üyelerden toplatılmaktadır (Hofstede, 1998:2).

Hofstede’nin araştırmasında Türk toplumunda güç mesafesi yüksek, belirsizlikten oldukça kaçınan, toplumcu bir özellik taşıdığı ve dışıl değerlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Hofstede, 1983:80-86). Güç mesafesi 66, belirsizlikten kaçınma 85, erillik 45, bireycilik 37 puandır (Hofstede, 2013). Aşağıda Hofstede’nin ulusal kültür boyutları kısaca açıklanmıştır.

### 1. Bireysellik ve Toplumculuk

Toplumların değer sistemlerini hem insanların zihinsel programları ve yapısı hem de aile, eğitim, din, politika gibi faydalı pek çok kurum etkiler (Hofstede, 1984:149).

Bireysellik boyutunun yüksek olduğu ülkelerde insanlar öncelikle kendilerini ve ailelerini düşünür, diğer insanlar ise onlar için ikinci plandadır. Bireysellik boyutu yüksek olan toplumlarda birey ve bireyin sahip olduğu değerlere önem verilir. Örgütsel sistemler bireysel tercihleri teşvik edici yapıdadır. İş görenleri ödüllendirme ve değerlendirme bireysel olarak karar verilen amaçlar doğrultusunda yapılır. Örneğin İngiltere bireysellik boyutunun yüksek olduğu ülkedir ve grup başarılarında bile bireysel olarak ödüllendirme tercih edilir (Can vd., 2006:415-416). Örneğin İtalya, Amerika, Kanada, Avustralya gibi ülkelerde bireysellik boyutu yüksektir (Hofstede, 1983:80).

Toplumsallık boyutu yüksek olan ülkelerde ise bireyler gruba bağlıdırlar, grubun bir parçası olmak önemlidir, grubun üyeliği için çaba harcarlar ve kendi ihtiyaçlarını ve isteklerini ikinci plana atarlar. Örneğin Meksika kültüründe insanlar birbirine bağlıdırlar, aitiklik ve bağlılık duygusu çok yüksektir (Can vd., 2006:415-416). Örneğin Guatemala, Ekvator, Kolombiya, Pakistan, Panama, Türkiye gibi ülkelerde bireycilik boyutu düşüktür (Hofstede, 1983:80). Daha kolektif toplumlarda bireyler için öncelikli olarak içinde bulunduğu grubun yükümlülüklerini yerine getirmek önemli olmaktadır. Bu onların ailelerine, büyük birimlere veya onların ülkelerine toplu sadakatinden olabilir. Böyle toplulukçu bireyler kendini gerçekleştirme veya kendine saygı ihtiyaçlarını arayamaz fakat başlangıç olarak motive edici olarak grup içi üyelikler ile onların ilişkilerinde “yüz yüze” gelmeyi ararlar (Hofstede, 1983:88).

### 2. Güç Mesafesi

Güç mesafesi boyutu toplumda gücün dağılım biçimini, bu dağılımdaki farklılık ve eşitsizliklerin kültürün üyeleri tarafından onaylanma, meşru görülme ve kabul edilme derecesini gösterir (Şişman, 2002:66-68).

Güç mesafesi boyutunun düşük olması örgütlerde ve kurumlarda üyeler arasında daha az güç olduğu şeklinde algılanır, yani güç eşit bir şekilde dağıtılmamıştır. Bazı toplumlarda güç diğer toplumlardakinden daha eşittir (Hofstede, 2013). Bir toplumda bireyler arasında çeşitli yönlerden eşitsizlikler (aile, statü ve ekonomik zenginlik gibi ) çeşitli nedenlerden olabilir. Bu eşitsizlikler toplumda bazı bireyleri diğerleri üzerinde egemen kılmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, bireyler arasında karşılıklı ilişkilerde eşitsizlik asgari düzeydedir. Birbirleriyle eşit konumda insanlar olarak ilişki, iletişim ve etkileşim vardır. Politik açıdan insanlar arasındaki eşitlik teşvik edilmektedir. Yönetici daha demokratik algılanmaktadır (Şişman, 2002:66-68). Örneğin Finlandiya, Almanya, İsrail, Norveç gibi ülkelerde güç mesafesi düşüktür (Hofstede, 1983:84). Güç

mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise, ilişkilerde eşitsizlik ve birinin diğerine bağımlılığı, diğeri üzerinde egemen olması söz konusudur. Kıdemli ve yaşlı olanlara saygı esastır. Yöneticiler otokrat bir baba olarak görülmektedir. Bu toplumdaki bireyler büyük ölçüde amirlerine bağımlı olmaktadır. X Kuramının varsayımlarına dayalı ilişkiler egemen olmaktadır. Çalışanlar yöneticilerin görüşlerine katılmadıklarını açıklamakta ve çekimser olmaktadır. Örgüt yapılarında merkezîyetçi bir anlayış hakim olmakta ve örgüt yapısı, farklı rol ve statülerdeki insanlar arasındaki eşitsizliği vurgulamakta ve pekiştirilmektedir. Yöneticilerin bir takım ayrıcalıklara ve statü sembollerine sahip olmaları doğal görülmektedir (Şişman, 2002:66-68). Örneğin, Venezuela, Singapur, Peru, Meksika, Güney Kore, Türkiye gibi ülkelerde güç mesafesi yüksektir (Hofstede, 1983:84).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda örneğin patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değildirler. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Yücel ve Koparan, 2010:13).

### 3. Erillik- Dişillik

Bu boyut, iş yerlerinde eril ve dişil rolleri güçlendirmeye cinsiyet açısından yönlendirme veya kültürel açıdan eğilimleri ifade eder. Eril kültürler; hırs, kontrol, rekabet, kararlılık ve başarıya eğilimli iken, dişil kültürler; yetiştirmek, özen göstermek, paylaşma, kaliteli yaşam ve ilişkilere eğilimlidirler. Bazen bu değerler “niceliksel yaşam” ve “niteliksel yaşam” olarak da ifade edilmektedir (Moua, 2010:46). Dişil toplumlarda erkek ve kadınların farklı birçok rolü üstlenmesinde tolerans gösterilir. Eril toplumlarda ise erkek egemen roller üstlenir, erkek ve kadınların ne yapmaları gerektiği konusunda kesin bir ayırım vardır (Erdem, 1996: 134-135).

Daha dişil özellikteki ülkelerde kişilerarası ilişkiler güçlü bir motivatördür. Bu ülkelerde insanlar rekabeti hoş görmezler. Örneğin Danimarka, İsveç, Norveç, Hollanda, Finlandiya ve Türkiye gibi ülkeler dişil; Jamaika, Avusturya, İrlanda, Almanya, Meksika gibi ülkeler eril özelliklere sahiptir(Hofstede, 1983:86).

### 4. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma boyutu, belirliliğe veya belirsizliğe doğru tolerans yönelimini ifade eder. Yüksek belirsizlikten kaçınma yöneliminde olan toplumlar, kurallara ve prosedürlere bağlıdır, formelleştirilmiş yapılara ihtiyaç vardır, bilinmeyen durumlarla başa çıkmak için belirsizlik düzeyini azaltmaya çalışırlar, sözel açık iletişim daha azdır. Düşük belirsizlikten kaçınma yöneliminde olan toplumlar ise kurallar ve prosedürler konusunda daha esnekler, iletişim sırasında kastedilen şeyin diğerlerinin anlayabildiğini bilirler, açık ve doğrudan iletişim vardır, samimi ve yakın ilişkiye sahiptirler (Moua, 2010:47).

Düşük belirsizlikten kaçınma yöneliminde olan bireyler risk almaya eğilimlidirler. Belirli ölçüde stres kişiler için motivasyon kaynağıdır ve değişimler daha çabuk kabul edilir (Erdem, 1996:130). Örneğin Singapur, Hong Kong, Hindistan, Malezya, gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma düşükken; Kostarika, İsrail, Avusturya, Almanya, Türkiye gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma yüksektir (Hofstede, 1983:86).

Hofstede, yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip ülkelerde örneğin Japonya ve Almanya gibi, risk almaya daha az gönüllü olduklarını ve güçlü bir motivatör olarak güvenlik ihtiyacının önemli olduğunu ifade etmiştir. Ancak bu ülkeler ilginçtir ki güvenlik arayışı olsa da son yıllarda ekonomik olarak daha iyi durumdadırlar. Fakat yönetim teorileri Amerika ve Büyük Britanya’da risk almanın iyi bir şey olduğunu söylemesine rağmen, Japonya ve Almanya ‘da bu durum böyle değildir (Hofstede, 1983:88). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde, içsel güdüler sıkı çalışmaya neden olmaktadır. Bu stresi azaltmanın bir yoludur (Hofstede, 1980:53). Hofstede, McClelland’ın başarı ihtiyaçları teorisinde ifade ettiği sonuçla kendi bulgusunu değerlendirerek, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde riski kabul etme konusunda gönüllü olduklarını ifade etmiştir (Hofstede, 1980:55).

### C. ULUSAL KÜLTÜRÜN MOTİVASYONA ETKİLERİ

Hofstede’nin araştırmasına göre motivasyon açısından Amerika gibi bireyci toplumlarda insanlar daha çok kendilerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmek için çaba harcarlar. “kendini gerçekleştirme” ve “kendine saygı” ihtiyaçları önemlidir (Hofstede, 1983: 88). Ayrıca, Amerikan motivasyon modeli daha çok, erkek kültür ve düşük belirsizlikten kaçınma yapılarını izleyen başarıma ihtiyacı ile yada yüksek performans sergileme ve risk alma ile ilişkilidir (Demir ve Okan, 2009:128). Bireyci kültürlerde, motivasyon başarı ve güce dayanır. İşler arkadaşlık ilişkisinden daha önceliklidir. Yönetici-çalışan ilişkileri karşılıklı çıkarlara göre değişir. Karar verme ise genelde bireyseldir. Bireyci kültürlerde zevk almak, yarışmak gibi değerler önemlidir (Gültekin ve Sığırı, 2007:277).

Daha kolektif bir toplumda bununla birlikte, insanlar grup içindeki yükümlülüklerini yerine getirmek için öncelikle uğraşmaktadırlar. Böyle insanlar kendini gerçekleştirme veya kendine saygı ihtiyaçlarını arayamaz, fakat başlangıç olarak grup içi üyelikler ile onların ilişkilerinde “yüzyüze gelmeyi” ararlar. (Hofstede, 1983:88; Demir ve Okan, 2009:128).

Kolektif toplumlarda motivasyon bireylerin güvenliğinin sağlanması ve yakın ilişkiler kurmayla sağlanır. Ödüllerin grup içindeki konuma ve bağlılığa göre verildiği bu toplumlarda yönetici-çalışan ilişkilerinde yakınlık ve samimiyet hedeflenir, kararlar grupça alınır, bireysel iş tanımları net değildir, plan ve programlar ortak çıkarlara göre yapılır ve uygulanır, grup standartlarına göre

politika ve kurallara uyum beklenir. Bunun yanı sıra kolektif toplumlarda güvenlik, itaat, görev, grup içi ahenk, hiyerarşi, kişiselleştirme, yakın ilişkiler en önemli değerlerdir (Gültekin ve Sığırı, 2007:277).

İnançlar ve değerler de kültürlerarası motivasyonel farklılıklarda etkilidir. Örneğin bazı dinler insanların öldükten sonra dirileceğini ve yaptıklarının hesabını vereceğini öğretir. Bazı dinler ise bu yolun hayatta sadece bir kez ele geçeceğini ve bu nedenle bu dünyada daha fazla şeyler yapmayı isterler. Bazı dinler kendisi kadar diğerleri için de taşıdığı önemi (kollektivizm) öğretirken, bazı dinlerde ise kişinin sahip olduğu başarı diğerlerine yardım etmenin en iyi yoludur (bireycilik). Dini değerlerdeki farklılık dolaylı olabilir, bazı olaylar da insanların motivasyonlarını doğrudan etkileyebilir (Luthans, 1998:608-610).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda başarı önemlidir. Japonya ve Almanya gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma yüksek olduğundan risk almaya daha az gönüllüdürler, güvenlik ihtiyacı güçlü bir motivatördür. Amerika ve İngiltere’de ise belirsizlikten kaçınma düşüktür ve risk almaya gönüllüdürler. Belirsizlikten kaçınmanın düşük ve daha dışil toplumlarda Hollanda ve İskandinav Ülkelerinde, kişiler arası ilişkiler güçlü bir motivatördür ve insanlar performans için rekabeti hoş görmez (Hofstede, 1983: 88).

Eğer işgörenlerin kültürel değerleri belirsizlikten kaçınmayla yaşamak için onları gönüllü yaparsa, onlar bildikleri şeyin devam edeceğini tercih edeceklerinden oldukça farklı şekilde motive olabilirler. Örneğin belirsizliğin büyümesiyle insanlar güçlü iş güvenliği ihtiyaçlarına sahip olmayabilirler ya da belirsizlik için düşük toleranslı olduklarında performans geribildiriminden gerçekten önemli olabilir. Yüksek belirsizlikten kaçınmaya sahip insanlar çatışmadan kaçınmayı ve uzlaşmayı tercih ederler, açık talimatlar isterler, rekabet etmeyi istemezler. İnsanlar diğer insanlar hakkındaki belirsizliği azaltmak için onları gözlemler, onlarla etkileşim halinde olurlar ve onlar hakkında bilgi almaya çalışırlar (Luthans, 1998:608-610).

Bazı ülkelerin yüksek güç mesafesine sahip olmaları (örneğin Asya ülkeleri) bazı ülkelerin ise düşük güç mesafesine sahip olmaları (Amerika ve İskandinav ülkeleri) motivasyon stratejisi olarak farklı şekillerde uygulamalar gerektirebilir. Örneğin Kore’de çokuluslu şirketlerin işgörenlerini motive etmede güçlendirme konusunda girişimde bulunmaya gerek yokken; Amerika’da faaliyet göstermekte olan bir Kore çok uluslu şirketindeki Amerikan işgörenlerini motive etmek için güçlendirmeyi uygulamaya koymak etkili olabilir (Luthans, 1998:608-610).

Erillik değeri yüksek kültürler daha çok kazanç sağlamaya ve daha yüksek mevkileri elde etmeye daha yatkın, liyakate önem veren, güçlüklerle yüzleşmeye meyilli kişiler olarak tanımlanırken; dişillik değeri yüksek olan kültürler ise çalışanlarıyla daha iyi ilişkiler kurabilen, işbirliğine yatkın ve iş güvencesine daha

fazla önem veren kişilerdir(Sıgır ve Topçu, 2012:220). Dişil ülkeler performanstan ziyade yaşam kalitesine odaklanmaktadır ve para veya diğer şeylerden ziyade insanlar arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır, bu durum kişilerarası rekabeti dengeler. Sosyal motivasyon önemlidir. Amerika gibi eril toplumlar bireysel performansa izin verir (Hofstede, 1980: 55-56).

Genel olarak değerlendirdiğimizde ulusal kültür özellikleri bir toplumda yavaş değişmesine rağmen zaman içinde değişim kaçınılmazdır. Küreselleşme, değişen dünya ve ihtiyaçların farklılaşması, bazı kültürel özelliklerdeki değişmelere neden olmaktadır. Bu durum da örgüt kültürlerini de etkileyerek farklı motive edici faktörleri ortaya çıkabilmekte ve farklı uygulamaları gerekli hale getirebilmektedir.

## II. ARAŞTIRMA

### A. AMAÇ

Bu çalışmanın amacı; kamu ve özel sektör açısından işletme türüne göre ulusal kültürün, çalışanların motivasyonuna etkilerini irdelemektir. Çalışmanın amacına bağlı olarak araştırmanın problem cümlesi; “işletme türüne göre kültür ve motivasyon etkileşimi farklı mıdır?” şeklinde oluşmuştur. Bu problem cümlesinden hareketle araştırmanın temel hipotezi de; “ulusal kültürün işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkileri bulunmaktadır” şeklinde kurulmuştur.

### B. YÖNTEM

Araştırmanın alanını sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan bir kamu ve bir özel işletme oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni, kamu işletmesinde çalışan 1315 ve özel işletmede çalışan 398 olmak üzere toplam 1713 kişiden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kamudan 217, özelden 65 olmak toplam 282 kişiden oluşmaktadır. Örneklem hacmi; “ana kütleyi temsil yeterliliğine sahip örneklem hacminin hesaplanması” için kullanılan formül (Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2005: 104-105) yoluyla bulunmuştur. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde kişisel bilgilere yönelik, ikinci bölümde ise kültür ve motivasyon etkisine ve etkileşimine yönelik sorular bulunmaktadır. Bu sorular Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Anket formunun uygulanmasından önce pilot uygulama<sup>2</sup> yapılarak araştırmanın yüzeysel geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu şekilde oluşturulan

---

<sup>2</sup>Anket oluşturmada literatür kapsamında sorular hazırlanırken aşağıda sıralanan kaynaklardan da yararlanılmıştır: AKYÜREK Salih, Türk Silahlı Kuvvetlerinde Güç Mesafesi ve İletime Etkisi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001). ; KAVİ Ersin, İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi(Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma),

anketin, araştırmada basit tesadüfî örnekleme yöntemiyle belirlenen ve araştırmanın amacı açısından yeterli bulunan 282 çalışana, eğitilmiş anketörler aracılığıyla, yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulamıştır. Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 14.00 İstatistik Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada ele alınan anket soruları arasındaki ilişkiler Ki-kare testi ile analiz edilmiştir.

Kamu işletmesi soruları için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) %70.6, özel işletme için ise % 76.3 olarak bulunmuştur. Her iki işletme için kültür ve motivasyon etkileşimine ilişkin tüm soruların güvenilirliği de %71,8 olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan ankette, toplam 20 madde, kesinlikle katılıyorumdan (1) kesinlikle katılmıyorum (5) doğru beşli Likert tipinde derecelendirilmiştir.

Anket sorularının Kapsam Geçerlik Oranları (KGO) hesaplanmıştır. KGO, Lawshe (1975) tarafından geliştirildiği için literatürde Lawshe tekniği olarak da tanınmaktadır. KGO'da 0.80 değeri ölçüt olarak alınmaktadır (Yurdugül, 2005:2-4). Kapsam geçerlik oranının hesaplanmasında 10 öğretim üyesinin değerlendirmeleri dikkate alınmıştır. Kapsam geçerlik oranlarına göre ölçüt olarak belirlenen maddelerin kapsam geçerlik oranı 0.88 bulunmuştur. Bu sonuç, Veneziano ve Hooper'e göre, 0.05 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlıdır. (Veneziano ve Hooper, 1997: 67-70).

### III.BULGULAR

Cevaplayıcıların demografik özellikleri ile ilgili veriler Tablo 1 de sunulmuştur.

---

(Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2006). ; ALADAĞ Özlem, Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği), (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya,2007). ; ÖZTAY Filiz Ebru, Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006). OKAN Tarhan, Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi ve Bir Çalışma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon 2008).

**Tablo 1:** Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Gruplar	Kamu		Özel		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1- Yaş	18-27 arası	4	1.8	12	18.5	16	5.7
	28-37 arası	50	23.0	33	50.8	83	29.4
	38-47 arası	124	57.1	19	39	143	50.7
	48 ve üzeri	39	18.0	1	1.5	40	14.2
2- Cinsiyet	Kadın	8	3.7	2	3.1	10	3.5
	Erkek	209	96.3	63	96.9	272	96.5
3- Medeni Durum	Evli	201	92.6	52	80.0	253	89.7
	Bekar	16	7.4	13	20.0	29	1.3
4-Deneyim	0-5 yıl	15	6.9	18	27.7	33	11.7
	6-10 yıl	39	18.0	17	26.2	56	19.9
	11-15 yıl	43	19.8	16	24.6	59	20.9
	16-20 yıl	27	12.4	12	18.5	39	13.8
	21 yıl ve üzeri	93	42.9	2	3.1	95	33.7
5- Eğitim	İlköğretim	28	12.8	11	16.9	39	13.8
	Lise	127	58.5	35	53.8	162	57.4
	Önlisans	37	17.1	12	18.5	49	17.4
	Lisans ve Lisansüstü	25	11.5	7	10.8	32	11.3
6- Meslek	Mühendis	15	6.9	6	9.2	21	7.4
	Teknik Eleman	11	5.1	6	9.2	17	6.0
	Memur	5	2.3	1	1.5	6	2.1
	İşçi	186	85.7	52	80.0	238	84.4
7- Yöneticilik görevi	Var	38	17.5	19	29.2	57	20.2
	Yok	179	82.5	46	70.8	225	79.8

Tablo 1'den izleneceği gibi araştırma kapsamındaki kamu işletmesinde çalışanların tanımlayıcı bilgileri ile ilgili verilere göre; cevaplayıcıların % 57 si 38-47 yaş grubunda bulunduğu, yaklaşık %2'sinin 18-27 yaş grubunda bulunduğu; % 4'ünün kadın, % 96'sının erkek; yaklaşık % 93'ü evli, % 7'si bekâr olduğu; yaklaşık % 43'ünün 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu, %7'sinin 0-5 yıl arası deneyime sahip olduğu; yaklaşık % 59'unun lise mezunu, yaklaşık % 12'sinin lisans ve lisansüstü mezunu olduğu; yaklaşık % 86'sının işçi, yaklaşık % 7'si mühendis, % 5'inin teknik eleman (tekniker ve teknisyen), % 2'sinin memur olduğu; yaklaşık % 18'inin yöneticilik görevi bulunduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki özel işletmede çalışanların tanımlayıcı bilgileri ile ilgili verilere göre ise; % 51'inin 28-37 yaş grubunda bulunduğu, yaklaşık % 2'sinin 48 yaş ve üzeri grupta yer aldığı, yaklaşık % 97'si erkek, % 3'ünün kadın;

% 80'inin evli, % 20'sinin bekâr; %28'inin 0-5 yıl arası deneyime sahip olduğu, % 3'nün 21 yıl ile daha fazla deneyime sahip olduğu; % 54'ünün lise mezunu, yaklaşık % 11 ile lisans ve lisansüstü mezunları olduğu; 80'inin işçi, % 9'unun mühendis, % 9'unun teknik eleman, yaklaşık % 2'sinin memur olduğu; % 29'unun yöneticilik görevi bulunduğu görülmektedir.

Cevaplayıcıların işletme türüne göre tüm sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdelere ait bulgular aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3:** İşletme Türüne Göre Tüm Sorulara Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.

Maddeler	Ki- kare	SD	P Değeri	Toplam			Kamu			Özel		
				Katılmıyor %	Kararsız %	Katılıyor %	Katılmıyor %	Kararsız %	Katılıyor %	Katılmıyor %	Kararsız %	Katılıyor %
Yöneticilerin ayrıcalıklarının olması	14,20	4	0.007*	48.2	5.7	46.1	48.9	5.1	46.1	46.1	7.7	46.2
Bireysel başarı daha anlamlı	12,26	4	0.015*	63.5	8.5	28.0	65.0	7.8	26.9	58.5	10.8	30.8
Risk almaktan hoşlanma	5,33	4	0.255	31.2	13.8	55.0	30.9	12.9	56.2	32.3	16.9	50.7
Erkek ve kadınların farklı görevleri olmalı	12,78	4	0.012*	24.4	7.1	68.4	23.5	5.5	71	27.7	12.3	60.0
Statü, ücretten daha önemli	22,19	4	0.000*	50.0	12.1	37.9	48.4	10.1	41.5	55.4	18.5	26.2
Eleştirilere tolerans gösterilme	8,20	4	0.084 *ns	47.6	11.7	40.8	51.2	11.5	37.4	35.3	12.3	52.3
Yönetime yakın kişilerin fikirleri	5,33	4	0,255	27.3	8.5	64.2	28.1	7.4	64.5	24.6	12.3	63.1
İşi için sessiz kalma	1,88	5	0,865	52.1	9.2	38.7	50.7	9.2	40.0	56.9	9.2	33.9
Yönetime yakın olma	7,53	4	0,110	56.0	11.3	32.6	57.2	10.6	32.3	52.3	13.8	33.9
Verilen karara uyma	12,81	4	0.012*	43.6	18.4	37.9	48.4	18.0	33.7	27.7	20.0	52.3
Statü sembolleri normal	6,81	4	0,146	28.7	11.7	59.6	28.5	9.2	62.2	29.3	20.0	50.7
İletişimde üslup, önemli	15,30	4	0.004*	23.7	11.0	65.2	30.3	8.3	63.6	9.2	20.0	70.8
Amirlerimin huzurunda tedirginlik	1,66	4	0,798	61.7	6.0	32.3	63.6	6.0	30.4	55.4	6.2	38.4
Çıkar amaçlı ilişkiler	4,11	4	0,391	37.2	8.5	54.3	35.5	8.3	56.2	43.1	9.2	47.7
İş, bir geçim kaynağı ve para kazanma aracı	3,66	4	0,453	20.6	5.3	74.1	18.9	4.6	76.5	26.2	7.7	66.1
Ceza ve eleştiriler fazla	5,12	4	0,275	24.4	15.2	60.3	24.9	13.4	61.8	23.1	21.5	55.4
Masabaşı çalışan değerli	4,99	4	0,288	24.4	8.5	67.1	22.5	8.3	69.1	30.7	9.2	60.0
Yöneticinin azarlamasını cezalandırmasına tercih	6,28	4	0,179	76.2	5.3	18.4	74.6	5.5	19.8	81.6	4.6	13.8
İlişkilerin duygusal temellere dayanması	16,29	4	0.003*	53.2	15.2	31.5	51.6	13.4	35.1	58.4	21.5	20.0
Yöneticilerin kendi bilgilerine güvenmeleri	6,65	4	0,155	35.1	6.7	58.2	38.3	5.5	56.3	24.6	10.8	64.6

Tablo 3'ten izleneceği gibi, anket soruları değerlendirildiğinde kamu ve özel işletmelerdeki anlamlı bulunan ortak olan görüşlere bakıldığında genel olarak; Toplumsal başarının bireysel başarıdan daha anlamlı olduğu, erkek ve kadınların farklı görevlerinin olması gerektiği, ücretin statüden, iletişimde üslubun amaçtan daha önemli olduğu ve işyerinde yönetici ile astları arasındaki ilişkilerin duygusal temellere dayanmadığı söylenebilir.

Ayrıca anlamlı olmamakla birlikte genel olarak hem kamu hem de özel işletmede risk almaktan hoşlanıldığı, yönetime yakın kişilerin fikirlerinin daha çok alındığı, iş veya statüyü kaybetmemek için sorunlar karşısında sessiz kalmanın tercih edilmediği, her durumda yönetime yakın olmakta fayda görülmediği, işyerinde ayrıcalıklar ve statü sembollerinin normal görüldüğü ve yaygın olduğu, amirlerin huzuruna çıkmak zorunda kalındığında tedirgin olunmadığı, çalışanların birbirleriyle çıkar amaçlı yakın ilişkiler kurdukları, işin bir geçim kaynağı ve para kazanma aracı olduğu, işyerinde ceza ve eleştirilerin ödül ve teşviklerden daha fazla olduğu, işyerinde masa başı çalışanların işçilerden daha çok değer gördüğü, yöneticinin bir hatayı gördüğünde herkesin önünde bireyi azarlamasının cezalandırmasına tercih edilmediği, yöneticilerin karar verirken daima kendi bilgi ve tecrübelerine güvendikleri söylenebilir.

Genel olarak sorular açısından (ikisi anlamlı biri anlamsız olmak üzere) şu üç durum açısından farklılık bulunmuştur. Buna göre, birinci farklılık, özel işletmede çalışanlar yöneticilerin bir takım ayrıcalıklarının olmasını doğal karşılarlar, kamu işletmesinde çalışanlar doğal karşılamamaktadırlar. İkinci farklılık, özel işletmede risk alıp inisiyatif kullanarak karar vermektense verilen karara uyma tercih edilirken, kamu işletmesinde tercih edilmemektedir. Bu iki durum açısından özel işletmede güç mesafesi değeri daha yüksek bulunmuştur. Üçüncü fark ise özel işletmede işyerinde açık görüşlere ve eleştirilere tolerans gösterilirken, kamu işletmesinde gösterilmemektedir.

## SONUÇ

Örgüt yönetiminin başarısı, çalışanları örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine en iyi şekilde yönlendirmekle mümkündür. Bunun gerçekleşmesi ise çalışanların kültürüne ve değerlerine uygun motive edici faktörlerin bilinmesiyle mümkün olabilir.

Bu araştırmada kamu ve özel sektör açısından işletme türüne göre ulusal kültürün motivasyona etkileri incelenmiştir. Genel olarak kültürün ve motivasyona etkisi konusunda yapılan araştırmaların az olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın, çalışanların motive edilmesi için yöneticilere yol göstermesi ve Türk yönetim kültürüne ve literatürüne katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kamu işletmesinde orta yaş ve üzeri çalışanların oranının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Özel işletmede ise daha genç çalışanlar mevcuttur. Yaş ile birey davranışları arasındaki ilişki çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Örneğin yaş ile tatmin ve motivasyon düzeyleri arasında ilişki olduğu bilinmektedir (Helman, 1997:677; Eren, 1998:216; Patricson ve Hartman, 1997:96; Kacmar ve Carlson, 1999:976). Genç yaş grubundaki insanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilerinin onların tatmin düzeyini ve motivasyonlarını yükselttiğine ilişkin araştırma sonuçlarına bakıldığında özel işletmenin bu faktör açısından avantajlı olduğu söylenebilir. Öte yandan, daha genç işçilerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma ve motive olamama olasılıkları büyüktür. Bu açıdan da araştırma kapsamındaki kamu işletmesinin daha avantajlı olduğu söylenebilir.

Her iki işletmede de çalışanların çoğunluğunun lise mezunlarından oluşması çalışanların motivasyonları açısından farklı konumda olmadıkları anlamına gelmektedir. Bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek olan kişilerin genel motivasyonlarının daha az eğitilmiş kişilere oranla daha iyi olduğu bulunmuştur (Baysal, 1987:73). Bu açıdan bakıldığında her iki işletmede de çalışanların ortalama eğitim seviyelerinin yükseltilmesi önerilebilir.

Genel olarak sorular açısından şu üç durum açısından farklılık bulunmuştur. Buna göre, birinci farklılık, özel işletmede çalışanlar yöneticilerin bir takım ayrıcalıklarının olmasını doğal karşılarken, kamu işletmesinde çalışanlar doğal karşılamamaktadırlar. İkinci farklılık, özel işletmede risk alıp inisiyatif kullanarak karar vermektense verilen karara uyma tercih edilirken, kamu işletmesinde tercih edilmemektedir. Bu iki durum açısından özel işletmede güç mesafesi değeri daha yüksek bulunmuştur. Üçüncü fark ise Özel işletmede işyerinde açık görüşlere ve eleştirilere tolerans gösterilirken, kamu işletmesinde gösterilmemektedir. Bu soru açısından özel işletmede güç mesafesi daha düşük kamuda daha yüksek çıkmıştır. Ancak bu durum kamu ve özel işletmelerin yapısal farklılıklarından kaynaklanabilir. Kamu işletmesinde kurallara göre hareket edilmesi veya daha fazla yasal mevzuata uyulması zorunluluğundan çalışanların çok fazla görüş ve önerileri dikkate alınmamasına neden olabilir. Araştırma kapsamındaki özel işletmede verilen karara uyma tercih edilirken risk alıp inisiyatif kullanmak daha önemsiz bulunmuştur. Bunun özel sektörde çalışanların iş güvencesinin daha düşük olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde bireysel başarı toplumsal başarıdan daha anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle grubun katkısına yönelik ödüllendirmeler ve motive ediciler kullanılması önerilebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde erkek ve kadınların farklı görevleri olması anlamlı bulunmuştur. Eril toplumlarda erkek ve kadının farklı görevleri olması konusunda kesin ayırım vardır (Erdem, 1996:134-135). Toplumsal

kültürümüzde her ne kadar önceki araştırmalar dışillik değerinin yüksek olduğunu belirtse de bu soru açısından araştırma kapsamındaki işletmelerde erillik değerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca bakarak her iki işletmede de rekabetin ve başarının daha önemli olduğu düşünülebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde ücretin statüden daha önemli olduğunu, risk almaktan hoşlanıldığını (bu soru açısından belirsizlikten kaçınma düşük), yönetime yakın kişilerin fikirlerinin daha çok alındığını, sorunlar karşısında işi ve statüyü kaybetmemek için sessiz kalınmadığını, mutlaka her durumda yönetime yakın olmaya gerek olmadığını ve amirlerin huzuruna çıkıldığında tedirgin olunmadığını (bu sorular açısından güç mesafesi yüksek ancak biraz düşme olduğu söylenebilir) belirtmişlerdir. Özel işletmede ücretin kamuya göre daha da önemli bulunması, özel işletmedeki çalışanların ücretlerin daha düşük olmasından da kaynaklanabilir. Bu nedenlerle ücretlerin artırılması, çalışanların risk alabilmelerine imkan tanınması ve daha çok fikirlerinin alınması motivasyon açısından önerilebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde ayrıcalıklar ve statü sembollerinin genel olarak normal görülmesinin güç mesafesinin yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Hem makama hem kişiye saygı önemli olduğundan, gelecekte iş sahibi olacak personel adayları için dikkate alınması önerilebilir. Ayrıca yöneticilerin bir takım ayrıcalıklarının normal görülmesi çalışanların statüye önem vermelerini gösterebileceğinden statü veya küçükte olsa yönetim görevi motive edici olabilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışanların iletişimde üsluba önem verdikleri söylenebilir. Bu nedenle tüm çalışanlara, ast ve üstlerle olan ilişkilerinde üsluba özen göstermeleri önerilebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışanlar birbirleriyle çıkar amaçlı yakın ilişkiler kurduklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle güveni artıracak ve çalışanları bir arada tutacak, işbirliği içinde çalışabilecekleri, empati kurabilecekleri, birbirlerini daha yakından tanıyabilecekleri koşulların sağlanması önerilebilir. Bunun için çalışanların sosyal faaliyetlere (doğum günü kutlaması, yemek, piknik gibi) ve duyarlılık eğitimi verilebilir. Ayrıca yöneticilerin iyi bir örnek model olması önerilebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde iş bir para kazanma aracı olarak görülmektedir. Çalışanlar henüz temel ihtiyaçlarını yeterince karşılayamadıkları için iş, para kazanma aracı olarak görülmekte olabilir. İyi bir ücret ve iyi yaşama imkânları sağlandığında çalışanlar işe gitmekten, iş yapmaktan, işletmenin bir parçası olmaktan daha mutlu olacaklardır. Çalışanların ekonomik durumlarının yeterince iyi olmaması nedeniyle ücret hala önemli bir motive edici faktördür. Ayrıca yaşamak için çalışıldığı ve dışil değerlerin bu soru açısından yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışanlar ceza ve eleştirilerin ödül ve teşviklerden fazla olduğunu belirtmişlerdir, ancak kamu işletmesinde daha yüksek görülmektedir. Bu soru açısından belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu söylenebilir. Motivasyon açısından ödül ve teşviklerin artırılması önerilebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde genel olarak masa başı çalışanlara işçilerden daha fazla değer verilmektedir. Bu soru araştırma kapsamındaki işletmelerde güç mesafesinin yüksek olmasını desteklemektedir. Çalışanlara statü ayrımı yapılmaması, işçiler için iş tanımlarında iş yükünün azaltılması, iş analizi ve iş değerlendirilmesinin iyi yapılması önerilebilir. Adil davranılması motive edici olabilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde diğer cezalandırma araçlarından farklı olarak azarlanmanın çalışanların motivasyonunu daha çok bozduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle cezalandırma çalışanların motivasyonunu bozmaktadır ancak azarlanma daha çok bozmaktadır denilebilir. Amirlerin cezalandırma yoluna başvurmamaları ve (daha ağır olmayan ceza diye düşünülen) azarlama yolunu tercih etmemeleri önerilebilir. Öğrenen organizasyon kültürü oluşturarak, çalışanların hatalardan ders almaları ve tüm çalışanların aynı hatayı tekrar etmemesinin sağlanması ve ödüllerin artırılması önerilebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde üstlerle astlar arasındaki ilişkiler duygusal temellere dayanmamaktadır. Yönetici ve astlar arasındaki ilişkilerin duygusal değil de resmi temellere dayandığı söylenebilir. İlişkilerin daha resmi olduğu, duygusal olmadığı, amacı gerçekleştirmek için ilişkiler kurulduğu söylenebilir. Çalışanları işlerini yaparken bu açıdan güçlendirme, saygı ve takdir motivasyon açısından önerilebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde yöneticiler karar verirken daima kendi bilgilerine ve tecrübelerine güvenmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlara tam anlamıyla güvenmedikleri, kimseye yetki devretmek istemedikleri düşünülebilir. Bu nedenle çalışanlara sorumluluk verilse de gerçekte yetki verilmediği söylenebilir.

Yetki verilse de görünürde verilmesi, sorumluluğun daha çok verilmesi çalışanın o mevkide kendisini sadece oradaki işin başında duran, kontrolden sorumlu biri gibi hissetmesine neden olabilir. Bu nedenle diğer yönetim fonksiyonlarını yerine getirememesine neden olabilir. Motivasyon açısından çalışanlara güçlendirme, yetki ve sorumluluğun denk olduğu görevlerin verilmesi önerilebilir.

Çalışanların motivasyonunu etkileyen çok sayıda faktör olduğu unutulmamalıdır. Her çalışan ulusal kültürün etkisinde örgüt içinde çalışmaktadır. Bu ulusal kültür özellikleri ve içinde bulunduğu örgütün kültürü içinde farklı beklenti ve ihtiyaçlar oluşmaktadır. Bu açıdan yöneticiler için çalışanların kültürel değerlerine uygun olarak beklenti ve ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesi ve buna uygun motive edici faktörlerin değerlendirilmesi ve gerekli önemin verilmesi önerilebilir. Çalışmadan elde edilen sonuçların, yöneticilere; motivasyon

faktörlerinin seçilmesinde ve belirlenmesinde destek olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma kapsamındaki işletmelerden elde edilen sonuçların ulusal kültürün etkisiyle çalışanların motive edilmesinde literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- AÇIKGÖZ, Banu (2006), Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKYÜREK, Salih (2001), Türk Silahlı Kuvvetlerinde Güç Mesafesi ve İletime Etkisi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ALADAĞ, Özlem (2007), Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- BAYSAL, Ayşe Can (1987), "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:16, Sayı:2; 72-80.
- CAN, Halil, Öznur AŞAN ve Eren Miskin AYDIN (2006), Örgütsel Davranış, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- CHIU, Ming Ming and Bonnie Wing Yin CHOW (2010), "Culture, Motivation, and Reading Achievement: High School Students in 41 Countries, ," Learning and Individual Differences", Elsevier, 20; 579-592.
- CÜCELOĞLU, Doğan (1996), İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları, 6.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÇAĞLAR, İrfan (2006), "Selçuk Kendirli ve Hülya Çağırın, Aile Kültürünün İşletme Kültürü Üzerindeki Etkisinin Çorum KOBİ'leri Açısından İncelenmesi", 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul; 320-332.
- ÇARIKÇI, İlker Hüseyin ve Gaye ATILLA (2009), "Erillik/Dişillik Boyutunun Empatik Beceri İle İlişkisi", Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 1/2; 52-63.
- DAFT Richard L. (1983), Organizational Theory And Desing, West Pub. Co., USA.
- DEMİR, Halis ve Tarhan OKAN (2009), "Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi" Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11/1; 121-142.
- ERDEM, Ferda (1996), İşletme Kültürü. Friedrich-Naumann Vakfı ve Ankara Üniversitesi, Ankara.
- EREN, Erol (1998), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş 5. Baskı. Beta Yayınevi, İstanbul.

- ERGÜL, Hüseyin Fazlı (2005), "Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, S.14; 67-79.
- GÜLTEKİN, Nihat ve Ünsal SIĞRI (2007), "Bir Kültür Boyutu Olarak "Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık" ve Örgütsel Kültüre Yansımaları", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt XXIII, Sayı 2; 273-286.
- HELMAN Chan M. (1997), "Job Satisfaction and Intent to Leave", The Journal of Social Psychology, 137(68); 677-689.
- HOFSTEDE, Geert (1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", Journal of International Business Studies, Vol. 14, No. 2, Special Issue on Cross- Cultural Management; 75-89.
- HOFSTEDE, Geert (1998), "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", Journal of Management Studies, 35:1; 1-12.
- HOFSTEDE, Geert (1980), "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", Organizational Dynamics, Amacom, A Division of American Management Associations; 42-63.
- HOFSTEDE, Geert (1984), Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Sage Publication Inc., USA.
- HOSDTEDE, "The Hofstede Centre", <http://geert-hofstede.com/turkey.html> (Erişim tarihi 14.06.2013)
- KACMAR K. and S.CARLSON (1999), "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison Of To Scales", Education And Psychological Measurment, Vol.: 59, Iss: 6; 976-994.
- KAVİ, Ersin (2006), İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi(Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma), Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- LUTHANS, Fred. (1998), Organizational Behavior. Irwin/McGraw-Hill, Eighth Edition, USA.
- MATSUMOTO, David and Jessie WILSON (2008), Culture, Emotion, and Motivation, San Francisco State University, San Francisco, CA, USA.
- MOUA, Mai (2010), Culturally Intelligent Leadership: Essential Concepts to Leading and Managing Intercultural Interactions. Business Expert Press, New York, USA.
- OKAN, Tarhan (2008), Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi ve Bir Çalışma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZTAY, Filiz Ebru (2006), Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- PATRICSON M., L.HARTMAN (1997), "Golden Oldies", Management Development Review, 10(3); 94-96.
- ROBBINS, Stephan P. (1989), Organizational Behaviour Concepts: Gantioverrier and Applications, Prantice Hall Inc., USA.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2001), İşletmelerde Halkla İlişkiler. 5. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SARGUT, A.Selami (2001), Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim. Genişletilmiş 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- SCHEIN, Edgar H. (1984), "Coming to A New Awareness Of Organizational Culture", Sloan Management Review, Vol 25,2; 1-16.
- SIĞRI Ünsal ve Mustafa Kemal TOPÇU (2012), "Barış Gücü Operasyonlarında Kullanılan Kültürlerarası Bütünleştirme Yöntemlerinin Kültürel Boyutlar Bağlamında İncelenmesi: Unıfil Örneği", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 67, No. 1; 205-235.
- SÜMBÜLOĞLU Vildan ve Kadir SÜMBÜLOĞLU (2005), Klinik ve Saha Araştırmalarında Örneklem Yöntemleri ve Örneklem Büyüklüğü. Hatiboğlu Yayınları, Ankara.
- ŞAHİN, Ali (2010), "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik", Maliye Dergisi, Sayı 159; 21-35.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2002), Örgütler ve Kültürler, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- TEVRÜZ, Suna (1989), Davranışlarımızdan Seçmeler, Emek Ofset Matbaası, İstanbul.
- VENEZIANO, L. ve HOOPER, J. (1997), "A Method for Quantifying Content Validity of Health-Related Questionnaires". American Journal of Health Behavior, 21(1); 67-70.
- YURDUGÜL, Halil (2005), "Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerliği İçin Kapsam Geçerlik İndekslerinin Kullanılması", XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi (28-30 Eylül 2005). Pamukkale Üniversitesi, Denizli; 1-6.
- YÜCEL, Emine Başak ve Emrah KOPARAN (2010), "Güç Mesafesi ve Cinsel Taciz Davranışları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma". Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1; 11-18.