

PAPER DETAILS

TITLE: DENİZ ULASTIRMA İŞLETMELERİNDE DENİSON MODELİ VE MOTİVASYON ÜZERİNE
BİR ARASTIRMA

AUTHORS: Hİ Halil KESİKTAS,M Serdar AYAN

PAGES: 73-103

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/318022>

Yayın Geliş Tarihi: 22.05.2017

Yayına Kabul Tarihi: 13.06.2017

Online Yayın Tarihi: 25.06.2017

DOI: 10.18613/deudfd.321564

Araştırma Makalesi (Research Article)

Dokuz Eylül Üniversitesi

Denizcilik Fakültesi Dergisi

Cilt:9 Sayı:1 Yıl:2017 Sayfa:73-103

ISSN:1309-4246

E-ISSN: 2458-9942

DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETMELERİNDE DENİSON MODELİ VE MOTİVASYON ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

H.İ.Halil KESİKTAS¹

M. Serdar AYAN²

ÖZET

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde yönetim bilimi çalışanların psiko-sosyal yönüne odaklanmaya başlamıştır ve motivasyon kuramları ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü ise görece daha yeni bir çalışma alanı olarak doğmuş, küreselleşme ve rekabetin artması ile gittikçe daha fazla önemsenmeye başlanmıştır. İş/örgüt psikolojisi yazınında, motivasyon ile örgüt kültürünün ilişkisini inceleyen araştırmalar yer almaktadır.

Bu araştırma kapsamında, Denison Örgüt Kültürü ölçme aracından uyarlanan bir anket formu geliştirilerek seçilen örnekleme uygulanmıştır. Deniz ulaştırma işletmeleri beyaz yakalı çalışan ve yöneticilerinden oluşan seçilmiş örneklemeden 147 geçerli dönüş sağlanmıştır. Cronbach Alpha katsayısı ile ölçek güvenilirliği; tanımsal istatistikler ile katılımcı profili; faktör analizleri ile örgüt kültürü ve motivasyon maddeleri için faktör grupları; varyans analizi ve t-testleri ile demografik verilerin örgüt kültürü algısı ve motivasyona etkileri; doğrusal regresyon analizi ile örgüt kültürü boyutlarının motivasyona etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında motivasyonu örgüt kültürü boyutları ile açıklayan bir model ortaya konulmuştur. Böylelikle katılım motivasyonu, tutarlılık motivasyonu, uyarlama motivasyonu ve vizyon motivasyonu kavramlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, beyaz yakalı çalışan, Denison Örgüt Kültürü Modeli, motivasyon, örgüt psikolojisi/endüstriyel psikoloji.

¹ Öğr.Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, İzmir.
halil.kesiktas@deu.edu.tr

² Yrd.Doç.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, İzmir.
serdar.ayan@deu.edu.tr

A RESEARCH ON DENISON MODEL AND MOTIVATION IN MARITIME TRANSPORTATION COMPANIES

ABSTRACT

Since the post Second World War era, management science has started to focus on the psycho-social dimension of workers, and motivation theories have emerged. Organizational culture has evolved as a relatively newer field of study but has been gaining greater importance with the effects of globalization and increasing competition. There are studies examining the relation between organizational culture and motivation in the organizational/industrial psychology literature.

In the scope of this research, a survey form developed from the Denison Organization Culture questionnaire was conducted through the selected sample. 147 valid responses returned from the selected sample consisting of managers and white collar employees from maritime transportation companies. Alpha coefficient for measuring reliability, explanatory analysis for analyzing the profiles, factor analysis to figure the factor groups for organizational culture and motivation items, variance analysis and t-tests to examine the effects of demographic data on organizational culture and motivation; linear regression analysis to explore the organizational culture dimensions and their effects on motivation were implemented. A model explaining the motivation with organizational culture dimensions was offered by which involvement motivation, consistency motivation, adaptability motivation and mission motivation concepts were achieved.

Keywords: Organizational culture, white-collar employees, Denison Organization Culture Model, motivation, organizational/industrial psychology.

1. GİRİŞ

Çalışmanın konusu Türk deniz ulaştırma işletmelerinin beyaz yakalı kara personelinin örgüt kültürü algıları ve bu algının motivasyon üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu kapsamda Türk deniz ulaştırma işletmelerinden seçilen örnekleme Denison Örgüt Kültürü Modelinin (Denison ve Mishra, 1995) kavramsal boyutları ile motivasyon bir arada incelenmiş ve bu kavramsal boyutlara dayalı bir motivasyon modeli sunulmuştur. Geliştirilen yaklaşımın *örgüt kültürü* ve *motivasyon* ile ilgili nicel ölçüm yapmak için oldukça güvenilir ($\alpha > 0,9$) olduğu görülmüştür.

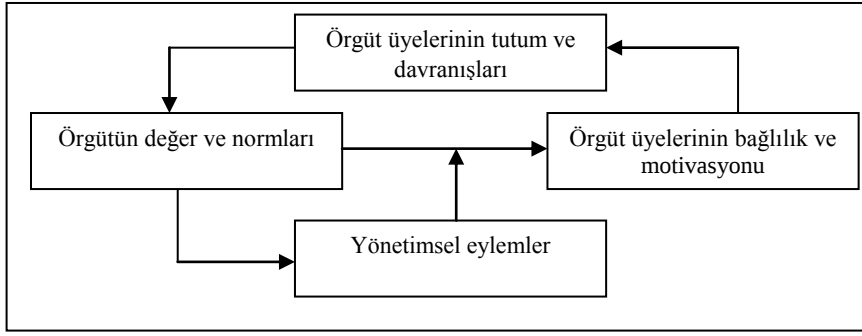
İkinci Dünya Savaşı sonrası yönetim düşüncesinde çalışanlar ve yöneticileri insani vasıfları ile değerlendiren *beşeri yaklaşım* ortaya çıkmıştır. *Motivasyon* ile ilgili erken dönem çalışmalar bu dönemin bir ürünüdür (Wiley, 1997: 263). Kimi araştırmacılara göre, *beşeri yaklaşımın*

kurucusu Mayo'dur (Genç, 2007: 112). Ne var ki, Mayo'nun çalışmalarında tüm problemler incelenmemiş, tüm yanıtlara ulaşılmamıştır. Özellikle işçilerin sosyal ilişkileri ve işçilerle yönetimin sosyal ilişkileri incelenmemiştir (Homans, 1949: 320). Bu dönem itibarı ile psikoloji ve sosyoloji alanından düşünürlerin yönetim ve organizasyon alanına katkıda bulunmaları sonucu *örgüt psikolojisi*, *endüstriyel psikoloji* gibi yeni bilim alanları oluşmuştur. Böylece çalışanların işle ilgili duyguları, aralarındaki iletişim, liderlik, iş yerinin fiziki şartlarının etkileri, iş yerine has örgüt iklimi ve *örgüt kültürü* gibi alt başlıklarda pek çok kuram geliştirilmiştir. Literatürde mevcut motivasyon teorileri, genel olarak iş/çalışma alanına ilişkin yani endüstri ve örgüt psikolojisi alanında geliştirilmiş teorilerdir (Bilgin, 2003: 249).

Çalışmanın birinci bölümünde motivasyon ve örgüt kültürü kavramları ve bu iki kavramın ilişkisi incelenerek, çalışmaya esas teşkil eden Denison ÖKM (Örgüt Kültürü Modeli) tanıtılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın amacına yönelik olarak gerçekleştirilen analizlere yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın konusu, amacı ve kapsamı, modeli, araştırmada kullanılan yöntemler, araştırmanın örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci, analiz ve bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Bulgular örgüt kültürü boyutlarının katılım motivasyonu, tutarlılık motivasyonu, uyarılma motivasyonunu doğrudan; vizyon motivasyonunu koşullu olarak etkilediğini ortaya koymaktadır.

2. MOTİVASYON ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Deniz ulaştırma işletmeleri endüstriyel hizmet üretmektedirler ve başarılı hizmet üreten işletmelerin personel seçimine, eğitime ve çalışan motivasyonuna belirgin şekilde ağırlık verdiği bilinmektedir (Lovelock ve Wright, 1999: 14). Motivasyon ve örgüt kültürü kavramları, insan ortak paydasında ilişkilidir. İş yeri ile ilgili kişisel ve paylaşılan algılar motivasyon iklimine ilişkin bir ölçüttür (Karanika-Murray ve Michaelides, 2015: 228). Motivasyonla örgüt yapısı ve kültürü ilişkilidir; motivasyon zaman içinde çalışanlarca farklı algılanır ve örgütün de bu değişimleri okuyup ayak uydurabilmesi önemlidir (Reis ve Pena, 2001: 666-675).



Şekil 1:Örgüt Kültürü ve Motivasyon Arasındaki Bağlantı

Kaynak: Hartmann, 2006: 161

Hartmann (Şekil 1.) örgüt değer ve normlarının, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının, örgütsel bağlılık ve motivasyonun ilişki içinde olduğunu; yönetimsel eylemlerin bu ilişkilere yön verebileceğini savunur (Hartmann, 2006: 160-171). Ankli ve Palliam (2012) benlik algısının, psikolojik ve duygusal ihtiyaçların, yaşam hedeflerinin, bireysel dinamiğin, sosyal çevrenin ve kültürün kişinin kendini gerçekleştirilmesinde (*self actualization*) belirleyici temel unsurlar olduğuna işaret eder (Ankli ve Palliam, 2012: 7). Crumpton (2013), örgüt kültürünün bileşeni olan *örgütsel değerlerin* motivasyonu sürdürmek için faydalı bir araç olduğunu (Crumpton, 2013: 144) ve değerlerin motivasyonel yapılar olduğunu savunur (Crumpton, 2013: 145). Günümüz yöneticileri başarılı örgütsel hedefler belirleyebilmek için örgütsel rolleri oluşturan kültürel faktörler ve sosyal değerlerin motivasyon seviyesine ve iş gücüne etkilerini bilmelidir (Genestre, 1997: 567).

2.1. Motivasyon

Motivasyon kavramı hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçirmek anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçme olarak belirlenir (Eren, 2014: 498; Genç, 2007: 255). Organizmanın uyarana verdiği tepkilerle ilgili olarak koşullu ve koşulsuz şartlanma kavramlarını 1903’te ilk olarak Pavlov ve Kolochinov kullanmışken (Cambiaghi ve Sacchetti, 2015: 1600), çalışan motivasyonu üzerine yapılan ilk önemli yayın Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisini ortaya koyduğu 1943 tarihli çalışmadır. Maslow’a göre insan sürekli

gereksinimleri, ihtiyaçları olan bir hayvandır (Maslow, 1943: 393). Maslow'un motivasyon teorisi, kişiliği ön planda tutar ve pek çok motivasyon modeline temel oluşturmuştur (Wiley, 1997: 264). Kuram ihtiyaçları yüksek düzeyli (ait olma, sevgi, saygınlık, kendini gerçekleştirme gibi içsel ihtiyaçlar) ve düşük düzeyli (fizyolojik ve güvenlik gibi dışsal ihtiyaçlar) olarak tanımlar ve bir ihtiyaç doyurulmadan bir üst basamağa geçilemez (Ergun Özler, 2013: 142). Motivasyon, örgütsel hedeflere ulaşmak için, istekli ve yüksek eforla çaba göstermek olarak da tanımlanabilir (Robbins ve DeCenzo, 2005: 325).

Bilimsel yazında motivasyon türleri şu şekilde açıklanmaktadır (Genç, 2007: 257-258; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 41-45; Ergun Özler, 2013: 127):

İç motivler: Bireyin doğal nitelik taşıyan gereksinimlerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlarıdır. İnsanın bilinçli davranışları üzerinde etkileri yoktur.

Fizyolojik motivler: Bireylerin temel motivasyonlarıdır. Yaşamını sürdürmek için gerekli olan beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiği için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir.

Sosyal motivler: Gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilme, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli; toplumların değerli olarak gördüğü olgu, duygu ve düşüncelerdir. Birey bunlara ulaşmak için bütün çabasını harcar. Sosyal motivler bireylerin kişilik yapısına, toplumun özelliklerine, toplumun değişik kesimlerine, zamana göre değişik önem ve biçimde oluşurlar.

Psikolojik motivler: Psikolojik motivlerin yapısı, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan, doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Psikolojik motivler bireylerin iç yapısıyla ilgili olduğu için ancak oluştuktan sonra öğrenilebilir. Bu motivlerin nedenini anlamak çok güçtür çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi, her bireyin de farklı algılaması çok yüksek bir olasılıktır.

Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olarak iki grupta incelenir (Bilgin, 2003: 249; Ergun Özler, 2013: 141-153; Eren, 2014: 511-550).

Tablo 1: Kapsam ve Süreç Teorilerinin Karşılaştırmalı Analizi

Araştırmacı	Tür	Ana Fikir
Maslow	Kapsam Teorisi	İnsanlar düşük düzeydeki ihtiyaçları giderilince yüksek düzeyli ihtiyaçlara yönelir (Tatmin ilerlemesi).
Alderfer	Kapsam Teorisi	Bireyler yüksek düzeyli ihtiyaçlarını tatmin edemeyince düşük düzeyli ihtiyaçları üzerine odaklanırlar (Engellenme-bastırma).
Herzberg	Kapsam Teorisi	Güdüleyiciler (işin içeriği, tanınma, vb) bireyleri güdüler ve tatmin eder. Hijyen faktörler (iş ilişkileri, iş ortamı) ise, tatminsizlik yaratır veya tatmini azaltabilir ancak bu faktörler bireyleri güdülemez.
McClelland	Kapsam Teorisi	Bazı ihtiyaçlar içgüdüsel değildir, sonradan öğrenilebilir. Aynı anda birden fazla ihtiyaç güdüleyici olabilir.
Vroom; Lawler-Porter	Süreç Teorisi	Güdüleme; algılanan beklentiler, çıktı değeri ve rasyonel karar verme süresinde belirlenir.
Adams	Süreç Teorisi	Algılanan eşitlik başkalarınınkıyla karşılaştırılan girdi/çıktı oranıyla biçimlenir ve bireyler, algılanan eşitsizlikleri azaltmaya güdülenir.
Locke	Süreç Teorisi	Açık ve amaca uygun hedefler çabanın yoğunluğunu ve sürekliliğini genişleterek ve rol algılamalarını belirginleştirerek güdülemeyi ve performansı artırır.

Kaynak: Ergun Özler, 2013: 153

Kapsam (içerik) teorileri bireyi belli bir yönde davranmaya sevk eden çeşitli güçleri ve güdülerini sayma, sıralama ve tanımlamayı amaçlar. *Süreç teorileri* ise, çeşitli güçlerin çevreyle etkileşerek bireyi belirli bir davranış göstermeye nasıl sevk ettiğini açıklamaya çalışır (Tablo 1.).

2.2. Örgüt Kültürü

Yöneticiler yapı ve politikaları (zorlukla da olsa) değiştirebilir; ancak kültürün değiştirilmesi zordur; ancak kültürün uyarlanması çoğunlukla stratejilerin başarı ile uygulanmasının anahtarıdır (Kotler ve Keller, 2012: 45). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının, yönetim alanına girmesinin nedeni, özellikle son yıllarda teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin, ortaya çıkardığı verimlilik artışının, aynı zamanda örgütlerin insan faktörü ve geniş anlamda sosyal çevre üzerinde ortaya çıkardığı olumsuzlukların görülmeye başlanmasıdır (Genç, 2007: 368). Hızla artan rekabet, küreselleşme süreci, şirket birleşmeleri, stratejik ortaklıklar ve iş hayatındaki hızlı değişimler örgüt kültürüne duyulan ihtiyacı arttırmıştır (Schein, 1992: 85).

Örgüt kültürü kuramının ilk tohumlarının, Taylor sonrası, 1930'da Mayo ve ekibinin Western Electric şirketi araştırmaları ile atılmış olduğu var sayılmaktadır (Yahyagil, 2004: 54); ancak örgüt kültürü kavramı ilk olarak Amerikan Akademik literatüründe Pettigrew'in 1979 yılında Administrative Science Quarterly'de çıkan "Örgütsel Kültürleri İncelerken" adlı makalesinde yer almıştır (Pettigrew, 1979: 579; Hofstede, 1994: 483-503; Yahyagil, 2004: 55). Pettigrew çalışmasındaki amacı "sosyoloji ve antropolojide geniş olarak kullanılan, ancak henüz örgütsel davranışın teorik diline entegre edilmemiş kavramların tanıtım ve sunumu yoluyla örgüt yaşamının daha kültürel ve canlı konularını sosyal süreç dilinde vurgulamak" olarak tanımlamaktadır (Pettigrew, 1979: 579).

Örgüt kültürü kavramının tarihsel oluşum ve gelişim çizgisinde bu alanda öne çıkan ve dolayısıyla literatüre damgasını vuran teorik ve uygulamalı çalışmaların genel olarak birleştikleri nokta; kültür kavramının merkezinde temel varsayımlar (*assumptions*), inançlar (*beliefs*) ve değerlerin (*values*) olduğudur (Yahyagil, 2004: 58). Ataman'a göre ise kültürü meydana getiren unsurlar ve kültürün taşıyıcıları olmak üzere ikili bir yapı bulunmaktadır. Örgüt kültürü değerler, inançlar ve normlardan müteşekkil bir *düşünceler sisteminden* oluşurken; semboller ve törenler, seremoniler, gelenekler, alışkanlıklar, dil, söylemler gibi *örgüt kültürünün taşıyıcıları* olan bir grup unsur daha bulunmaktadır (Ataman, 2009: 627-628). Örgüt kültürünün pek çok araştırmaya konu olması ve araştırmacıların farklı yaklaşımları benimsemeleri sonucunda, literatürde çok sayıda örgüt kültürü modeli yer almaktadır (Tablo 2).

Tablo 2: Örgüt Kültürü Yaklaşımları

Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı	Kültürü örgütün dışında olan (exogenous) ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul eder. Bu yaklaşımı esas alan çalışmalar makro düzeyde kültür ve örgüt arasındaki ilişkiyi incelerken, mikro düzeyde değişik kültürlerden gelmiş bireylerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve aykırılıkları inceler.
Durumsallık yaklaşımı	Kültürü örgütün içinde olan (endogenous) bir değişken olarak görür ve örgüt içinde gelişmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğunu kabul eder.

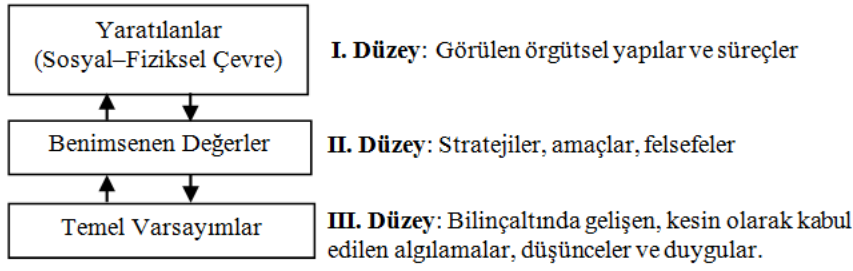
Tablo 2: Örgüt Kültürü Yaklaşımları (Devamı)

Kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar	Örgütsel Özümleme (organizational cognition): Örgütü bilgi sistemi ve bilgi yönetimi olarak görür. Öğrenen örgüt sistemlerini savunur.
	Örgütsel Sembolizm (organizational symbolism): Örgütü ortak semboller ve ifadeler sistemi olarak tanımlar. Örgütsel kültürü anlamak için üyelerin bireysel ve grup halinde davranışlarına neden olan yorum ve tecrübelerini incelemek gerektiğini savunur.
	Yapısal/Psikodinamik Yaklaşım: İnsanın bilinçaltında yatan düşünceler ile toplumun bilinen sosyal düzenlemelerinin yapısal bağdaşmasını inceler. Örgütü hedefe yönelik problem çözen bir araçtan ziyade, beşeri bir yapı olarak görür.

Kaynak: Eren, 2014: 139-142’den yararlanılmıştır.

Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değil, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. İnsan davranışlarının ifadesel boyutu ile ilgili sembolik birikimler içerir. Bu nedenle de söylenilenler, yapılanlar, üretilenler ve görünenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem kazanır (Tevrüz, 1996: 89). Örgüt kültürünün hangi çeşidi olursa olsun sonuçta değişmeyen, bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla, bunları çalışanlara ileten varsayımlar, sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür (Hoy ve Miskel, 1991: 212). Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağıya doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibidir; kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder (Dinçer ve Fidan, 1996: 401-402; Gürdoğan, 2005: 24).

Örgüt kültürü sosyo-kültürel ortam ile endüstriyel ortamın etkileşiminin bir ürünüdür. İşle ilgili olan varsayımların endüstriyel ortamdan, çalışanlarla ilgili varsayımların ise sosyo-kültürel ortamdan etkilendiği öne sürülmektedir (Bilgin, 2003: 272). Örgüt kültürünü üç düzeyde (Şekil 2.) tanımlayan Schein (1992: 17), zor olanın kültürün daha derinlerde olan bölümünü yönetebilmek olduğunu belirtmektedir.



Şekil 2: Kültür Düzeyleri
Kaynak: Schein, 1992: 17

2.3. Denison Örgüt Kültürü Modeli

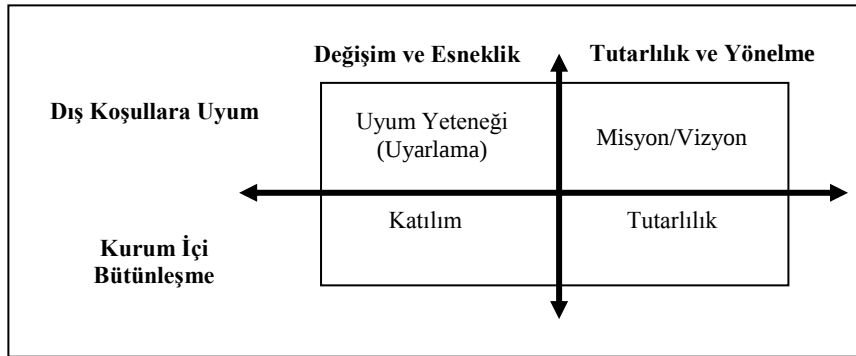
Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir bir nitelik kazandırmak (*operationalism*) amacıyla öncelikle iki ana eksen tanımlamıştır. Şekil 3'te gösterilen birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara uyum becerisini, ikinci ana eksen ise dış koşullara uyum için işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesini ifade eder (Denison ve Mishra, 1995: 216; Yahyagil, 2004: 59). Denison ÖKM dört temel kavramsal boyutu üçer adet alt kavram ile tanımlar:

Katılım = Yetkilendirme + Takım Çalışması + Yetenek Geliştirme (1)

Tutarlılık = Temel Değerler + Uzlaşma + Koordinasyon (2)

Uyarılma = Değişim + Müşteri Odaklılık + Örgütsel Öğrenme (3)

Vizyon = Stratejik Yönetim + Örgüt Amaçları + Misyon (4)



Şekil 3: Denison Örgüt Kültürü Modeli
Kaynak: Denison ve Mishra, 1995: 216

Denison örgüt kültürü modelini kullanan işletmeler arasında *Lenovo, 3M, at&t, Best Buy, Coca Cola, Domino's Pizza, ebay, Du Pont, Google, Shell, Ikea, Microsoft, NASA, Michigan State University, VISA* gibi kuruluşların yanı sıra *Air France, DAMCO, Hertz, COMAIR* gibi ulaştırma alanında faaliyet gösteren kuruluşların yer aldıkları bilinmektedir. Ayan (2005), Türk deniz ulaştırma işletmelerinde örgüt kültürünü incelediği doktora tez araştırmasında Denison modelini kullanmıştır. Denison örgüt kültürü modeli, ulaştırma alanında faaliyet gösteren işletmelerde ve Türk deniz ulaştırma işletmelerinde başarı ile uygulanabilen bir model olarak değerlendirilmektedir.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada Türk deniz ulaştırma işletmelerinin beyaz yakalı kara personelinin örgüt kültürü algıları ve bu algının motivasyon üzerindeki etkileri araştırma konusu yapılmıştır. Tablo 3.'te yer alan maddi ve manevi motivasyon araçlarından yetki vermek, eğitmek ve yetiştirmek, inisiyatif ve sorumluluk vermek, açık yönetim politikası uygulamak gibi bir kısmı Denison ÖKM kavram ve boyutları ile birebir örtüşmektedir. Diğer motivasyon araçları da bu kavramlarla ilişkilidir.

Araştırmanın amacı (i) deniz ulaştırma işletmeleri beyaz yakalı kara çalışanlarının örgüt kültürü algılarını ve (ii) bu algının motivasyonlarına etkisini ölçmek, bu sayede (iii) motivasyonu örgüt kültürü kavramları ile açıklamaktır. Bu amaçla Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının uygun şekilde geliştirilmesi (bkz. bölüm 3.4.) ve *Uyum Motivasyonu, Tutarlılık Motivasyonu, Vizyon Motivasyonu ve Katılım Motivasyonu* olmak üzere dört yeni motivasyon tanımlanarak, bu motivasyon türlerinin oluşumunda örgüt kültürü boyutlarının etkisini (bkz. bölüm 3.5.) incelemek hedeflenmiştir. Böylelikle araştırmacılar ve yöneticiler için *örgüt kültürü* ve *motivasyon* ile ilgili nicel ölçüm yapabilecekleri bir model ve yaklaşım oluşturmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak öncelikle ilgili literatür taranarak, motivasyon ve örgüt kültürü kuramlarının tanım ve yaklaşımları incelenmiştir. Literatürde motivasyonu Denison ÖKM kavramları ile açıklamaya çalışan bir yaklaşım olmadığı görülerek, bu boşluğu doldurmak amacıyla bir model geliştirilmiştir. Araştırmanın saha çalışmasına dahil edilecek çalışanları belirlemek için nitel araştırma

yöntemlerinden yapılandırılmamış mülakat tercih edilerek, tepe yöneticiler ve insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Gelen görüşlerin değerlendirilmesi sonucu mavi yakalı çalışanlar ve gemi personeli araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Araştırma modeline uygun olarak Denison ÖKM ölçme aracından uyarlanan bir nicel ölçüm aracı geliştirilmiştir. Elde edilen bu araç ile Marmara, Ege, Karadeniz ve Akdeniz Bölgelerinde faaliyet gösteren deniz ulaştırma işletmeleri çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve bu algının motivasyon üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3: Motivasyon Araçları

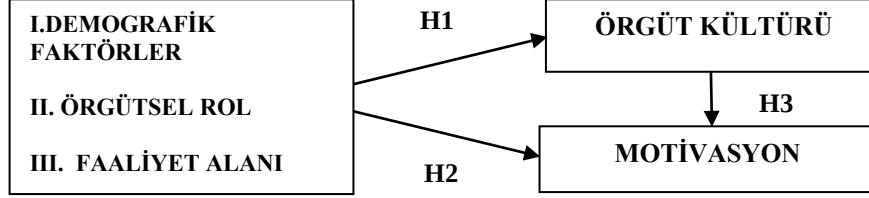
Motivasyon Araçları	
Ücret, prim ve ödüller.	*
Sosyal kolaylıklar.	*
Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri.	*
Terfi ve kariyer geliştirme olanakları.	**
Sosyal statü sağlamak.	*
Çalışma ortamı ve çalışma koşullarını iyileştirmek.	**
İş güvenliği.	**
Çalışma düzeni sağlamak.	**
Moral vermek.	*
Prestij sağlamak.	*
Sosyal etkinliklere önem vermek.	**
İlginç ve önemli iş vermek.	**
Yetki vermek.	**
İnsiyatif ve sorumluluk vermek.	**
Önem ve değer vermek.	*
Açık yönetim politikası uygulamak.	**
Eğitmek ve yetiştirmek.	**

Kaynak: Genç, 2007: 259-260

*: Denison ÖKM boyutları ile ilişkili araçlar;** Denison ÖKM boyutları ile doğrudan örtüşen araçlar

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma için gerekli olan bilgi ve verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için kullanılacak olan yöntem ve süreçleri belirleyen araştırma modeli (Kurtuluş, 2004: 250) Şekil 4.'te gösterilmektedir.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

Oluşturulan modele bağlı olarak geliştirilen hipotezlere aşağıda yer verilmektedir:

H₁: Demografik faktörler, örgütsel rol ve faaliyet alanı örgüt kültürü algısını etkiler.

H_{1.1}. Örgüt kültürü algısı cinsiyete göre farklılık gösterir.

H_{1.2}. Örgüt kültürü algısı yaşa göre farklılık gösterir.

H_{1.3}. Örgüt kültürü algısı örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H_{1.4}. Örgüt kültürü algısı eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H_{1.5}. Örgüt kültürü algısı alanla ilgili eğitim alınmış olmasına göre farklılık gösterir.

H_{1.6}. Örgüt kültürü algısı örgütsel role göre (yönetici-işgören) farklılık gösterir.

H_{1.7}. Örgüt kültürü algısı çalışılan departmana göre farklılık gösterir.

H_{1.8}. Örgüt kültürü algısı faaliyet gösterilen sektöre göre farklılık gösterir.

H₂: Demografik faktörler, örgütsel rol ve faaliyet alanı motivasyonu etkiler.

H_{2.1}. Motivasyon seviyesi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H_{2.2}. Motivasyon seviyesi yaşa göre farklılık gösterir.

H_{2.3}. Motivasyon seviyesi örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H_{2.4}. Motivasyon seviyesi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H_{2.5}. Motivasyon seviyesi alanla ilgili eğitim alınmış olmasına göre farklılık gösterir.

H_{2.6}. Motivasyon seviyesi örgütsel role göre (yönetici-işgören) farklılık gösterir.

H_{2.7}. Motivasyon seviyesi çalışılan departmana göre farklılık gösterir.

H_{2.8}. Motivasyon seviyesi faaliyet gösterilen sektöre göre farklılık gösterir.

H₃: Örgüt kültürü motivasyonu etkiler.

H_{3.1}. Katılım kavramsal boyutu katılım motivasyonunu etkiler.

H_{3.1.1}. Yetkilendirme katılım motivasyonunu etkiler.

H_{3.1.2}. Takım çalışması katılım motivasyonunu etkiler.

H_{3.1.3}. Kapasite gelişimi katılım motivasyonunu etkiler.

H_{3.2}. Tutarlılık kavramsal boyutu tutarlılık motivasyonunu etkiler.

H_{3.2.1}. Temel değerler tutarlılık motivasyonunu etkiler.

H_{3.2.2}. Uzlaşma tutarlılık motivasyonunu etkiler.

H_{3.2.3}. Koordinasyon tutarlılık motivasyonunu etkiler.

H_{3.3}. Uyum yapma kavramsal boyutu uyum motivasyonunu etkiler.

H_{3.3.1}. Değişim uyum motivasyonunu etkiler.

H_{3.3.2}. Müşteri odaklılık uyum motivasyonunu etkiler.

H_{3.3.3}. Örgütsel öğrenme uyum motivasyonunu etkiler.

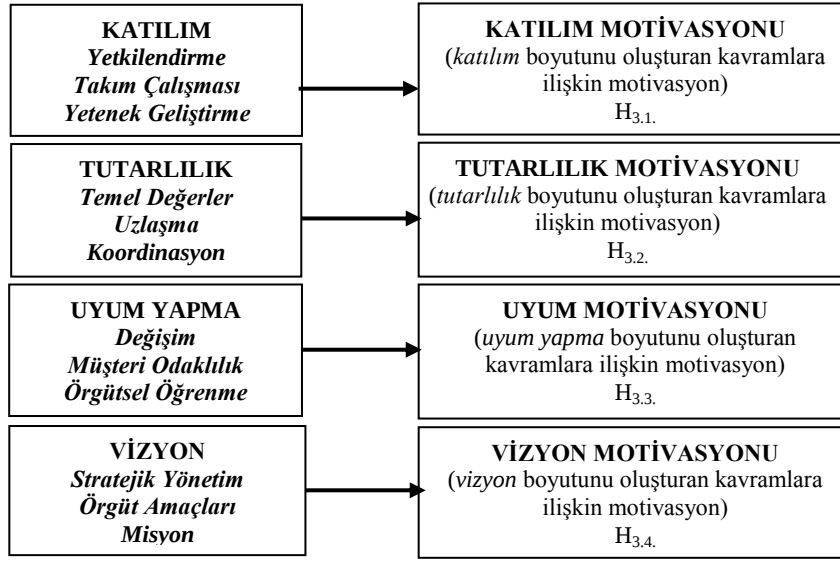
H_{3.4}. Vizyon kavramsal boyutu vizyon motivasyonunu etkiler.

H_{3.4.1}. Stratejik yönelim vizyon motivasyonunu etkiler.

H_{3.4.2}. Örgüt amaçları vizyon motivasyonunu etkiler.

H_{3.4.3}. Vizyon oluşturma vizyon motivasyonunu etkiler.

H₃ hipotezi kapsamında Denison örgüt kültürü modelinin dört ana kavramsal boyutu ile bu boyutların her birine ait üçer alt boyutun motivasyona etkileri incelenmektedir. Böylelikle Denison ÖKM'nin boyutları olan katılım, uyum, tutarlılık ve vizyonu oluşturan kavramlara ilişkin motivasyon tanımları yapılmış (Şekil 5.) ve örgüt kültürünün motivasyona etkisi bu doğrultuda incelenmiştir.



Şekil 5: Örgüt Kültürü Boyutlarına Bağlı Motivasyon

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada Denison ÖKM ve ölçme aracı temel alınmıştır. Türkiye’de ilk defa Gökşen tarafından 2001’de uygulanan (Yahyagil, 2004: 61) ölçek Yahyagil’in yaptığı düzenlemelerle alt boyutların ölçme kapasitesi zedelenmeden büyük ölçüde örtüşen ifadeler çıkartılarak kısaltılmış, alt kavramsal boyutlar üçer maddeye indirgenmiş ve tepkisel yanıtlamayı önlemek için toplam altı madde ters (negatif) yönde düzenlenmiştir. Böylece ölçekteki toplam madde sayısı (12 x 3) 36 olmuştur (Yahyagil, 2004: 61). 36 maddeye indirgenen ölçeğin son düzeltmeler sonrası yapılan pilot testlerinde güvenilirliği (0.886) olarak ölçülmüştür (Yahyagil, 2004: 62).

Anket formunun ilk bölümünde demografik bilgiler (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, mesleki eğitim) ve örgütsel bilgileri (departman, yönetici/iş gören olma) derlemek için altı soruya yer verilmiştir. Anket formunda yer alan diğer maddeler için aralıklı beşli Likert cevap sütunları oluşturulmuştur. Katılımcıların her madde için birinci cevap sütununda ifadeye ne ölçüde katıldıklarını (1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Çok katılıyorum) belirtmeleri istenmiştir. İkinci sütunda ise, bu maddenin motivasyonlarını nasıl etkilediğini (1: Oldukça olumsuz, 2: Olumsuz, 3: Ne olumlu, ne olumsuz, 4: Olumlu, 5: Oldukça olumlu) işaretlemeleri istenmiştir (Tablo 4.).

Tablo 4: Geliştirilen İkili Yanıt Alanı

	İfadeye ilişkin görüşünüz					Motivasyonunuza etkisi				
Madde 1-36	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3.4. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evrenini Türk deniz ulaştırma işletmelerinin beyaz yakalı kara personeli oluşturmaktadır. Örneklem ilişkili bilgiler Tablo 5.'te yer almaktadır.

Tablo 5: Örneklem İlişkin Bilgiler

	n	%		n	%
Cinsiyet			Eğitim		
Kadın	48	32,7	İlk-Orta	1	0,7
Erkek	97	66	Lise	23	15,6
Geçerli yanıt	145	98,6	Üniversite	108	73,5
Geçersiz	2	1,36	Lisansüstü	12	8,2
Yaş			Geçerli yanıt	144	98,0
< 31	54	36,8	Geçersiz	3	2,04
31-40	65	44,2	Alanda Eğitim		
+40	26	17,7	Evet	55	37,4
Geçerli yanıt	145	98,6	Hayır	90	61,2
Geçersiz	2	1,36	Geçerli yanıt	145	98,6
İşyerinde Çalışma Süresi			Geçersiz	2	1,36
1 yıldan az	15	10,2	Örgütsel Rol		
1-3 yıl	52	35,4	Yönetici	35	23,8
4-6 yıl	28	19,0	İş Gören	106	72,1
7-9 yıl	18	12,0	Geçerli Yanıt	141	95,6
+10 yıl	31	21,1	Geçersiz	6	4,08
Geçerli yanıt	144	98	Yönetici	35	23,8
Geçersiz	3	2,04	Departman *		
Sektör			Evet	100	68,0
Liman	61	41,5	Hayır	40	27,2
Gemi İşletme	23	15,6	Geçerli Yanıt	140	95,2
Acente	30	20,4	Geçersiz	7	4,76
F.F. **	33	22,4			
Toplam	147	100			

*: Bağlı olduğu/yönettiği departman deniz ulaştırması ile ilgili

**: Freight Forwarder (nakliye müteahhidi)

Yargısal örneklem ve kolayda erişim yoluyla iki liman işletmesi, iki ticari gemi işletmesi, dört acente işletmesi ve iki freight forwarder işletmesi araştırmaya dahil edilmiştir. Oluşturulan anket formunun uygunluğunu görmek üzere ilk pilot test 05 Aralık 2015 tarihinde Aliğa'da A. Denizcilik'te gerçekleştirilmiş ve gelen görüşler ışığında,

veri ölçme aracına son hali verilmiştir. Anket verileri 24.12.2015 tarihinde toplanmaya başlanmıştır. Anket verilerinin toplanmasının sonlandırıldığı 07 Haziran 2016 tarihi itibarıyla on bir deniz ulaştırma işletmesinden ulaşılan 200 çalışan ve yöneticiden geçerli 147 adet anket formu toplanmıştır (% 73,5). 53 soru formu tepkisel cevaplama ve eksik cevaplama nedeni ile değerlendirme dışı bırakılmıştır.

3.5. Analiz ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler Tablo 6.'da yer almaktadır.

Tablo 6: Araştırmada Kullanılan Analizler

Analizin Amacı	Kullanılan Analiz Yöntemi
Deniz ulaştırma işletmesi çalışan profilinin değerlendirilmesi	Tanımsal istatistik (frekans ve yüzde)
Tanımsal istatistiklerin değerlendirilmesi	Tanımsal istatistik (ortalama, standart sapma), (frekans ve yüzde)
Ölçek güvenilirliğinin belirlenmesi	Güvenilirlik analizi (Cronbachalpha)
Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi	Barlett küresellik testi, Kaiser-Meyer-Olkin testi
Örgüt kültürü algısının boyutlarının belirlenmesi	Faktör analizi (Keşfedici faktör analizi)
Motivasyona etki eden boyutların belirlenmesi	Faktör analizi (Keşfedici faktör analizi)
Profil özelliklerinin örgüt kültürü algısındaki farklılığa etkisi	Varyans analizi (tek faktörlü ANOVA) T-testi
Profil özelliklerinin motivasyon üzerindeki farklılığa etkisi	Varyans analizi (tek faktörlü ANOVA) T-testi
Denison örgüt kültürü kavramsal boyutlarının motivasyona etkisi	Doğrusal regresyon analizi Regresyon modellerine ilişkin varyans analizi (ANOVA)
Motivasyonun Denison örgüt kültürü kavramsal boyutlarına etkisi	Doğrusal regresyon analizi Regresyon modellerine ilişkin varyans analizi (ANOVA)

Araştırmada kullanılan Denison Örgüt Kültürü ölçeği ve motivasyon ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizleri sonucu *Cronbach alpha* (α) değerleri sırası ile 0,905 ve 0,935 olarak bulunmuştur. Bu değerler iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.5.1. Faktör Analizi Sonuçları

Keşfedici faktör analizleri sonucunda Denison örgüt kültürü ölçme aracına verilen yanıtlar dokuz faktör grubu altında kümelenmiştir (bkz. Ek 1). Toplam varyansı açıklamada anlamlı (TVE>%7) olan faktör grupları şu şekildedir:

- 1- Katılım ve Tutarlılık (yetkilendirme, yetenek geliştirme, takım çalışması, temel değerler ve bütünleşme) ($\alpha = 0,909$; TVE: %16,062)
- 2- Vizyon ve Uyarılama (stratejik yönlendirme, müşteri isteklerini anlama ve uzun dönem başarı odağı) ($\alpha = 0,832$; TVE: %11,943)
- 3- Uzlaşma, değişim yaratma, iş birliği ve örgütsel öğrenme ($\alpha = 0,844$; TVE: %10,012)

Motivasyon ölçeğinin faktör analizi sonucunda toplam sekiz faktör grubu oluşmuştur. Toplam varyansı açıklamada anlamlı (TVE>%7) olan faktör grupları şu şekildedir:

- 1- Yetkilendirme, temel değerler, yetenek geliştirme ve iş birliği ($\alpha = 0,898$; TVE: 14,937)
- 2- Örgütsel öğrenme, stratejik yönlendirme ve vizyondan ödün vermeme ($\alpha = 0,863$; TVE: 11,285)
- 3-Değişim yaratma, temel amaçlar, yöneticilerin uzun dönemli bakış açısı ve bütünleşme ($\alpha = 0,876$; TVE: 10,642)
- 4-Takım çalışması, etik değerler, departmanlar arası işbirliği, stratejik iş planlaması ($\alpha = 0,785$; TVE: 8,541)
- 5- Yenilikçilik, güçlü kültür ve çalışanlara işlerini planlama yetkisinin verilmesi ($\alpha = 0,748$; TVE: 8,073)

3.5.2. Hipotez Testleri

Gerçekleştirilen hipotez testleri ile *örgütte çalışma süresi, örgütün faaliyet gösterdiği iş kolu ve yaş* bağımsız değişkenleri ile *örgüt kültürü algısı ve örgüt kültürü algısının motivasyona etkisi* arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ANOVA testleriyle (bkz. Tablo 7); *cinsiyet, örgütsel rol, alanda eğitim alınmış olması ve örgütün deniz ulaştırma sisteminin ana ya da yardımcı unsuru olması* bağımsız değişkenleri ile *örgüt kültürü algısı* arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı t-testleri (bkz. Tablo 8.) ile incelenmiştir.

Tablo 7: ANOVA Test Sonuçları

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken (desteklenen maddeler)
Örgüt kültürü algısına ilişkin ANOVA test sonuçları	
Çalışma süresi	“İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilir” (p=0,032)
Örgütün faaliyet gösterdiği iş kolu	“Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir” (p=0,013)
	“İş planları yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir” (p=0,009)
	“Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir” (p=0,039)
	“İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir” (p=0,004)
	“Müşterilerin istek ve önerileri iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklik yapılmasına yol açabilmektedir” (p=0,015)
	“Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir” (p=0,027)
Örgüt kültürü algısının motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin ANOVA sonuçları	
Çalışma süresi	“İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir” (p=0,006)
	“Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir” (p=0,030)
	“Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir” (p=0,027)
Örgütün faaliyet gösterdiği iş kolu	“Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir” (p=0,001)
	“Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır” (p=0,009)
	“İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir” (p=0,001)
	“Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir” (p=0,005)
Yaş	“Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir” (p=0,033)
	“Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır” (p=0,018)

Sonuçlar H_1 ve H_2 hipotezlerini kısmen destekler niteliktedir:

H_1 : **Örgüt kültürü** algısı demografik faktörler, örgütsel rol ve faaliyet alanına göre değişiklik gösterir.

$H_{1.1}$. Örgüt kültürü algısı **cinsiyete** göre farklılık gösterir: 4 (p=0,000), 18 (p=0,49), 19 (p=0,007), 24 (p=0,15) ve 33 (0,24)’üncü maddeler.

$H_{1.3}$. Örgüt kültürü algısı **örgütte çalışma süresine** göre farklılık gösterir: 3’üncü madde (p=0,032).

H_{1.6}. Örgüt kültürü algısı **örgütsel role** göre (yönetici-işgören) farklılık gösterir: 14 (p= 0,50), 19 (P = 0, 003), 24 (p = 0,38), 27 (p = 0,37) ve 34 (p=0,41)'üncü maddeler.

H_{1.7}. Örgüt kültürü algısı **çalışılan departmana** göre farklılık gösterir: 1 (p = 0,004), 2 (p = 0,000), 3 (p = 0,039)ve 5'inci (p = 0,034) maddeler.

H_{1.8}. Örgüt kültürü algısı **faaliyet gösterilen ara alt** sektöre göre farklılık gösterir: 2 (p=0,013), 3 (p=0,009), 8 (p=0,039), 13 (p=0,004), 22 (p=0,015) ve 23'üncü (p=0,027) maddeler.

H₂: *Motivasyon seviyesi demografik faktörler, örgütsel rol ve faaliyet alanına göre değişiklik gösterir.*

H_{2.2}. Motivasyon seviyesi yaşa göre farklılık gösterir: 18 (p=0,033) ve 34'üncü (p=0,018) maddeler.

H_{2.3}. Motivasyon seviyesi örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterir: 3 (p=0,006), 23 (p=0,030) ve 33'üncü (p=0,027) maddeler.

H_{2.8}. Motivasyon seviyesi faaliyet gösterilen ara alt sektöre göre farklılık gösterir: 2(p=0,001), 6(p=0,009), 13 (p=0,001) ve 23'üncü (p=0,005) maddeler; 27'inci madde (p=0,050).

Tablo 8: t-Testi Sonuçları

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken (desteklenen maddeler)
Cinsiyet	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.
	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.
	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.
	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.
	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.
	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.
Örgütsel rol (yönetici / iş gören)	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır
	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır
	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır
	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.
	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.
Departman (deniz / genel işletme)	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır
	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.
	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.
	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.

Denison örgüt kültürü modelinin kavramsal boyutlarının motivasyona etkisi doğrusal regresyon analizleri yoluyla incelenmiştir. Sonuçlar H₃ hipotezini destekler niteliktedir (bkz. Tablo 9.).

Tablo 9: Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon Analizi Sonuçları	
Bağımsız değişken	Bağımlı değişken
Örgüt Kültürü Boyutları	Motivasyon (B=0,374; p=0,026)
Yetkilendirme	Motivasyon (B=0,129; p=0,001)
Uzlaşma	Motivasyon (B=0,227; p=0,000)
Örgütsel Öğrenme	Motivasyon (B=0,178; p=0,000)
Stratejik Yönetim	Motivasyon (B=0,131; p=0,003)
Örgüt Amaçları	Motivasyon (B=0,141; p=0,002)
Vizyon Oluşturma	Motivasyon (B=0,091; p=0,023)
Yetkilendirme	Katılım Motivasyonu (B=0,334; p= 0,000)
Takım Çalışması	Katılım Motivasyonu (B=0,167; p= 0,003)
Kapasite Geliştirme	Katılım Motivasyonu (B=0,371; p= 0,000)
Temel Değerler	Tutarlılık Motivasyonu (B=0,152; p=0,032)
Uzlaşma	Tutarlılık Motivasyonu (B=0,524; p= 0,000)
Koordinasyon	Tutarlılık Motivasyonu (B=0,180; p=0,003)
Değişim	Uyum Motivasyonu (B=0,299; p= 0,000)
Müşteri Odaklılık	Uyum Motivasyonu (B=0,189; p=0,001)
Koordinasyon	Uyum Motivasyonu (B=0,375; p= 0,000)
Stratejik Yönetim	Vizyon Motivasyonu (B=0,315; p=0,000)
Örgüt Amaçları	Vizyon Motivasyonu (B=0,440; p=0,000)
Vizyon Oluşturma	Vizyon Motivasyonu (B=0,236; p=0,000)

Örneklemden elde edilen yanıtlara uygulanan ilk regresyon analizi ile örgüt kültürü boyutları bağımsız değişken olarak alınmış ve bu boyutların motivasyon bağımlı değişkeni üzerindeki etkileri incelenmiştir. Denison örgüt kültürü modelinde yer alan kavramsal boyutların motivasyona etkisi altı boyutta istatistiksel olarak anlamlı, altı boyutta ise istatistiksel olarak anlamlı değildir. Analiz %95 anlamlılık seviyesinde gerçekleştirilmiştir. Motivasyon üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmayan *takım çalışması, kapasite geliştirme, temel değerler, koordinasyon, değişim* ve *müşteri odaklılık* kavramsal boyutları çıkartılarak oluşturulan ikinci modele göre gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi ile *yetkilendirme, uzlaşma, örgütsel öğrenme, stratejik yönelim, örgüt amaçları* ve *vizyon oluşturma* boyutlarının motivasyona etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

$$\begin{aligned} \text{Motivasyon} = & 0,374 + 0,227 (\text{Uzlaşma}) + 0,178 (\text{Örgütsel} \\ & \text{Öğrenme}) + 0,141 (\text{Örgüt Amaçları}) + 0,131 (\text{Stratejik Yönetim}) \\ & + 0,129 (\text{Yetkilendirme}) + 0,091 (\text{Vizyon Oluşturma}) \end{aligned} \quad (5)$$

Takip eden regresyon analizleri ile Denison örgüt kültürü modelinde yer alan dört ana ve oniki alt kavramsal boyutun ilgili motivasyon grubu ile ilişkisi incelenmiştir. Böylelikle (i) *katılım motivasyonu*, (ii) *tutarlılık motivasyonu*, (iii) *uyarlama motivasyonu* ve (iv) *vizyon motivasyonu* olmak üzere dört bağımlı değişken tanımlanarak, ilgili örgüt kültürü alt boyutları bağımsız değişken olacak şekilde, regresyon modelleri oluşturulmuştur. Denison Örgüt Kültürü Modelinin katılım boyutu ve alt boyutları olan kapasite geliştirme, takım çalışması ve yetkilendirme arasında pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişki bulunmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre ilişkili kavramsal alt boyutlar *katılım motivasyonundaki* değişimi R^2 değerine göre %71,3 oranında açıklamaktadır. Elde edilen bulgulara göre $H_{3.1}$ hipotezi “*Katılım kavramsal boyutu katılım motivasyonunu etkiler*” onaylanmıştır.

Bulgulara göre yetkilendirme, takım çalışması ve kapasite geliştirme ile ilişkili örgüt kültürü bileşenleri ile katılım motivasyonu arasında pozitif yönlü ve tutarlı bir ilişki eğilimi (0.477) bulunmaktadır. Bu ilişki şu şekilde formüle edilebilir:

$$\begin{aligned} \text{Katılım Motivasyonu} = & 0,477 + 0,371 (\text{Kapasite Geliştirme}) + \\ & 0,334 (\text{Yetkilendirme}) + 0,167 (\text{Takım Çalışması}). \end{aligned} \quad (6)$$

Analiz bulguları $H_{3.1}$, $H_{3.1.1}$, $H_{3.1.2}$ ve $H_{3.1.3}$ hipotezlerini red etmemektedir.

Denison Örgüt Kültürü Modelinin tutarlılık boyutu ve alt boyutları olan koordinasyon, uzlaşma ve temel değerler arasında pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre ilişkili kavramsal alt boyutlar *katılım motivasyonundaki* değişimi R^2 değerine göre %62 oranında açıklamaktadır.

Bu bulguya göre $H_{3.2}$ hipotezi “*Tutarlılık kavramsal boyutu tutarlılık motivasyonunu etkiler*.” red edilmemiştir.

Bulgulara göre koordinasyon, uzlaşma ve temel değerler ile katılım motivasyonu arasında pozitif yönlü ve tutarlı bir ilişki eğilimi (0,505) bulunmaktadır. Bu ilişki şu şekilde formülleştirilebilir:

$$\text{Tutarlılık Motivasyonu} = 0,505 + 0,524 (\text{Uzlaşma}) + 0,180 (\text{Koordinasyon}) + 0,152 (\text{Temel Değerler}). \quad (7)$$

Analiz bulguları $H_{3.2}$, $H_{3.2.1}$, $H_{3.2.2}$ ve $H_{3.2.3}$ hipotezlerini red etmemektedir.

Denison Örgüt Kültürü Modelinin uyarlama boyutu ve alt boyutları olan değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre ilişkili kavramsal alt boyutlar *katılım motivasyonundaki* değişimi R^2 değerine göre %70,8 oranında açıklamaktadır. Bu bulguya göre $H_{3.3}$ hipotezi “**Uyum yapma kavramsal boyutu uyum motivasyonunu etkiler**” red edilmemektedir.

Bulgulara göre değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme ile *uyarlama motivasyonu* arasında pozitif yönlü ve tutarlı bir ilişki eğilimi (0,531) bulunmaktadır. Bulgular şu şekilde formülleştirilebilir:

$$\text{Uyum Motivasyonu} = 0,531 + 0,375 (\text{Örgütsel Öğrenme}) + 0,299 (\text{Değişim}) + 0,189 (\text{Müşteri Odaklılık}) \quad (8)$$

Analiz bulguları $H_{3.3}$, $H_{3.3.1}$, $H_{3.3.2}$ ve $H_{3.3.3}$ hipotezlerini red etmemektedir. Denison Örgüt Kültürü Modelinin vizyon boyutu ve alt boyutları olan kapasite stratejik yönelim, örgüt amaçları ve vizyon oluşturma arasında pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre ilişkili kavramsal alt boyutlar *katılım motivasyonundaki* değişimi R^2 değerine göre %73,1 oranında açıklamaktadır. $H_{3.4}$, $H_{3.4.1}$, $H_{3.4.2}$ ve $H_{3.4.3}$ red edilmemiştir.

Regresyon analizinin sonuçları $H_{3.4}$ hipotezine ait sabitin değerinin küçük (0,111) ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığını (0,563) göstermektedir. Örneklemden elde edilen bulguların analizi anlamlı bir sabitle başlamadığı için, **vizyon motivasyonunun mutlaka örgütsel niteliklerden beslenmesi gerekmektedir**. Örgütlerin stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon oluşturma boyutlarında gelişme sağlamaları durumunda *vizyon motivasyonu* gerçekleşebilecektir.

Analiz bulguları ışığında vizyon motivasyonuna ilişkin olarak aşağıdaki formül oluşmaktadır:

$$\text{Vizyon Motivasyonu} = 0,111^a + 0,440 (\text{Örgüt Amaçları})^b + 0,315 (\text{Stratejik Yönetim})^b + 0,236 (\text{Vizyon Oluşturma})^b \quad (9)$$

^a: p > 0,05; ^b: p ≤ 0,05

4. SONUÇ

İkinci dünya savaşını takip eden yıllarda deniz taşımacılık sistemi çağdaş yapısına kavuşmuştur ancak, denizcilik faaliyetleri çok eski tarihlerden itibaren var olmuştur. Gemilerle ilgili düzenlemeler ve hukuksal oluşumların tarihi oldukça eskilere dayanmaktadır. Benzer şekilde limanlar ve deniz ulaştırma sisteminde yer alan aracı kurumlar da uzun bir süredir belirli kurallara tabi olarak çalışmaktadır. Deniz taşımacılığı, dünya ticaretinden türeyen talebe yanıt verir. Bu sebeple deniz taşımacılığına olan türetilmiş talepte büyük dalgalanmalar görülebilmektedir. Deniz taşımacılık sistemi, küresel olarak yoğun rekabete açık bir endüstriyel hizmetler bütünüdür. Maruz kaldığı zorlu şartlar altında verimli ve başarılı olabilmek için, deniz ulaştırma işletmeleri çalışanlarının işle ilgili motivasyonlarının yüksek olması önem taşımaktadır. Deniz taşımacılığı ile ilgili işletmelerde, güçlü bir örgüt kültürünün varlığı da önem arz etmektedir.

Araştırmada elde edilen en önemli sonuç, Türk deniz ulaştırma işletmeleri çalışanlarında, Denison ÖKM ile motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya konması ve bu modelin motivasyon araştırmalarında kullanılabilir hale getirilmesidir. Motivasyon ile örgüt kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü ve tesadüfi olmayan bir bağlantı olduğu görülmektedir. Motivasyon, Denison örgüt kültürü modelinin kavramsal boyutları ile açıklanabilmektedir. Katılım boyutunun alt kavramsal boyutlarına (kapasite geliştirme, yetkilendirme ve takım çalışması) bağlı olarak katılım motivasyonu; tutarlılık boyutunun alt kavramsal boyutları (uzlaşma, koordinasyon ve temel değerlerdir) ile tutarlılık motivasyonu; uyarılma boyutunun alt kavramsal boyutları (örgütsel öğrenme, değişim ve müşteri odaklılık) ile uyarılma motivasyonu; vizyon boyutunun alt kavramsal boyutları (örgüt amaçları, stratejik yönetim ve vizyon oluşturma) ile vizyon motivasyonu tanımlanabilmektedir. Ancak, vizyon motivasyonunun gerçekleşebilmesi için örgütlerin vizyon boyutunun alt boyutlarına ilişkin algıyı güçlü bir şekilde oluşturmaları gerekmektedir.

Elde edilen bulgular örnekleme yer alan çalışan ve iş görenlerin örgüt kültürü ve motivasyon ile ilgili örgüt içi unsurları daha ön planda gördüklerini işaret etmektedir. Deniz ulaştırma işletmeleri örgütsel

öğrenme ve yüksek tutarlılık ile çalışan motivasyonunu arttırabileceklerdir. Güçlü bir işletme kültürünün varlığı iş gören ve yöneticilerce önemsenmektedir. İş planları yapılırken tüm çalışanlar, belirli ölçüde karar verme sürecine dahil edilmeyi beklemektedir.

İş gören ve yöneticiler temel değerlere sahip, iş birliğinin yüksek olduğu ve bütünleşme hissi veren, takım çalışmasının önemsendiği ve iyi yürütüldüğü örgütlerde yeteneklerini geliştirme imkânı bulabildikleri bir ortamda çalışmak istemektedir. Katılımcıların yanıtları yapıcı bir yönetim anlayışı istediklerini ve yapılan hataların tekrarını önleyecek bir yapının motivasyon seviyeleri açısından önemli olduğunu; işletme vizyonunun kısa süreli talepler için esnetilmesinin ise motivasyonları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürü algısına etki eden en belirgin kavramsal boyutlar yetkilendirme, yetenek geliştirme, takım çalışması, temel değerler ve bütünleşmedir. Bunları uzun dönemli iş programı ve gelişim planı, çalışanların uzun dönemde başarı için yapılması gerekenleri bilmesi, işletme misyonunun net ve açık olması, işle ilgili öğrenmeyi amaç edinme ve müşteri isteklerini anlamaya özen takip etmektedir.

Motivasyona etki eden en belirgin kavramsal boyutlar yetkilendirme, temel değerler, yetenek geliştirme ve iş birliğidir. Bunları yönetimin başarısızlıkları gelişim ve öğrenme fırsatı olarak değerlendirmesi ve kısa dönemli iş talepleri için vizyondan ödün verilmemesi takip etmektedir. Motivasyon en çok uzlaşma ile bağlantılıdır. Bunu sırası ile örgütsel öğrenme, örgüt amaçları, stratejik yönetim, yetkilendirme ve vizyon oluşturma takip etmektedir. Stratejik yönlendirme hem örgüt kültürü algısı hem de motivasyon seviyesi üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Örneklemden elde edilen bulgular iş planları yapılırken iş gören ve yöneticilerin karar verme sürecine daha çok dâhil olduklarını hissetmelerinin hem örgüt kültürü algısı, hem de motivasyon seviyesini olumlu yönde etkileyeceğini işaret etmektedir. Örgüt yönetimlerinin yetkilendirme konusunda tutarlı ve anlaşılır olması gerektiği ve bu alanda oldukça özenli davranmaları gerektiği görülmektedir. Yöneticiler çalışanların işle ilgili bilgilerini arttırmayı stratejik bir hedef olarak ele almalıdır. Yetenek geliştirme ile ilgili ifadelerin hem örgüt kültürü algısı, hem de motivasyon yönünden önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Deniz ulaştırma işletmeleri içinde yer aldıkları sistemin yoğun rekabet ve yüksek belirsizliğinde başarılı olmak için örgüt kültürü ve

motivasyon konularını ciddiyeyle ele almalıdır. Kendi insan kaynakları birimlerinin yetersiz kalması durumunda, dış tedarik yoluyla danışmanlık ve eğitim alarak geliştirebilecekleri bu alanları önemsememeleri çeşitli risklerle yüzleşmelerine yol açabilecektir. Örgüt kültürü ve motivasyon ile ilgili araştırmalar kullanılacak yaklaşım ve oluşturulacak model çerçevesinde uygulanan kitle ile ilgili önemli ipuçlarını verecektir. Yöneticilerin bu ipuçlarını aramaları ve bulguları değerlendirerek uygun şekilde eyleme dökmeleri gerekmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında belirli bir motivasyon teorisi ya da modeli kullanılmamış; motivasyon Denison örgüt kültürü modelinin kavramsal boyutlarına bağlı olarak incelenmiştir. Literatür taramasında motivasyon ve iş tatmini boyutlarını bir arada ele alan çalışmalara rastlanmıştır. Deniz ulaştırma işletmelerinde yönetim ve organizasyon çalışan araştırmacılar iş tatmini – örgüt kültürü ilişkisi ve iş tatmini – motivasyon ilişkisini araştırma konusu olarak ele alabilirler.

Hem motivasyon hem de örgüt kültürü algısı bir çok farklı faktöre ve koşula bağlı olduğu için araştırmada çıkan sonuçlar her zaman ve her durumda benzer şekilde tekrarlanmayabilir. Araştırmada katılımcıların isimlerini yazmaları istenmemiştir. Buna karşın deneklerin bir kısmının girilen kimi verilerden (departman, görev süresi, yaş aralığı, eğitim, vb) ya da başka bir şekilde kimliklerinin açığa çıkmasından endişe ederek gerçeğe uygun olmayan yanıtlar vermiş olması olasıdır. Katılımcıların ruh hali, iş yoğunluğu, zaman kısıtları gibi etkenler de anket cevaplarını ve araştırma sonuçlarını etkilemiş olabilir. Bu sebeplerle geliştirilen yaklaşım benzer bir örneklemede farklı sonuçlar doğurabilir.

Örgüt kültürü ve motivasyon üzerine gerçekleştirilen bu nicel araştırmanın bulguları araştırmanın model ve tasarımına uygun sonuçlar vermiştir. İleride örgüt kültürü ve motivasyon ile iş doyumu gibi olguların bir arada inceleneceği, daha kapsamlı çalışmalar gerçekleştirilebilir. Nicel araştırmalarla ortaya konan ilişkilerin daha detaylı olarak incelenebilmesi için, bu konuda çeşitli nitel araştırmalar gerçekleştirilebilir. Bu sayede yapılandırılmış mülakat ve katılımcı gözlem yoluyla ele alınacak işletmelerde, örgütün insan unsuruna yönelik anlamlı ve detaylı sonuçlar verecek araştırmalar gerçekleştirilebilir. Örgüt kültürü ve motivasyon çalışmalarında psikodrama, yaratıcı drama, ritm çalışmaları gibi psikoloji ve güzel sanatlar alanlarından uygulamalar içeren programlar tasarlanabilir. Böylelikle ön test-müdahale-son test yapısında uzamsal çalışmalar tasarlanabilir.

Araştırma örneklemini zaman kısıtı ve araştırma bütçesinin darlığı gibi sebeplerle küçük tutulmuştur. Türkiye’de deniz ticaret odalarına kayıtlı üye işletmeler 48 meslek grubu altında toplanmaktadır ve üye işletme sayısı 8500 civarındadır (DTO, 2017a, 2017b). Araştırma kapsamında geliştirilen modelin daha büyük bir örnekleme uygulanması; meslek grupları arasındaki fark ve benzerliklerin incelenmesi; farklı yönetim biçimlerine sahip işletmelerin karşılaştırılması daha anlamlı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir ve ileri çalışma konuları olarak önerilmektedir.

Araştırma kapsamından muaf tutulan deniz hizmetlileri üzerinde, yani ticaret gemileri zabıt ve mürettebatında, kültür ve motivasyon çalışmaları gerçekleştirmek her ne kadar zorlu araştırma süreçlerini gerektirecek olsa da, ileri araştırma konusu olarak önerilmektedir. Bu sayede kısıtlı alan ve görece kapalı bir yapıda bu olgulara ait dinamiklerin nasıl oluştuğu ve geliştiğini gözlemlemek mümkün olabilecektir. Benzer araştırmaların askeri bahriyede de uygulanması ile farklı bir yapının incelenmesi mümkün olacaktır.

Deniz ulaştırma işletmelerinden belirlenen örnekleme personel devir hızının yüksek olduğu görülmektedir. Görüşülen tüm yöneticiler personel devir hızının yüksekliğinin yol açabileceği olumsuz etkilere değinmiş ve uzun süreli istihdamın önemini vurgulamıştır. Dolayısı ile işletmelerin personel devir hızını düşürecek önlemler almaları gerekmektedir. İş terki sebeplerini bulmaya yönelik çalışmalar yapılması, işle ilgili sorun ve mutsuzlukların bulunup giderilmeye çalışılması personel devir hızını düşürmek için önerilebilir.

Örneklemden elde edilen bulgular iş planları yapılırken iş gören ve yöneticilerin karar verme sürecine daha çok dâhil olduklarını hissetmelerinin hem örgüt kültürü algısı, hem de motivasyon seviyesini olumlu yönde etkileyeceğini işaret etmektedir. Bu hususa ilişkin araştırmalar gerçekleştirilebilir ve düşünce fırtınası, kapalı zarf, yuvarlak masa gibi uygulamalar hayata geçirilebilir.

Örgütlerin iş gören ve yöneticilerin yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayacak imkânları yaratmaları ve yetenek geliştirmeyi bir hedef olarak görmelerinin faydalı olacağı söylenebilir. Bu amaçla öncelikle mevcut yetenek profilinin belirlenmesi, ardından yetenek geliştirme için uygun ve talep gören alanların tespiti ve sonrasında şirket içi eğitimler, eğitim kurumları ile iş birliği ya da dışarıdan eğitimler alınması yollarıyla iş gören ve yöneticilerin yeteneklerinin geliştirilmesi planlanabilir.

Deniz ulaştırma işletmelerinin yönetici ve yönetici adaylarının eğitim seviyelerini yükseltmelerine imkân tanınması, özendirilmesi; ya da istihdam politikalarını bu yönde düzenlemeleri daha kalifiye iş gücü ve yönetime sahip olmalarını sağlayabilir. Türk deniz ulaştırma işletmelerinde uzmanlık alanı eğitim oranını yükseltmek amacıyla, alanda eğitim veren kurumlarla asenkron eğitim modeline dayalı işbirliği yoluna gidilebileceği değerlendirilmektedir. İş gören ve yönetici motivasyonu açısından farklı yaş gruplarının geleceğe yönelik işletme vizyonunu paylaşmaları ve farklı departmanlarla çalışma konularının önem taşıdığı; bu konularda gelişme ve pekiştirme için bilim insanları, insan kaynakları sorumluları ve yönetimlerin ek çalışmalar yapabileceği ön görülmektedir.

Güçlü bir örgüt kültürü tesis etmek ve iş gören ve yöneticilerin motivasyon seviyelerini yüksek tutmak beraberinde artan verimlilik, düşük personel devir oranı, rekabetçi güç gibi istenen pek çok olumlu sonucu getirebilecektir. Tam aksi durumda ise zayıf ya da olumsuz algılanan örgüt kültürü ve düşük motivasyon seviyesi işletmelerde beklenen sonuçların alınmasını engelleyebilmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili yapılacak çalışmalar ve sağlanacak gelişmeler motivasyon seviyesi üzerinde de etkili olacaktır. Dolayısı ile deniz ulaştırma işletmelerinin örgüt kültürünü besleyen, güçlendiren bir anlayış ve yönetimden fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla örgüt kültürünü güçlendirmek için sembollerden ve ritüellerden daha etkin faydalanmanın yolları araştırılabilir.

Doğuşu ve doğası gereği disiplinler-arası olan örgüt kültürü ve motivasyon konularında farklı alanlardan bilim insanlarının ortak araştırmalar planlayıp yürütmesi, bilimsel yazına büyük katkı sağlayabilecektir. Benzer şekilde bu alanlardan birisinde yeterlilik kazanan bilim insanlarının ikinci bir alanda daha yetkinlik kazanacak şekilde çaba göstererek hem örgüt psikolojisi, hem denizcilik işletmeciliği disiplinlerine hâkim hale gelmesi bu alanda bütünleşik bir bakış açısı ve zengin bir birikimle hareket edebilmesine olanak sağlayabilir.

Yabancı dilde hazırlanmış çalışmaların literatür taramasında ve araştırmada kullanımıyla ilgili bir kısım sorunlar olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki yabancı kavramların Türkçe karşılıklarında görülen tutarsızlıklardır. Örnek olarak araştırmanın temel kavramlarından motivasyon kimi kaynaklarda *güdüleme*, kimi kaynaklarda *itki*, kimi kaynaklarda ise *motivasyon* olarak yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin Türkçeye çevrilmesi, Türkiye için uyumlu hale getirilmesi ve bu halinin geçerlilik ve güvenilirlik araştırmaları öncül çalışmalarda

yapılmıştır. Ancak araştırma süresinde yabancı kökenli bir kısım ölçeğin sadece dil olarak Türkçeleştirildiği, kültürel uyumun gözetilmediği görülmüştür. Ayrıca Türkçeleştirilen ölçeklerin bir kısmının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmadan kullanıldığı görülebilmektedir. Bu durumun yaratabileceği olumsuzlukların giderilmesi için alanda çalışan bilim insanlarının daha özenli davranması, Türkçe bilim üretilmesinde hata ve boşlukların giderilmesi açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

Ankli, R.E. ve Palliam, A.R. (2012). Enabling a motivated workforce: Exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 26(2): 7-10.

Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar*, 3. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Ayan, S. (2005). *Denizcilik işletmelerinde örgüt kültürü ve İzmir Bölgesine yönelik bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü. Kavramlar, Yaklaşımlar*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Cambiaghi, M. ve Sacchetti, B. (2015). Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936). *Journal of Neurology*, 262(6), 1599-1600.

Crumpton, M.A. (2013). Keeping the motivation going. *The Bottom Line*, 26(4), 144-146.

Denison, R.D. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 14. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ergun Özler, N.D. (2013). Güdüleme. C. Koparal ve İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (s. 124-159). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.

- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 3.Basım. İstanbul: Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Genestre, P.H.A. (1997). International motivational differences. *Management Decision*, 35(7): 562-567.
- Gökşen, U. (2001). *Diagnosing organizational culture in the army*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilkent University, The Faculty of Management and Graduate School of Business Administration, Ankara.
- Gürdoğan, A. (2005). *Bodrum merkezde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde örgüt kültürü ile iş doyumu arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hartmann, A. (2006). Organizational culture in motivating behaviour. *Construction Innovation*, (6): 159-172
- Hofstede, D. (1994). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: Harper Collins Business.
- Homans, G. C. (1949). A Conceptual scheme for the study of social organization. *American Sociological Review*, 12(1),13-26
- Hoy, W. K. ve Miskel C. G. (1991). *Educational Administration*. New York: McGraw Hill Inc.
- Karanika-Murray, M. ve Michaelides, G. (2015). Workplace design. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(3), 224-243.
- Kotler, P. ve Keller, K.L. (2012). *Marketing Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Lovelock, C.H. ve Wright, L. (1999). *Principals of Service Marketing and Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

Reis, D. ve Peña, L. (2001). Reengineering the motivation to work. *Management Decision*, 39(8), 666-675.

Robbins, S.P. ve DeCenzo, D.A. (2005). *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*. 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. 4. Baskı. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 Years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.

Yahyagil, M.Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *Yönetim*, 15(47), Şubat: 53-76.

İnternet Kaynakları:

DTO (Deniz Ticaret Odası). (2017a). *Meslek Grupları*. <http://www.denizticaretodasi.org.tr/sayfalar/MeslekGruplari.aspx>, Erişim Tarihi: 04.05.2017.

DTO (Deniz Ticaret Odası). (2017b). *Üyeler*. <http://www.denizticaretodasi.org.tr/sayfalar/Uyeler.aspx>, Erişim Tarihi: 04.05.2017

Ek 1: Faktör Grupları

Örgüt kültürü	% Açıklanan Varyans	Motivasyon	% Açıklanan Varyans
Faktör 1 – Yetkilendirme, yetenek geliştirme, takım çalışması, temel değerler ve bütünleşme	16,062	Faktör 1- Yetkilendirme, temel değerler, yetenek geliştirme ve iş birliği	14,937
Faktör 2- Stratejik yönlendirme, müşteri isteklerini anlama ve uzun dönem başarı odağı	11,943	Faktör 2- Örgütsel öğrenme , stratejik yönlendirme ve vizyondan ödün vermeme	11,285
Faktör 3- Uzlaşma , değişim yaratma, iş birliği ve örgütsel öğrenme	10,012	Faktör 3-Değişim yaratma, temel amaçlar , yöneticilerin uzun dönemli bakış açısı ve bütünleşme	10,642
Faktör 4- Müşteri isteklerini önemseme ve geleceğe dönüklük	5,907	Faktör 4- Takım çalışması , etik değerler , departmanlar arası işbirliği , stratejik iş planlaması	8,541
Faktör 5- Vizyon ve temel amaçlar	5,116	Faktör 5- Yenilikçilik , güçlü kültür ve çalışanlara işlerini planlama yetkisinin verilmesi	8,073
Faktör 6- Etik değerler ve departmanlar arası işbirliği	4,981	Faktör 6- Müşteri odaklılığı	5,074
Faktör 7- Esneklik ve yönetimin başarısızlıkları ele alışı	4,833	Faktör 7- Geleceğe yönelik işletme vizyonu	3,528
Faktör 8- Departmanlar arasında iş birliği yapılamaması	4,724	Faktör 8- Esnek ve değişime açık iş görme tarzı	3,497
Faktör 9- Müşteri istek ve önerilerinin iş faaliyetlerinde sıklıkla değişikliğe yol açması	4,682		