

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ve ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

ÖRGÜT İKLİMİNİN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİ: BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

YASEMİN ÖZKUL

İstanbul, 2013

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ve ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

ÖRGÜT İKLİMİNİN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİ: BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

YASEMİN ÖZKUL

Danışman: PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN

İstanbul, 2013



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi YASEMİN ÖZKUL'nın ÖRGÜT İKLİMİNİN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİ: BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 30.05.2013 tarih ve 2013-18/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi18/07/2013.....

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. NESLİHAN OKAKIN	
2. Jüri Üyesi Doç. Dr. SİBEL GÖK	
3. Jüri Üyesi Yrd. Doç. Dr. FATMA URFALIOĞLU	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Yasemin OZKUL
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Neslihan Okakın
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans- Temmuz 2013
Anahtar Kelimeler	: Örgüt İklimi, Motivasyon

ÖZET

Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama

Örgüt iklimi, çalışanlar tarafından algılanan örgüt içerisindeki genel hava, atmosfer şeklinde tanımlanabilir. Örgüt içerisindeki mevcut ortamın çalışanlar tarafından değerlendirilmesi ve olması gereken ile karşılaştırılması sonucunda ise iş tatmini kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgüt iklimi ve iklimin çeşitli düzeylerdeki etkilerinin örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın üç ana amacı bulunmaktadır. Bunlar; örgüt iklimi algısının katılımcıların demografik özellikleri ile ilişkisinin incelenmesi, motivasyon algısının katılımcıların demografik özellikleri ile ilişkisinin incelenmesi ve örgüt ikliminin motivasyon üzerinde etkisi olup olmadığının incelenmesi şeklinde ifade edilebilir.

Bu amaçla oluşturulan anket formu merkez ofisi İstanbul'da ve üretim yerleri beş ayrı ilde bulunan üretim sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmanın çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular örgüt iklimi ve motivasyon ile bazı demografik özellikler arasında ve örgüt iklimi ile motivasyon arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Günümüzde işletmelerin örgüt iklimi aracılığıyla çalışanların motivasyonlarını arttırmaya çalışması kendilerine büyük avantajlar sağlayacaktır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Yasemin OZKUL
Field	: Labor Economics and Industrial Relations
Programme	: Management and Labor Psychology
Supervisor	: Prof. Dr. Neslihan Okakın
Degree Awarded and Date	: Master- July 2013
Keyword	: Organisational Climate, Motivation

ABSTRACT

The Effect Of Organizational Climate on Motivation: A Case Study

Organisational climate can be defined as general atmosphere or climate comprehended by the employees in an organisation. Motivation term comes from the comparison of existing atmosphere of the organisation with the atmosphere that should be that is made by the employees. It is seen that organisational climate and different effects of the climate raises the interest of the researchers within the field of organisational behaviour.

There are three main aims of this study. These are the investigation of the relation between the demographical properties of the participators and the sensation of organisational climate, the investigation of the relation between the demographical properties of the participators and the sensation of motivation, and the investigation of whether there is an effect of the organisational climate on motivation or not.

This survey was conducted in a private manufacturing corporation with its headquarters located in İstanbul and its five production facilities located in five different Turkish cities. Indications found at the end of the survey shows that there is meaningful relations between organisational climate, motivation and some demographical properties; and relations between motivation and organisational climate. Today enterprises will get many advantages by trying to increase the motivation of the employees with the means of organisational climate.

ÖNSÖZ

Tezin hazırlanmasında ve sonuçlandırılmasında yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Neslihan Okakın'a ve destekleriyle daima yanımda olan aileme teşekkür ederim. Ayrıca çalışma süresince yol gösteren hocam Merve BİRİNCİ'ye ve anketlerin uygulanmasında yardımcı olan çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım. Çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

İstanbul, 2013

Yasemin Özkul

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1
1. ÖRGÜT İKLİMİ	4
1.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI	4
1.2. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI	10
1.2.1. Örgüt Yapısı	10
1.2.2. Bireysel Sorumluluk.....	11
1.2.3. Ödüllendirme ve Cezalandırma.....	11
1.2.4. Örgütsel Cesaretlendirme ve Teşvik	12
1.2.5. Çatışma.....	12
1.2.6. Risk.....	13
1.2.7. Değişime Direnç.....	13
1.2.8. Lider Güvenirliği.....	13
1.2.9. Baskı.....	13
1.2.10. Performans Standartları	14
1.3. ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ.....	14
1.3.1. Bürokratik İklim	15
1.3.2. Açık İklim	15
1.3.3. Otonom İklim	15
1.3.4. Destekleyici İklim	16
1.3.5. Kontrollü İklim.....	16
1.3.6. Ailesel İklim.....	17
1.3.7. Yenilikçi İklim	17
1.4. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETLİLEYEN FAKTÖRLER	17
1.4.1. Yönetimsel Değerler	17
1.4.2. Liderlik Tipi	18
1.4.3. Örgütsel Amaçlar	18
1.4.4. Ekonomik Değerler	18
1.4.5. İşin Yapısı	19
1.4.6. Ödüllendirme.....	19
1.4.7. Örgütsel Yapı	19
1.4.8. Kuruluş Yerinin Önemi	20
1.4.9. Örgütsel Değerler ve Normlar	20
1.4.10. Örgütsel İletişim	21
1.5. ÖRGÜT İKLİMİNİN NİTELİKLERİ.....	22

1.6. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN KİŞİSEL FAKTÖRLER VE ÇALIŞANLARIN MORALİ	23
1.7. UYGUN ÖRGÜT İKLİMİNİN UNSURLARI	24
1.8. ÖRGÜT İKLİMİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ.....	25
2. MOTİVASYON	33
2.1. GEREKSİNİMLER VE MOTİVASYONUN TANIMI	33
2.2. MOTİVASYON SÜRECİ VE OLUŞUMU	35
2.3. MOTİVASYON KURAMLARI	38
2.3.1. Kapsam Kuramları	39
2.3.2. Süreç Kuramları	50
2.4. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR.....	56
2.4.1. Ekonomik Araçlar	58
2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar	63
2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	67
2.5. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU	70
3. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: BİR UYGULAMA.....	73
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	73
3.2. Araştırmanın Modeli.....	73
3.3. Araştırmanın Örnekleme	73
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	74
3.5. Veri Toplama Araçları.....	74
3.5.1. Örgüt İklimi Ölçeği	75
3.5.2. Motivasyon Ölçeği	77
3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	80
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	81
4.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	81
4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları.....	86
4.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	89
4.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	113
4.5. Motivasyon Düzeylerinin Örgüt İklimi Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	117
TARTIŞMA	124
SONUÇ.....	134
EKLER.....	137
KAYNAKÇA	146

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Yapısı	75
Tablo 2. Motivasyon Ölçeği Faktör Yapısı	77
Tablo 3. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	81
Tablo 4. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	81
Tablo 5. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	82
Tablo 6. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	83
Tablo 7. Örneklem Grubunun İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	83
Tablo 8. Örneklem Grubunun Çalıştığı İşyerinin Çalışma Hayatındaki Sıralamasına Göre Dağılımı.....	84
Tablo 9. Örneklem Grubunun Aylık Ücretlerine Göre Dağılımı	85
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları	86
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi Düzeylerinin Ortalamaları	87
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	89
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	91
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	94
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	97
Tablo 16. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	101
Tablo 17. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştığı İşyerinin Çalışma Hayatındaki Sıralaması Değişkenine Göre Farklılaşması	105
Tablo 18. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Aylık Ücret Değişkenine Göre Farklılaşması	109
Tablo 19. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	113
Tablo 20. Motivasyonda Psiko- Sosyal Araçlar Düzeyinin Örgüt İklimi Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	117

Tablo 21. Motivasyonda Ekonomik Araçlar Düzeyinin Örgüt İklimi Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli.....	119
Tablo 22. Çalışanın İşinde Emniyet Araması ve Çalışmada Bağımsızlık Düzeyinin Örgüt İklimi Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Stepwise Regresyon Modeli	120
Tablo 23. Motivasyonda Örgütsel ve Yönetmel Araçlar Düzeyinin Örgüt İklimi Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	121
Tablo 24. İyi Çalışma Koşulları ve Statü Düzeyinin Örgüt İklimi Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli.....	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	27
Şekil 2: Motivasyon Süreci Şeması	36
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Şeması.....	42
Şekil 4: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	48
Şekil 5: Lawler-Porter'in Ümit Kuramının Şeması	52
Şekil 6. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	81
Şekil 7. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	82
Şekil 8. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	82
Şekil 9. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	83
Şekil 10. Örneklem Grubunun İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	84
Şekil 11. Örneklem Grubunun Çalıştığı İşyerinin Çalışma Hayatındaki Sıralamasına Göre Dağılımı.....	85
Şekil 12. Örneklem Grubunun Aylık Ücretlerine Göre Dağılımı	86
Şekil 13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları.....	87
Şekil 14. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi Düzeylerinin Ortalamaları.....	88

GİRİŞ

Artan rekabet, sürekli değişen teknolojik ve ekonomik koşullar, işletmelerin başarılı olmak için daha hızlı, daha esnek, daha girişimci ve daha yenilikçi olmasını gerektirmektedir. Günümüz değişim ve rekabet ortamında işletmeler için yaşamsal öneme sahip olan bu gereklilikleri yerine getirmenin yolu ise çalışanların örgüt içi ilişkilerinin samimi, içten, yenilikçi, yaratıcı olmasına bağlıdır. Örgütte çalışanların, örgütün psikolojik ortamına ilişkin algılamaları örgüt iklimidir.

İşyerlerinde çalışanlar, belirli kurallar çerçevesinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmişlerdir. Ortak çatı altında birleşen çalışanlar, iş tutumlarının, duyguların, davranışların birbirleriyle etkileşim içinde olduğu bir yapıda bulunmaktadırlar. Örgüt içindeki bu etkileşimler; örgütlerin yönetim anlayışlarını ve örgüt yapılarını, insan odaklı ve daha katılımcı hale getirmektedir.

Örgüt iklimi, işyerinin çalışanlar tarafından algılanan psikososyal yönüdür. Bir başka ifade ile birlikte çalışan kişilerin soluduğu havanın niteliğidir. Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından algılanan ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran örgüt iklimi kavramı, örgüt içerisindeki insan davranışlarını açıklamada büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerde, çalışanların birbirleriyle etkileşimleri sonucu zamanla bir kimlik oluşur. Bu kimlik sayesinde örgüt içinde çalışanlarda karşılıklı güven ve anlayış ortaya çıkar. Örgüt iklimi, çalışanların tutumlarını, duygularını, davranışlarını dolayısıyla da performanslarını etkilemektedir.

Çalışanların iş tatminlerinin ve motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması, uygun işe uygun personelin seçilmesi ve bu personelin uygun araçlarla teşvik edilerek çalıştırılması ile sağlanmaktadır. Bunlara ek olarak çalışanlar için sağlıklı ve uygun bir çalışma ortamının sağlanması da büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgüt kuramcıları ve araştırmacılar tarafından büyük bir önem taşıyan “örgüt iklimi” kavramı karşımıza çıkmaktadır.

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

Motivasyonu belirleyen fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik birçok faktör bulunmaktadır. Özellikle, çalışma ortamında motivasyon açısından sosyal ve psikolojik unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, motivasyonla ilgili olarak insanları sosyal açıdan ait olma, kabul görme gibi faktörler daha fazla etkilemektedir. İşte bu noktada, iklim kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Bireylerin çalışırken yüksek performans gösterebilmeleri, yaptıkları işten ve buldukları iş çevresinden memnun olmalarına bağlıdır. Kendine, örgütün amaçları ile bağdaştırılabilecek amaçlar koyan ve bu amaçlara ulaşmak için ısrarlı ve gayretli bir biçimde çalışan bireylerin güdülenme dereceleri yüksektir. Bu nokta da çalışanlar arasında olumlu bir örgüt ikliminin varlığından söz edilebilir.

Bu doğrultuda çalışmamızın amacı; örgüt ikliminin, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma üç bölüme ayrılmıştır:

Birinci bölümde, örgüt iklimi kavramı üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda örgüt ikliminin tanımı, boyutları, türleri, örgüt iklimini etkileyen faktörler, örgüt ikliminin nitelikleri ve uygun örgüt ikliminin unsurları, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, motivasyon kavramı, motivasyon süreci ve oluşumu, motivasyon kuramları, motivasyonda özendirici araçlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu bölümde çalışmanın amacına bağlı olarak motivasyon ve örgüt iklimi kavramları arasındaki ilişki hakkında bilgi verilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde ise, örgüt iklimi ve motivasyon arasında geçerli bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma kapsamında ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri ile örgüt iklimi ve motivasyon arasındaki ilişki, daha sonra da katılımcıların örgüt iklimi algısı ile motivasyon algısı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma, İstanbul ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmaya ait çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

1.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Etimolojik yönden iklim sözcüğü Yunancadır ve eğilim anlamına gelmektedir. Bu kavram, sadece ısı, basınç gibi fiziksel olayları anlatmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinin iç çevreyi nasıl tanımladığını anlatır. Sonuç olarak psikolojik bir yöne sahiptir.

Bununla birlikte, bireylerin tutum ve davranışlarını tahmin etmemize yardımcı olan bazı özellikler, örgütleri de tanımlarken kullanılabilir. Örneğin, bunlar katı, dost, sıcak, yenilikçi ya da tutucu gibi terimlerdir.¹

Örgüt iklimi 1960’lardan beri endüstri ve örgüt psikolojisi araştırmalarına konu olan en önemli kavramlardan birisidir. Örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcılar için çağdaş bir ilgi alanı olarak önem kazanan “örgüt iklimi” kavramı sayesinde, örgütlerdeki birey davranışlarının çok yönlü boyutlarını genel bir başlık altında düşünmek mümkündür.²

Örgütsel iklim tanımı kapsayıcı tarzda ilk kez, Argyris (1958) tarafından yapılmış ve Argyris örgütün psikolojik yapısını tanımlamak için “örgütsel iklim” kavramını kullanmıştır. Bununla birlikte, örgüt iklimi konusunda ilk referans, Lewin ve arkadaşlarının makalesinde bulunabilir. Bu makale, genç grupların sosyal iklim yaratan tecrübeleri üzerinde durmaktadır. Şu kadarı belirtilmelidir ki örgütsel iklimin çalışanlar üzerindeki etkisine dair araştırmalar Hawthorne araştırmalarına kadar uzanmaktadır. Bu araştırmalarda, çalışanların motivasyonları, iş tatminleri ile performansları ve verimlilikleri arasında ilişki tespit edilmeye çalışıldı. Hawthorne araştırmalarının sonucunda, iş görenlerin örgütsel iklimi olumlu algılamaları durumunda bunun performansları üzerinde pozitif etkisinin olduğu anlaşılmıştır.³

Personel yönetimi, örgütsel davranış ve çalışma ilişkileri alanında, örgüt iklimi ile ilgili çalışmalar önemli bir tarihe ve yere sahiptir. Örgüt iklimi ile ilgili literatüre bakıldığında; çalışanların iklim algıları üzerine ilk dikkat çekici çalışmaların, Lewin, Lippitt

¹ Fatih Karcioğlu, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **Atatürk Üniv. İkt. İdari Bil.Fak.Dergisi**, Cilt:15, Sayı: 1-2, Erzurum, 2001, s.268.

²Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 1. Basım. İstanbul: Beta,2005. s.6.

³ Hasan Tutar, Mehmet Altınöz, “Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: OstİM İmalat Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi** , Cilt: 65-2, Ankara, s.198.

ve White (1939) tarafından sosyal iklim konusundaki tartışmaların bağlatıldığı döneme dayandığı görülmektedir. Bu dönemde çalışanların iklim algıları; önemli bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçların tahmin edilmesi ve liderlik konuları bağlamında ele alınmıştır. Ayrıca çalışanların davranışlarının ve algı biçimlerinin doğru bir şekilde anlaşılması için, sosyal çevre içindeki değişkenlere odaklanmanın önemi üzerinde durulmuştur. Bu ilk çalışmalar, iklim kavramının gelişmesinde önemli bir yere sahiptir.⁴

Yapılan literatür araştırmalarının sonucunda örgüt iklimi kavramı ile ilgili tek bir tanıma ulaşmanın oldukça zor olduğu saptanmıştır. Kavram ile ilgili ilk çalışmalar 1930'lu yıllarda Kurt Lewin tarafından kişilerin davranışlarını doğru şekilde anlamak için çevresel değişkenlerin öneminin vurgulanması ile ortaya çıkmıştır. Bu çevresel değişken "iklim" kavramının gelişimine zemin hazırlamış ve 1960'lı yıllardan itibaren "örgüt iklimi" kavramsallaştırılmış, araştırmalarda kullanılmaya başlanmıştır.⁵

Örgüt iklimi, organizasyonu diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliğini gösterir. Örgüt iklimi, organizasyondaki iş çevresinin bilişsel bir yorumudur. Bu nedenle iklim, "psikolojik iklim" olarak adlandırılmaktadır. İş çevresi birey davranışının belirleyicisidir ve daha önceki araştırmalar iklimin organizasyon ya da departman yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkileri olduğunu göstermektedir.⁶

Örgüt iklimi "örgüt kültürünün örgütte yarattığı psikolojik hava veya ortam" iyi ya da kötü hava koşullarının insanları etkilemesi gibi, olarak da tanımlanabilir.⁷

Ertekin, örgüt iklimi adlı kitabında bazı bilim adamlarının örgüt iklimini değişik şekilde tanımladıklarını anlatmaktadır. Bu doğrultuda, Gellerman'a göre, örgüt iklimi, örgütün psikolojik yönüdür. Dışarıya yansıyan havasıdır. Dolayısıyla, iklim ve hava kavramları işletme yönetimi açısından Türkçe'de de çokça kullanılmaktadır.

Öyle ki, "Havaya giremedik", "Havası yok", "Çok soğuk davranıyor", "Fırtınalı günler yaşıyoruz" gibi ifadeler, örgüt iklimini yansıtmaktadır. Cherington ise, örgüt iklimini tanımlarken, bir örgütü diğer bir örgütten ayıran özellikler ve nitelikler olarak ifade eder.

⁴ Sibel Gök, "Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:6 Sayı:2, İstanbul, 2009, s.589.

⁵ Hande Aksoy, "Örgüt İklimi ve Motivasyon", Tarık Solmuş (Ed.), **Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (17-58), İstanbul: Beta, 2007, s.18.

⁶ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İşten Ayrılma ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, Kocaeli, 2005, s.25.

⁷ Muharrem Varol, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, Ankara Üniversitesi Yayınları, No:2, 1993, s.207.

Halpin ise, “Birey için kişilik ne ise örgüt için de iklim odur” demektedir. Bütün bu tanımlamalardan çıkarılan ortak sonuç, iklimin, örgütleri diğer örgütlerden ayırıcı bir özelliğe sahip olmasıdır.⁸

Örgüt iklimi yaratıcılığın ve girişimciliğin olduğu yerdir. Örgütsel yapılar, işin niteliği, görev tanımları, yönetimin tutumu, insan kaynakları uygulamaları ve grup kültürü gibi birçok unsur iş çevresinin doğasını oluştururken, yaratıcılığı da etkiler. Yapılan birçok araştırma örgütlere rekabet avantajı sağlayan yaratıcılığın bireysel özellikler ile ilişkili olduğu kadar içinde bulunulan iş çevresi koşulları ile ilişkili olduğunu göstermektedir.⁹

Örgüt iklimi, işlerin yapıldığı ortam koşullarını yansıtır. Bu bağlamda örgüt iklimi; örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edilmektedir. Bir amaç için bir araya gelip örgütü oluşturan kişilerin amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları bütün çalışmalarda ortak örgütsel davranış kalıpları oluşturarak örgüt kültürünü ortaya çıkarıp, tüm çalışma ve gayretlerde uyumlu bir ortam oluşturmalarına denir.¹⁰

Örgüt iklimi, bir örgütün iç çevresinin göreceli olarak güçlendiren kalitesidir. Örgüt bir yandan üyelerinin davranışlarını etkilerken, diğer yandan üyeleriyle birlikte güçlendirilen kalitesidir. Örgüt bir yandan üyelerinin davranışlarını etkilerken, diğer yandan üyeleriyle birlikte deneyim kazanır ve kendi özel niteliklerinin değerleriyle tanımlanabilir. Örgüt iklimi kavramının kapsamında, bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlenmelere olanak veren kavramsal bir bağ söz konusudur.

Örgütler, zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirirler. Kişilikler, örgütün yapısı ve amaçları, yönetsel uygulamalar, liderlik tarzı gibi etmenler zamanla etkileşerek bir iklim yaratırlar. Bu iklim, bir yandan örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırırken, diğer taraftan bireyin davranışlarında da etkili olur.¹¹

⁸ Yücel Ertekin, **Örgüt İklimi**, Ankara: TODİE Yayınları, No:174,1978 Aktaran: Esergül Balcı Bucak, “Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri”, **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı 7, (Bahar 2002), s.3.

⁹ Çekmecelioğlu, s.25.

¹⁰ Aydan Yüceer, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 22, Konya, 2009, s.447.

¹¹ Tınaz, s.111.

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırma ve çalışmalar incelendiğinde kavram ile ilgili pek çok tanım yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır;¹²

- ✓ Örgüt iklimi, örgüt içerisinde oluşan bir takım ölçülebilen özelliklerin dolaylı veya dolaysız olarak çalışanlarca hissedilmesi ve onların motivasyonlarını ve davranışlarını etkilemesidir.
- ✓ Örgüt iklimi, çalışanların, örgütün iç çevresinin atmosferine ilişkin algılarıdır.
- ✓ İklim örgütsel atmosferi değerlendirmekten ziyade, tanımlamaya veya ona karşı duygusal tepki göstermeyle ilişkilidir.
- ✓ Örgüt iklimi, örgüt yaşamının esas ve daimi kalitesini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır.
- ✓ Örgüt iklimi, örgütte çalışmaktan dolayı kişinin hissettikleridir.

Örgüt iklimini; çalışanların tutumları, davranışları ve uyguladıkları kurallar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlamak mümkündür.¹³

Örgüt ikliminin bireysel algılamadan çok, örgüte ve onun çevresine ait bir dizi özellik olarak tanımlayanlar arasında Campell yer almaktadır. Campell örgüt iklimini; belli bir örgüte ait örgütün üyeleri, örgütün yapısı ve çevresiyle ilgili bir dizi özellik olarak tanımlamıştır. Bu özelliklerin içine örgütün durağan, (örgütsel yapı, hiyerarşik düzen, disiplin düzeni gibi) özellikleri ile dinamik (eylem-sonuç) içeren özellikleri girmektedir.¹⁴

Örgüt iklimi, kültürü oluşturan tanımlanabilir öğeleri yansıtır. Çalışanların bir durum karşısında gösterdikleri ortak tepki ya da algılar, bireyin davranışı üzerinde etkiye sahip olan belirli koşullar şeklinde tanımlanabilir.¹⁵

Örgüt iklimi kavramının açıklanmasında üzerinde durulması gereken bir diğer nokta örgüt iklimi kavramı ile benzerlik gösteren “örgüt kültürü” kavramıdır.

¹² Sema Polatçı ve Kadir Ardıç, “İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, (Mart 2007) s.139.

¹³ Gök, s. 590.

¹⁴ Nagehan Talat Arslan, “ Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak, Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İkt. Ve İdr. Bilm. Fak.**, C:9, S:1, 2004, s.208.

¹⁵ Fatih Özdemir, “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi SBE, 2006), s.11.

Köken itibariyle ilk olarak antropologlarca kullanılan kültür kavramı herhangi bir insan grubu tarafından paylaşılan anlamlar olarak, neyin iyi, neyin kötü, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirten ve grup üyeleri için uygun davranış ve düşünce tarzının ne olduğunu belirleyen bir sistem olarak tanımlanabilir. Kültürün önemli bir bölümü sorgulamadığımız, veri aldığımız günlük davranışlardan ve inançlarımızdan oluşmaktadır. Örgütsel kültür herhangi bir grubun dış uyum ve iç bütünleşmeyi sağlamak için icat ettiği veya geliştirdiği ve geçerli kabul edilecek kadar üzerinde iyi çalıştığı ve bundan dolayı yeni üyelere öğretilen ve bu yeni üyelerin sorunları bu çerçeve içinde algılamaları ve düşüncelerini sağlayan varsayımlar kalıbıdır.¹⁶

Örgüt kültürü, her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklılığını ifade eder. Örgüt iklimi kavramında olduğu gibi örgüt kültürü kavramı ile ilgili de pek çok tanım yapıldığı görülmektedir. Yapılan bir tanıma göre örgüt kültürü, grup üyelerince paylaşılan normlar, değerler, inançlar, tutum ve davranışlardır. Bir örgütün kültürünü diğerinden ayıran şey, o örgütün tarihi, üyelerinde geliştirdiği karakter ve geçmiş yöneticilerin bıraktıkları izlerdir. Diğer bir tanım ise örgüt kültürünü, görünmez, içsel, örgütün içine işlemiş olan informel bir bilinç olarak tanımlar ve örgüt içindeki bireylerin davranışlarının bu yapı tarafından oluşturulduğunu ifade eder.¹⁷

Katz ve Kahn “örgütsel kültür ve iklim” başlığı altında şöyle bir betimleme yapmışlardır;¹⁸

“Her örgüt kendi tabuları, gelenekleri ve görenekleri ile kendi kültür veya iklimini yaratır. Sistemin kültürü veya iklimi, biçimsel sistemin norm ve değerlerini ve bunların doğal sistem içindeki yorumlamalarını yansıtır. Örgüt iklimi iç ve dış çekişmeleri, örgütün çektiği kişi türlerini, iş süreçlerini ve fiziksel düzeni, iletişim yönetimi ve sistem içinde otoritenin kullanım biçimini de yansıtır. Bir toplumun kültürel bir katılımı olduğu gibi, toplumsal örgütlerin de yeni grup üyelerine aktarılan ortak düşünce ve duygu kalıpları vardır.”

¹⁶ Engin Yıldırım, “Örgüt Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not”, Aşkın Keser (Ed.), **Çalışma Yaşamında Dönüşümler Örgütsel Bakış** içinde (145-157), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,2005, s.146.

¹⁷ Mahmut Arslan, “Örgüt Kültürü”, Salih Güney (Ed.), **Yönetim ve Organizasyon** içinde, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.36.

¹⁸ Daniel Kath ve Robert L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Halil CAN ve Yavuz Bayer (çev.), Ankara:TODAİE Yayınları, 1977 Aktaran: Muharrem Varol, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt XLIV,No:1, (Haziran 2004), s.71.

Burada betimlenen sadece örgüt kültürüdür. Yani Katz ve Kahn bizlere örgüt iklimi değil örgüt kültürü betimlemesi yapmışlardır.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının, örgütsel davranış, çalışma psikolojisi ve yönetim bilimleri ile ilgili kaynaklarda da zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir. Örgüt kültürü daha çok sosyoloji ve antropoloji bilimlerinin katkılarıyla gelişmiş bir kavramdır. Örgüt iklimi kavramının tanımında ise daha çok sosyal psikoloji biliminin etkileri gözlenmektedir.¹⁹

Örgüt iklimini örgüt kültüründen farklı bir içerik ile ele alan çalışmalar ise örgüt iklimini aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır;²⁰

“Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran görece devamlılık gösteren özellikler bütünü olup;

- ✓ örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkileri aracılığıyla oluşan,
- ✓ örgütte var olan özerklik düzeyi, güven, bütünleşme, işbirliği, destek, kabul görme, yeniliğe açıklık, şeffaflık gibi özelliklerin örgüt üyelerince algılanmasını içeren,
- ✓ örgüt üyelerinin içinde buldukları durumu yorumlamalarına ve davranış biçimlerinin oluşmasına kaynaklık eden,
- ✓ örgüt kültürünün önde gelen normlarını, değerlerini ve tutumlarını yansıtan özellikler bütünüdür”.

Pritchard, & Karasick, (1973) örgüt iklimini, örgütü diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliği olarak tanımlamıştır. Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının iklime ilişkin algılarını etkileyen pek çok uygulama ve prosedürden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Örgüt ikliminin genel olarak özellikleri aşağıdaki gibidir: ²¹

- ✓ Örgüt iklimi, organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından oluşur,
- ✓ Örgüt iş ortamı ile ilgili koşulların algılanmasına dayanır,

¹⁹Pınar Tınaz, “Bir Örgüt İklimi İncelemesi” , **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Ankara, 27–28 Nisan 2004, s.199.

²⁰ Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2007, s.106.

²¹ Hülya Gündüz Çekmecelioglu, “Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, 2008, ODTÜ, [http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmecelioglu.doc\(12.10.2011\)](http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmecelioglu.doc(12.10.2011))

- ✓ İş ortamının yorumlanmasına temel oluşturur,
- ✓ Faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma özelliğini taşır.

1.2. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI

Yönetim ve özellikle yönetim psikolojisi literatüründe örgüt iklimi ile ilgili olarak birçok boyut üzerinde durulmaktadır. Boyutlar bir anlamda araştırmacının önem verdiği ve örgüt iklimini etkilediğini varsaydığı etmenler olarak ortaya çıkmaktadır. Başlangıçta örgüt ikliminin, örgütün birçok farklı yönlerine, yapılan işe, örgütsel yapıdaki konuma, elemanların eğitim durumuna, yöneticilerin seçimine, siyasal etkilere ve tüm topluma bağlı olarak değişen bir nitelik taşıdığı söylenebilir.²²

Örgüte kişilik veren, örgüt üyelerini etkileyen ve örgüt üyelerinin her biri tarafından farklı biçimde algılanan örgüt ikliminin boyutları konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bir araştırmada örgüt iklimi boyutları aşağıdaki şekilde özetlenmekte ve gruplandırılmaktadır;²³

- *Bireysel Özellikler*: Doyum, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkileri.

- *Örgütsel Özellikler*: Örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, büyüklüğü, ödül düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık, çok sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk.

- *Çevresel Özellikler*: Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirme.

1.2.1. Örgüt Yapısı

Organizasyonel yapı belirli departmanlar ile bunlar arasındaki ilişkileri gösteren statik bir kavramdır ve her yapı belirli bir sürecin sonucu olarak oluşmaktadır. Organizasyonların yapı ve işleyiş biçimleri örgüt iklimi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Katı ve hiyerarşik organizasyon yapıları güçlendirme ve yaratıcılığı engelleyen bir örgüt iklimi oluştururken;

²² Şenay Küçük Baransel, "İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 1996), s.33.

²³Ertekin, s.2.

yatay organizasyon yapılarının olması yani yetkinin çeşitli kademelerde dağıtılmış olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir.²⁴

Çalışanların örgütün yapısındaki kısıtlamalar, kurallar, yönetmelikler ve yöntemler hakkında neler hissettikleri ile ilgilidir. Litwin örgütün yapısının görevle ilgili algılanan eksiklikleri, iş hakkındaki bilgiyi, hiyerarşi derecesini, otoriteyi ve örgüt üyelerinin davranışlarındaki kısıtlamayı gösterdiğini; hiyerarşi ve iş kuralları belirginleştikçe, biçimsellik ve sosyal uzaklığın arttığını bununda arkadaşça ve yakın ilişkileri azalttığını belirtmiştir.

1.2.2. Bireysel Sorumluluk

Bu boyut çalışanın yaptığı işin asıl sorumlusu olmasına verilen önem derecesi ile ilgilidir. Kişi kendisine bir görev verildiğinde bilir ki o işin sorumlusudur. Vroom iş tatmininin, akıl sağlığının ve başarı düzeyinin iş ortamının sunduğu kendini ifade etme, oto-kontrol, katılım, bireysel özgürlük ve sorumluluk gibi bazı fırsatlar ile doğrudan ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır.²⁵

Çalışanların işleri ile ilgili sorumluluk almaları; işin başından sonuna kadar tüm kararlarda kontrole sahip olmaları şeklinde tanımlanabilir. Çalışanlara yaptıkları işler ile ilgili bazı özgürlük alanlarının tanınması onların hareket serbestiyetini ve güçlendirme algılarını arttıracaktır. Yüksek derecede başarı ihtiyacı duyan kişiler, kendi davranışları ve bunların sonuçları üzerinde daha fazla bireysel sorumluluk almalarına izin veren işler seçmektedirler.

1.2.3. Ödüllendirme ve Cezalandırma

İş çevresinin bir diğer önemli özelliği, organizasyonlarda yapılan işlerin sonuçları ile ilgili olarak çalışanları cezalandırmak yerine ödüllendirme üzerine vurgudur. Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi oldukça önemlidir. Organizasyonlarda bireysel katılımı destekleyen, performansa dayalı, adil bir ödül sisteminin varlığı çalışan bağlılığını, güçlendirmeyi, iş tatminini, yaratıcılığı artırırken, işten ayrılma niyetini azaltacak böylece işletmeler için kritik öneme sahip çalışanların şirkette kalmasını sağlayacaktır.²⁶

²⁴Hülya Gündüz Çekmecelioglu, “Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, 2008, ODTÜ, [http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmecelioglu.doc\(12.10.2011\)](http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmecelioglu.doc(12.10.2011))

²⁵ Baransel, s.35.

²⁶ Hülya Gündüz Çekmecelioglu, “Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, 2008, ODTÜ, [http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmecelioglu.doc\(12.10.2011\)](http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmecelioglu.doc(12.10.2011))

Örgüt ödül dağıtımında taraf tutmaz, dağıtım, iletişim ve işlem adaleti uygulamada objektif davranırsa, çalışanlar bundan büyük bir mutluluk duyar ve bu durum örgütsel iklime olumlu yansır. Aksine örgütsel iradeyi kullananlar, adaletsiz davranır, ödüllendirirken belli bir standarttan uzaklaşırsa, çalışanlar örgütsel iklimi olumsuz algılar.²⁷

1.2.4. Örgütsel Cesaretlendirme ve Teşvik

Organizasyonda yeniliğe önem verilmesi ve yeniliğin desteklenmesi, yeni fikirlerin objektif bir şekilde değerlendirilmesi, ödül ve yaratıcılığın farkına varılması için gerekli düzenlenmelerin yapılmasıdır. Ampirik araştırmalar, çalışanlara ve her seviyedeki yöneticilere bazı yönetsel kararlara katılma yönünde şans verilmesinin iş tatmini ve performansı arttırdığını göstermektedir. Katılımı cesaretlendirme ve liderlik geliştirme programları çalışanların deneyimlerini ve iş sorumluluğunu arttırmaktadır.²⁸

Örgütlerde yeniliği ve değişimi vurgulayan bir liderlik anlayışı yaratıcılığı teşvik eder ve çalışanlarda başarıma güdüsünü harekete geçirir; dolayısıyla çalışanın daha yüksek performans ve verimlilik göstermesi beklenir. Ayrıca araştırmalar, katılımcı bir yönetim anlayışının iş tatmini ve performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.²⁹

1.2.5. Çatışma

İki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Organizasyona yenilik getirmesi, orijinal ve iyi fikirlerin ortaya çıkması, araştırma yapma eğilimini, yaratıcılığı, motivasyonu ve performansı artırması çatışmanın olumlu etkileri iken; gereğinden az çatışma ile insanların rehavete kapılması, değişime ve yeniliğe uzak olmaları, ayrıca yoğun çatışmaların olduğu ortamlarda kararların alınışında gecikmeler olması, kaynak ve zamanın boşa harcanması çatışmanın olumsuz etkileri olarak ortaya çıkmakta ve performansı düşürmektedir.³⁰

Çatışmaların karşılıklı, açıkça konuşularak çözümlenmesi önemle vurgulanan örgütte gerekli bilgi akışı sağlanır ve başarı güdüsü yaratılır. Çatışmaların açık bir biçimde

²⁷ Tutar, Altınöz, s. 199.

²⁸ Çekmeceliolu, s.27.

²⁹ Tutar, Altınöz, s. 199.

³⁰ Hülya Gündüz Çekmeceliolu, "Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", 2008, ODTÜ, [http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmeceliolu.doc\(12.10.2011\)](http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmeceliolu.doc(12.10.2011))

çözümlemesi hem örgütün verimliliği hem de çalışanların akıl sağlığı için oldukça önemlidir.³¹

1.2.6. Risk

Değişimin bir sonucu olarak belirsizlik ortamında çalışanlar belirli ölçülerde riskler alarak çalışmak durumundadırlar. Risk almayı, işbirliğini, kaliteyi ve güvenliği destekleyen bir örgüt ikliminin buluşçuluğu teşvik edeceği ve yüksek performansa neden olacağı ileri sürülmektedir. Bunun dışında bürokratik ve merkezi bir yapı, kapalı iletişim kanallarının olması, bireysel güvensizlik duygusu, otoriter bir yönetim tarzı risk almayı engelleyecektir.³²

1.2.7. Değişime Direnç

Bir örgütte çalışanlar, örgütün değişim ihtiyacını anlamakta zorlanıyor iseler, yapacakları şey, değişime karşı çıkmaktır. Çalışanlar örgütün “farklı olmalıyız” düşüncesine inanmış ise, normal koşullarda değişime karşı ya düşük direnç gösterecek veya hiç direnç göstermeyeceklerdir.

1.2.8. Lider Güvenirliği

Lidere güven, kararlarının kabulünü ve davranışlarının onayını kolaylaştırır. Liderin çalışanların yaratıcılıklarını göstermeleri ve inisiyatif kullanmaları konusunda ilham verici bir özelliği vardır. Lidere güven azaldığında çalışanlar liderin otoritesini kabul etmede isteksiz davranırlar.³³

1.2.9. Baskı

Örgütte demokratik değil, otoriter veya baskıcı bir yönetim anlayışının bulunması, çalışanların olumsuz örgüt iklimi algılamalarına neden olur. Otoriter bir yönetim ikliminde çalışanlar kendilerini gerçekleştirme, inisiyatif geliştirme ve yaratıcı yeteneklerini ortaya koyma olanağı bulamazlar. Shalley ve arkadaşlarına göre, iş tatmini sağlayan ve çalışanların yaratıcı yeteneklerini açığa çıkaran bir örgütsel iklim şu özelliklere sahip olmalıdır:

³¹ Baransel, s.36.

³² Hülya Gündüz Çekmeceliolu, “Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, 2008, ODTÜ, [http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmeceliolu.doc\(12.10.2011\)](http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmeceliolu.doc(12.10.2011))

³³ Tutar, Altınöz, s.199.

- *Takım desteği:* Gruplarının veya çalışma ekiplerinin oluşturulması sırasında çalışanların sosyal ihtiyaçlarının dikkate alınması, iş gören performansını olumlu yönde etkileyecektir.

- *İşin iddialı olması:* İşin iddialı olması, sadece zor ve karmaşık olmasına değil, aynı zamanda, otonomi ve özgürlük gerektirdiğine işaret eder. Çalışan işin bütün süreçlerine katılma olanağı bulur. Kişiye yaptığı işin sonuçlarını görme olanağı vermeyen biri, onu tatmin etmez. Tasarımıyla ilgili araştırmalar çeşitlilik, otonomi ve geri besleme gibi özelliklerin iş tatminini ve performansı artırıcı etkisi olduğunu göstermiştir.³⁴

1.2.10. Performans Standartları

Örgüt ikliminin bir diğer boyutu yüksek performanslı organizasyonlar, kendilerini farklılaştıran bazı özelliklere sahiptirler. Performans değerlendirme kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içerir. Bu çalışma esnasında örgütteki düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içerir. Bu çalışma esnasında örgütteki iş görenlerin bir dönem içinde çalışmalarının ve yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre bir çok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gelişme potansiyellerinin ortaya çıkması sağlanır.³⁵

Yüksek performanslı organizasyonları gerçekleştirmenin temel koşulu yüksek performans becerilerine yani yetkinliklere sahip bireyler ile çalışmaktır. Bireyleri performans becerilerini geliştirmeye özendirmenin yolu ise, bireylerin kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki yakın ilişkiyi açıkça görmelerini ve anlamalarını sağlamaktır.³⁶

1.3. ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ

Örgüt iklimine, iklimi belirleyen boyutlar açısından bakıldığında çok sayıda boyut vardır. Araştırmacılar farklı boyutlara odaklanarak çalışma yapmışlardır. Bazı araştırmacılar, örgüt iklimini incelemek için kalitatif araştırmalardan yararlanarak iklimin boyutlarını belirlerken, Hofstede ve arkadaşları ile diğer araştırmacılar mevcutta tespit. Shadur ve arkadaşları, üç türde edilmiş ve çalışılmış boyutları kullanmışlardır. Bunlar; “Bürokratik”, “Destekleyici” ve “Yenilikçi” iklimlerdir.

³⁴ Tutar, Altınöz, s.200.

³⁵ Neslihan Okakın, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Bası, Beta Basım Yayın:İstanbul, 2008, s.96.

³⁶ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 3. Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s.26.

1.3.1. Bürokratik İklim

Bürokratik örgütler hiyerarşilerle formüle edilmiş iletişim mekanizmalarına ve katı süreçlere dayanırlar. Bürokratik iklime sahip örgütlerde otoritenin ve sorumluluğun kesin çizgileri vardır ve bunlar güçlü, etkiliği kontrolüne bağlıdır. Bürokratik iklimler hiyerarşik, yapısalcı, emir-komutacı, düzenli, katı kurallı, yerleşik yapı ve güce yönelik süreçler olarak tanımlanabilirler.³⁷

Eğer süreçler çok katı olursa, bilgi akışında engeller olabilir ve çalışanların karar vermeye katılımları engellenebilir. Bürokratik iklimlerde resmi ayarlamalar çalışanlar tarafından karar vermeyi, katılımdaki yeterli paylaşımı engeller ve çalışanların görevlerini etkili şekilde yerine getirmek için gerekli olan gayri resmi ilişkilerde, bilgi akışını engeller. Ancak buna karşın, bürokratik süreçler çalışanların katılımı için her zaman kötü değildir. Hatta karar vermedeki, iletişimdeki ve ekip çalışmasındaki paylaşımdan yararlanmak için süreçler geliştirilmiştir. Katı göstermişlerdir ki, iki çeşit bürokrasi vardır. “Katı” ve “Esnek Bürokrasi” bürokratik iklimlerdeki süreçler yaratıcılığı engeller. Esnek bürokratik iklimlerde ise rolleri açıklığa kavuşturmak için aktiviteler yönlendirici olmaktadır. Ancak bireyler arasında bir gerilim vardır. Gerilim, daha fazla esneklik arayışından kaynaklanmaktadır. Bu esnekli iş gayri resmi sorunların çözümünde ararlar ve bu da örgütün bürokratik doğasına aykırı olmaktadır. Yönetim yazınında bürokrasinin engelleyici özellikleri, esnek özelliklerinden daha fazla olduğu belirtilmektedir.³⁸

1.3.2. Açık İklim

Bu, birlikte çalışmaktan ve söz konusu örgütte olmaktan gurur duymak anlamına gelir. Çalışanlar, birbirleriyle ve yöneticileriyle birlikte çalışmaktan, dostça ilişki geliştirmekten dolayı örgütsel iklimi olumlu algırlar.

1.3.3. Otonom İklim

Bu iklimde, çalışanlar iş çevrelerini kontrol etme olanağına sahiptirler. Kendi kendilerini yönetme ve karar vermede yöneticileri onlara geniş bir esneklik alanı sağlar.

³⁷ C. Çelik, Çalışanların Örgüt ve Yönetimsel Uygulamalarla İlgili Algılamaları: İki Örgütte İklim Kıyaslaması. **11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**. Afyon, 2003: 445-458.

³⁸Pervin Bilir, “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2005), s.30.

Sonuç olarak çalışanlar birlikte sorun çözme, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda yeterli motivasyona sahiptirler.³⁹

1.3.4. Destekleyici İklim

Destekleyici iklimin özellikleri arasında açık ilişkiler, dostluk, iş birliği, cesaret verme, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven vardır. Örgüt yönetiminin çalışanlarına verdiği destek, örgütsel çabaların merkezindedir. Çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini algılaması ile sorumluluklarını bilinçli bir biçimde yerine getirmeleri, örgütün amaç ve sorunları ile ilgilenmeleri ve kişisel beklenti ve ödül olmaksızın örgüt için yenilik gayretine girmeleri arasında, pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların algıladığı örgütsel destek düzeyi, çalışan davranışını öngörmek için belirleyici bir unsurdur. Çalışanların örgüt geliştirme projeleri ile ilgili olumlu algılamaları hem örgüte hem de bireye yönelik yararlar sağlamaktadır. Örgüt vatandaşlığının oluşturulmasında da destekleyici iklimin önemli bir rolü vardır.⁴⁰

Cüceloğlu, iş yerinde iletişimde iki yüz olduğunu ifade etmektedir. Başkalarına gösterilen dış dünya “sosyal yüz”, yalnız bireyin bildiği iç dünya, “can”. Gösterilen sosyal yüz ile içimizdeki can aynı mesajları veriyorsa yaşamımızda stres az olur; gösterdiğimiz gerçek ile bizim içimizdeki gerçek birbirinden farklı ise yaşamımızda o kadar çok stres olur. Destekleyici iklimler güven ortamı yaratan iklimler olduğu için stres düşüktür. Destekleyici iklimler güven ortamı yaratan iklimler olduğu için stresle ters orantılıdır.⁴¹

1.3.5. Kontrollü İklim

Bu iklimde, esnekli eş kontrollü biçimde izin verilir. Görev ve sorumlulukların gereğini yerine getirmek temel amaçtır. Bununla birlikte iş görenler görev ve sorumlulukları yerine getirmek konusunda yüksek bir motivasyona sahiptirler. Hem çalışanlar, hem de yöneticiler işe odaklanırlar. O nedenle çalışanların birbirlerinin duygularıyla ilgilenme fırsatları yoktur.

³⁹ Tutar, Altınöz, s.200.

⁴⁰ Bilir, s.31.

⁴¹ D.Cüceloğlu, **İletişim Donanımları**, 2.Baskı, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2002. s.34.

1.3.6. Ailesel İklim

Bu tür bir iklimde dostlu ihtiyaçlarının karşılanmasına özel önem verilir. Yöneticiler çalışanlara pek müdahale etmez. Çalışanlar iş ortamında her bakımdan rahat bir iklim algırlar. Bu tür bir iklimde verimlilik fazla vurgulanmaz. Sonuç olarak çalışanlar tam kapasite ile çalışma ihtiyacı duymazlar.⁴²

1.3.7. Yenilikçi İklim

Yenilikçi iklimler risk alan, sonuç odaklı, baskın, gayretli, meydan okuyan, girişimci ve etkin olarak tanımlanabilir. Örgütlerin rekabetçi pazarlarda varolabilmesi için örgütsel kaynakların daha etkili kullanımına ihtiyaç duymaları yenilikçi örgüt yarışmalarına yol açmıştır. Modern endüstriyel örgütlerin bulunduğu mevcut pazar çevresi, yoğun küresel rekabet, hızlı teknolojik değişikliklerin yaşanılması ve artan bilinçli tüketicilerle karakterize edilmektedir. Bu durum örgütlerin kendilerini ve amaçlarını devamlı gözden geçirmeleri, ayrıca mevcut yapılarını ve süreçlerini, yeni stratejiler yeni ürünler ve yeni hizmetler yaratmak amacıyla yeniden organize etmek için bir baskı oluşturmaktadır. Örgütlerin rekabetçi ortamda varolabilmesi ve örgütsel kaynakların daha etkili kullanımına gereksinim duymaları, yenilikçi örgüt iklimlerinin oluşmasına yol açmıştır. Bu yüzden yeniliğin modern iş dünyasında önemli bir yeri vardır.⁴³

1.4. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETLİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt iklimini etkileyen değişkenler, çeşitli dahili (işletme içi ve işletme dışı) faktörleri kapsamaktadır. Mukayeseli bir liste hazırlanmamasına rağmen aşağıdaki değişkenlerin herhangi bir örgütün iklimi üzerinde belirleyici etkileri vardır.

1.4.1. Yönetimsel Değerler

Yönetimsel değerlerin kararları etkileyen eylemlere götürmesinden dolayı yönetici değerleri iklim üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu değerler veya bu değerleri çalışanların algılamasının, söz konusu örgütün formal veya informal, diktatör veya katılımcı olup olmadığı konusunda önemli bir etkisi olmuştur. Yapılan bir araştırma göstermiştir ki, yönetici değeri perakendeci örgütler içerisinde dürüstlük iklimi yaratabilmektedir.

⁴² Tutar, Altınöz, s. 201.

⁴³ Bilir, s. 201.

1.4.2. Liderlik Tipi

Astlarına güvenen ve bunların örgüt kararlarına katılmasını isteyen liderler, önemli kararları almaya ve sıkı kontrolü sürdürmeye ısrar eden yöneticilerce meydana getirilenkinden çok daha farklı bir iklim yaratabilirler.⁴⁴

1.4.3. Örgütsel Amaçlar

Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılabilir. Genel amaçlar örgüt türlerine göre değişmektedir. Özel işletmelerde kar amacı genel amaç olarak öncelik taşıırken, eğitim, sağlık ve benzeri kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak ön plandadır. Özel amaçlar ise örgütün genel amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak uygulamalardır.⁴⁵

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçlardır. Bunun için örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir.⁴⁶

Birey örgüt etkileşiminin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkililik gerçekleştirilebilir.⁴⁷

Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır.⁴⁸

Örgütsel davranış, insan doğası ile örgüt yapısının etrafını çevrelemiş olan bir takım temel kavramları kapsar. İnsan davranışlarının yapıları bakımından birçok ortak yanı olduğu söylenebilir. Ancak dünyada her insan kişi olarak farklıdır. Görüşleri birbirinden ayrı olduğu gibi, birbirinden farklı olan birçok değişik amaçlara ulaşmak için ayrı yollardan giderler.⁴⁹

1.4.4. Ekonomik Değerler

Ekonomi geliştiğinde ve örgüt başarılı olduğunda, yöneticiler daha cesaretli olmaya ve daha büyük risklere girmeye başlarlar. Bununla beraber ekonomik gerileme dönemlerinde

⁴⁴ Karcıoğlu, s. 275.

⁴⁵ Özdemir, s. 17.

⁴⁶ Arslan, s. 208.

⁴⁷ Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, 4. Basım, Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 1994, s.17.

⁴⁸ Aytaç Açıkalın, **Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, 3. Basım, Ankara: Pegem Yayıncılık, 1997, s.3.

⁴⁹ Özdemir, s.18.

bütçeler çok sıkı ve yöneticiler daha tutucu kararlar almaya zorlanırlar. Ekonomik gerileme döneminde yeni programlar önerilmez ve yaratıcı fikirlere önem verilmez.

1.4.5. İşin Yapısı

İşin çeşitleri ve endüstrinin türleri bir tek örgüt iklimi yaratmaya katkı sağlamaktadır. Kırsal toplumlardaki çiftçilik ve gıda üretimine metropolit (başkent konumundaki şehirler), yerlerdeki bankacılık ve finansal yatırım şirketlerinden çarpıcı bir şekilde farklı bir iklim içerisinde yönlendirilir. Zaman baskısı, yasaklar günlük gazete işletmesindeki iklimi, kitap yayınlayan bir işletmenin ikliminden çok farklı olmasına katkı sağlar.⁵⁰

1.4.6. Ödüllendirme

Güçlü bir şirket kültürünün yaratılmasının ve olumlu bir örgüt ikliminin önündeki en önemli engellerden biri, genellikle becerikli personele sahip olmamaktır. Çalışan kimseler, çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Yöneticiler iyi performans gösterenlerin farkına varmalı ve onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ettiğini göstermelidir. Yöneticiler takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini titizlikle seçmelidir. Takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır.⁵¹

1.4.7. Örgütsel Yapı

Örgütlerin yapısı; insanların iş hayatı ve birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Örgüt yapısı dendiğinde akla gelen unsurlar şunlardır: örgüt içerisindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim ve nezaret şekli, çalışanların iş ve görev tarifleri, yöneticilerin kontrol sahaları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği ve fiziksel yerleşimdir. Rekabetin arttığı bir ortamda, hızlı ve esnek davranabilen örgütler başarıya ulaşacaklardır. Bu sebeple, küreselleşme sürecine uyum sağlamada örgütlerin yapısı büyük önem taşımaktadır.⁵²

Başarı için örgütlerin yapısının değişime açık olması gerekmektedir. Hızlı düşünüp hızlı karar vermeyi gerektiren küresel iş dünyasında örgüt yapısının hiyerarşilerden ve katı bürokratik kurallardan arındırılmış olması büyük önem taşımaktadır. Bu yeni yapının örgütlerde değişimde başarı sürecini hızlandırıcı bir etkisi olacaktır.⁵³

⁵⁰ Karcıoğlu, s.276.

⁵¹ G. Murat Dengiz, **Takım Çalışması Teknikleri**, 1. Basım, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2000, s.220.

⁵² Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s.91.

⁵³ Özdemir, s.20.

Katı, bürokratik ve hiyerarşik örgüt yapıları, küreselleşmenin önündeki en büyük engellerdir. Küresel iş dünyasındaki en iyi organizasyonel yapı kendi kendini yöneten gruplardır. Bu yapıda satıcılarla, müşterilerle ve iş arkadaşlarıyla yatay ilişkide bulunan, esnek çalışma grupları mevcuttur. Her grubun üyeleri, yaptıkları işten, üründen veya bir grup müşteri ile ilişkilerden sorumludur. İşlerini başından sonuna kadar kendileri planlar, yönetir ve uygularlar. Grubun bir lideri veya yönlendiricisi olsa dahi sorumluluk bütün üyelerindedir.⁵⁴

1.4.8. Kuruluş Yerinin Önemi

Örgütün kuruluş yeri, fiziki yerleşimi ve örgütsel büyüklük örgütün iklimi üzerinde etkiye sahiptir. Bugün bir veya birkaç ürün çevresinde büyüyüp esnekliğini kaybetmiş kuruluşlar, küçük ve esnek kuruluşlarla artık rekabet edememektedir. Bazı hallerde hala doğruluğunu koruyabilen “büyük kuruluş, daha kaliteli ve ucuz üretir” düşüncesi artık istisnai hale gelmiştir.⁵⁵

Bugün bir sanayici için daha çok kar elde etme arzusu yanında sosyal sorumluluklarının bilincine vararak bunun gereklerini yerine getirme arzusu ve bu amaçla da yeni ürünler, yeni pazarlar peşinde koşması son derece gereklidir. Bu arzuların gerçekleşmesi için geleneksel yatay ve dikey entegrasyon yöntemleri artık rekabet gücünün azalması anlamına gelmektedir. Asıl olan hem sağlıklı bir büyüme hem de küresel rekabet ortamında rekabetçi üstünlüklere sahip olmaktır.⁵⁶

1.4.9. Örgütsel Değerler ve Normlar

Değerler örgüt üyelerinin birlikte çalışmaları sonucunda oluşan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütün temel karakteristiğini oluşturan, örgütün başarısına ve örgütte insanlar arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğine dair inançlardır.⁵⁷

Örgütsel normlar ise genel olarak örgüt içi ilişkilerde uyulması istenen davranış kalıplarını ifade eder. Normlar örgütsel yaşam boyunca örgüt üyelerince, karşılaşılan sorunlara veya durumlara uygun davranışların geliştirilmesi ve bunların kurallara bağlanması ile oluşur.⁵⁸

⁵⁴ Güzelcik, s.91.

⁵⁵ Özdemir, s. 27.

⁵⁶ Özdemir, s.28.

⁵⁷ Doğan, s. 95.

⁵⁸ Doğan, s. 101.

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci tarafından birlikte ele alınmıştır. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken bazı yasaklardan ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır. Örgütlerin sahip olduğu değerler, o değerlerin oluştuğu sistemden bağımsız olamamaktadır. Uzun süre yaşamak isteyen işletmelerin sahip olması gereken değerlerin ortaya konulmasından önce, istenilen değerlerin oluşabileceği organizasyonel şartların ortaya konulması gerekmektedir.⁵⁹

Bu yönden bakıldığında iki farklı örgütsel kültür yapısı ortaya çıkmaktadır. Birincisi; sonuç odaklılığı temel değer alan örgütlerdir. Bunların örgüt süreçlerinde karar ve kontrol mekanizması belirli bir kesimin elinde bulunmaktadır. Diğer örgüt yapısı ise süreç odaklı işletmelerde görülmektedir. Bu işletmeler ise merkezkaç yönetimini esas almaktadır. Merkezin yetkilerini örgütün tabanına doğru yayarak karar ve kontrol mekanizmasını lokalleştirmişlerdir.⁶⁰

1.4.10. Örgütsel İletişim

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ikliminin bulunması, etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesi ve sağlıklı kararların alınabilmesi açısından önemlidir. Özellikle insan kaynağı yönetimiyle ilgili politika, karar ve uygulamalarda yönetim çalışanlarından yeterince ve açık geri bildirim almazsa, bireysel ve örgütsel ihtiyaçları bir seviyede tutmaya çalışan insan kaynakları yönetimi ile ilgili kararlarının alınması zorlaşacağından aynı zamanda karşılıklı beklentiler karşılanamayacağından insan kaynakları yönetimi de etkinliği sağlamakta zorlanacaktır.⁶¹

Anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu örgütsel iletişime ilişkin engel teşkil edici temel değişkenler arasında ilk akla gelenlerdir. Örgüt üyelerinin karşılıklı olarak yeterli miktarda ve anlaşılır tarzda bilgi alışverişinde bulunmalarının bir sonucu olarak gelişen ve sergilenen hatalı ya da önyargılı davranışlar;

⁵⁹ Özdemir, s.28.

⁶⁰ Özdemir, s.29.

⁶¹ Z. Beril Akıncı, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 1999), s.22.

bireylerin kendilerinden beklenenlere dair bilgi sahibi olmamalarından kaynaklanan rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları örgütlerde en sık karşılaşılan çatışmalardandır.

Örgüt içinde kurumsal amaçlar her ne kadar vurgulansa da, birimler veya bireylerin de alt amaçlara sahip olabileceği düşüncesi asla unutulmamalıdır. Birimler arası bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması durumunda, alıcı kaynak konumundaki birey veya birim eksik veya hatalı bilgi ile donanacak ve kaynak birim ile ilgili belki de yetersiz önyargılar geliştirecektir.⁶²

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bütün grup, topluluk ve örgütler için iletişim dün olduğu kadar bugün de önemlidir ve gelecekte de önemli olacaktır. Hayatımızın her alanında olduğu gibi, örgütlerin de iletişimsiz yaşaması mümkün değildir. Tüm örgüt faaliyetlerinin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da örgüt içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi açısından özel önem taşıyan örgütsel iletişimi gündeme getirmektedir.⁶³

1.5. ÖRGÜT İKLİMİNİN NİTELİKLERİ

Örgüt ikliminin niteliği, çalışanların örgütle olan ilişkileri ve astlarla üstlerin ilişkilerinin yapısı tarafından tayin edilir. Bu ilişkiler; amaç ve hedeflerin, liderlik tarzının, çalışanların davranışlarının, biçimsel yapının, yönetim sürecinin birbirleriyle olan gerçek etkileşimi ile belirlenir.⁶⁴

Sağlıklı bir örgüt ikliminin aşağıda listelenen niteleyici özellikleri sergilemesi beklenmektedir;⁶⁵

- ✓ Örgüt hedefleri ile bireysel hedeflerin örtüşmesi,
- ✓ Sosyoteknik sistemin taleplerine dayalı en uygun örgüt yapısı,
- ✓ Tam katılım olanaklarının sağlanmasıyla örgütün demokratik işleyişi,
- ✓ Örgütün farklı düzeyleri arasında karşılıklı güven, ilgi ve destek,

⁶² Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2006, s.24.

⁶³ Özdemir, s.32.

⁶⁴ Tınaz, *Bir Örgüt İklimi İncelemesi*, s. 201.

⁶⁵ Tınaz, s. 111-112.

- ✓ Çatışmaların engellenmesi amacıyla açık tartışma ortamı,
- ✓ Belirli iş durumlarına uygun liderlik tarzı ve yönetsel davranış,
- ✓ Birey ve örgüt arasında psikolojik anlaşmanın kabulü,
- ✓ Bireylerin iş ile ilgili beklentileri ve gereksinimleri; bireysel farklılıklar ve davranışların tanınması,
- ✓ Olumlu davranışların tanınması esasına dayalı adil ödül sistemi,
- ✓ İş yaşamı ve iş tasarımı kalitesine ilgi,
- ✓ Kişisel gelişim ve kariyer geliştirme olanakları,
- ✓ Örgüte sadakat ve kimlik duygusu; birey olarak önemli ve değerli olma duygusu.

Dünyanın en önemli işletmeleriyle yapılan bir çalışmada yukarıdaki maddeler bağlamında çalışanlarla yürütülen görüşmeler sonucunda, bireyleri üstün başarıya güdüleme gereksinmesinin, kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetme gereksinmesi ile desteklendiği kanıtlanmıştır. Araştırmacıların, bu işletmelerde farklı düzeylerde çalışanlardan aldıkları bilgiler ve edindikleri izlenimler sonucunda yaptıkları yorumlar, sağlıklı bir örgüt ikliminde tanımlanan her şeyi destekleyici niteliktedir.⁶⁶

1.6. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN KİŞİSEL FAKTÖRLER VE ÇALIŞANLARIN MORALI

Örgüt iklimini etkileyen kişisel faktörlerin arasında *bireyin kişiliği* büyük önem taşır. Kişilik, bireyin yaptığı işi ve bulunduğu çalışma ortamını algılamasında ve değerlendirmesinde çok etkilidir. Bireyin kişilik özellikleri ile yaptığı iş ve iş yaşamının nitelikleri arasında uyum bulunduğu takdirde, bireyin olumlu duyguları, diğer çalışanlara da yansyarak genel örgüt iklimi üzerinde pozitif etki oluşturacaktır. Kişilik özellikleriyle örgüt özelliklerinin uyum içinde olması, çalışanların, buldukları iklimde mutlu olmalarından dolayı performanslarını da olumlu yönde etkiler. Bireyler, kendi beklenti ve gereksinimleri ile uyumlu olan örgüt iklimlerinde çok daha yaratıcıdırlar.

⁶⁶Tınaz, *Bir Örgüt İklimi İncelemesi*, s.202.

Kişinin örgütte çalışma süresi örgüt iklimini etkileyen bir diğer kişisel faktördür. Örgütte çalışma süresi arttıkça, kişisel yönelim ve örgüt iklimi boyutları arasındaki ilişkinin daha güçlü olacağı varsayımından yola çıkılarak gerçekleştirilen bir araştırmanın bulguları, örgütte çalışma süresi ile algılanan örgüt iklimi arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu destekler doğrultudadır. Bireyin iş sürecine ilişkin konularda deneyimli ve bilgili olması, çalışma arkadaşlarıyla sosyal ilişkilerde bulunması gibi faktörler değerlendirildiğinde, bireyin, içinde bulunduğu çalışma ortamını çok daha olumlu algılaması ve tanımlaması beklenmektedir.⁶⁷

Örgüt iklimi, bireylerin kişisel ilişkilerine ve iş performanslarına yansıttıkları tutumlarını ve moral düzeylerini etkiler. Ancak moral, tarafsız ölçülmesi çok zor olan bir başka genel kavramdır. Dikkatle tasarlanan ve yürütülen bir tutum araştırması, çalışanların, örgüt iklimine katkıda bulunan faktörlere ilişkin duygularını oluşturmaya yardımcı olabilir. Moral düşük olduğunda ve hayal kırıklığı veya yabancılaşma duyguları ortaya çıktığında, sebepleri giderici olumlu bir hareketin yapılması önem kazanır.

1.7. UYGUN ÖRGÜT İKLİMİNİN UNSURLARI

Örgüt iklimi konusunda çeşitli çalışmalar yapan bazı araştırmacılar örgüt iklimini tayin eden faktörleri ortaya koyan bir model geliştirmişlerdir. Bu model, uygun örgüt iklimi açısından büyük önem taşıyan faktörlerden meydana gelmektedir. Bu faktörler; örgüt yapısı, örgüt süreci, örgütsel performans ve motivasyon şeklinde ifade edilebilir.

Yapılan çeşitli araştırmalar örgüt ikliminin örgütsel yapı ve örgütsel süreçten etkilendiğini, örgütsel performans ve motivasyonu da etkilediğini ortaya koymaktadır.⁶⁸

Örgüt, ortak bir görevin tanımlanması veya bir amacın gerçekleşmesi için bireysel çabalarını sistematik ve bilinçli bir şekilde birleştiren insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır⁶⁹.

Bir başka ifade ile örgüt yapısı; örgütün öğeleri arasındaki düzenli ve kurulu etkileşim örüntülerine işaret eder.⁷⁰ Örgüt ikliminin güçlü veya zayıf olmasını kişilerarası ilişkiler,

⁶⁷ Tınaz, s.113.

⁶⁸ Talat, s.214.

⁶⁹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004, s.489.

⁷⁰ Tülay Bozkurt, "İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar", Suna Tevruz (Ed.), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi** içinde (83-102), Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 1997, s.86.

örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, çalışana verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler.⁷¹

Örgüt süreci, performans değerlendirme, performans değerlemeye verilen önem, profesyonel özerklik derecesi, belirli anlaşmalara karşılık genel anlaşmalar ve yönetim tarafından bireye verilen önem gibi faktörleri içerir.⁷²

Örgütsel performansın, iklim boyutlarının mantıksal olarak birbiriyle uygun oldukları zaman birbiriyle çatıştığı ya da uyuşmaz oldukları zaman görece daha iyi olma eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt ikliminin çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğilimleri ya da beklentileri ile bağdaştığı zaman örgüt performansı daha yüksek olmaktadır. Tıpkı bir bitki gibi, bireylerde büyüüp serpilme (başarılı olmak) için uygun bir iklim isterler.

Bireyin zevk aldığı bir iklim içinde çalışması onun performansını etkileyecektir. İhtiyaçları ile uygun düşen bir iklimin bünyesinde birey daha çok yenilikçi ve yaratıcı olabilecektir.⁷³

İş tatmini, bireylerin örgüte girişlerindeki beklentileri doğrultusunda, yaptıkları işten dolayı elde ettiklerinin onlarda oluşturduğu memnuniyet ve hoşnutluk olarak tanımlanabilir.⁷⁴

Güçlü bir örgüt iklimi, örgütün başarısına ve örgütte çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Örgüt ikliminin güçlü veya zayıf olması ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır.⁷⁵

1.8. ÖRGÜT İKLİMİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ayırım açık bir biçimde görülebilir. Örgüt iklimi bir durumla ilgilidir; örgüt üyelerinin düşünceleriyle, duygularıyla ve davranışlarıyla bağlantısı vardır. Bu nedenle, geçici, sübjektif ve çoğunlukla güçlü ve etkili insanlar tarafından manipülasyona açıktır. Buna karşılık kültür, gelişim süreciyle ilgilidir ve kökleri

⁷¹ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı 4, 2002, s.5.

⁷² Öge, s.26.

⁷³ Robert N. Lussier, **Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach**, 6. Basım, Boston; McGraw.Hill, 2005, s.344.

⁷⁴ Sema Yıldırım Becerikli, "Örgütlerde Sosyodrama Kullanımı ve İş Doymu Düzeyi Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı 16, 2006, s.117.

⁷⁵ Akıncı, s.5.

tarihin içindedir; kolektif olarak benimsenmiştir ve doğrudan manipülasyon girişimlerine karşı koymaya yetecek kadar karmaşıktır.⁷⁶

İklim, kültürden daha derin ve örgütteki daha küçük grupların sahip oldukları bir takım değerleri karakterize etmektedir. Başka deyişle örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgüt içinde yarattığı hava yani atmosferdir. Tıpkı doğa iklimleri gibi örgüt içinde de algı ve yaşam tarzı farklılıklarından oluşan birbirinden bağımsız ve farklı iklimler oluşabilmektedir. Örgüt iklimi, aynı kültür içinde küçük gruplar arasında paylaşılan değerler, iş yapış şekilleri, inançlar topluluğunun oluşturduğu ortam olarak tanımlanabilir.

Çalışanların etkisiyle örgüt kültürü şekillendiği gibi, örgüt kültürünün etkisiyle de çalışanlar şekillenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim; çalışanların, grupların, örgütün ve yöneticilerin etkileşimlerinin bir sonucudur. Örgüt kültürü, birliği ve beraberliği güçlendiren, çalışanların benzer davranışlar sergilemesini destekleyen ve böylelikle iletişimi hızlandıran bir özellik taşımaktadır.⁷⁷

Kültür kelimesi Latince’de sürmek, ekip-biçmek anlamına gelen “colere” veya “cultura” dan gelmektedir. 17.yüzyıla kadar bu anlamda kullanılan “cultura” kelimesini ilk defa Voltaire, insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve kültürün tanımlanmasında yaşanan güçlüğü yüceltilmesi anlamında kullanmıştır.⁷⁸ Temelinde, tanımlı yapanların farklı disiplinlerden olmalarından kaynaklanan bakış açılarının farklılığı yatmaktadır. Kültür tanımları içinde ilk ve geniş kapsamlı olan ve en çok kullanılanı, E.B.Taylor’un tanımıdır. Taylor’a göre kültür, “bilgisi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan karmaşık bir bütündür”.⁷⁹

Taylor’a göre kültür; “Bilgiyi, inancı, sanatı ve ahlâkı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür”.⁸⁰

⁷⁶ Nevzat Demir, “ Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2005), s.19.

⁷⁷ Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2012,s.53.

⁷⁸ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, 8. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1999, s.96.

⁷⁹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2.Bası, İstanbul, Dönence Basım ve Yayım, 1997, s.117.

⁸⁰ Muhittin Şimşek, **İş Hayatında Mükemmellik**, 1.Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004, s.187.

Kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de, algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarda bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır.⁸¹

Kültür bir insan grubunun dünyanın nasıl olduğu ve olması gerektiği hakkında paylaştıkları ve belirledikleri, algılar, düşünceler, duygular ve davranışlardır.⁸² Kavramları, bilgileri, inançları, sanatları, yasaları, ahlaki, giysileri ve bir toplum üyesi olarak insanın edindiği tüm diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık olguya kültür denir.⁸³

1. Düzey Görünümler	Tören ve Ayinler Semboller	Örgüt İklimi: Başarı, yönelim, özerklik, merkezilik, şeffaflık vb. algılamalar		Kültürel biçimler
	Hikâyeler Mitler Efsaneler			
2. Düzey Örgütsel Değerler	Eşitlik, birey	sel haklara saygı	vb. değerler	Kültürel altyapı
	İdeoloji ve Felsefeler			
3. Düzey Temel Varsayımlar				

Şekil 1: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Kaynak: E. Thomas Moran, J. Fredericks Volkvein, The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, **Human Relations**, Vol. 45, No:1, 1992, s.38.

⁸¹ Suna Tevrüz , **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2.Baskı, Ankara; Türk Psikologlar Derneği, 1997, s.90.

⁸² Meltem Yaman, **İnsan Kaynakları Kişi ve Kurumlara Öneriler**, 1.Basım, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000, s.119.

⁸³ Ali Akdemir, **Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri**, 1.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2003, s.26.

Genel olarak birçok tanımdan ortak biçimde çıkarılabilecek tanıma göre kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir.⁸⁴

Kültür konusunda en önde gelen uzmanlardan biri olan Edgar H.Schein'e göre örgüt kültürü; "bir grubun dış uyum ve iç bütünleşme sorunları ile mücadele edebilmeyi öğrenirken icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği geçerli olduğunu düşündürecek kadar iyi sonuçlar vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlarla ilgili, doğru algılama, düşünme ve hissetmenin yolu olarak öğretilmesi gereken varsayımlar bütünüdür."⁸⁵

Diğer bir açıklamada örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu açıklamada örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır.⁸⁶

Örgüt Kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir.⁸⁷

Örgüt kültürü ile ilgili iki tür düşünceden söz etmek uygun olur: Birincisinde kültür, organizasyonun sahip olduğu bir değişken olarak ele alınmakta, ikincisinde ise kültür, organizasyonun ile özdeşleştirilmektedir. Kültür bir değişken olarak düşünüldüğünde, toplumdaki organizasyona geçen ya da yönetim tarafında yaratılan bir olgudur. Kültürün bireylere gelen ortak bir takım sembol ve ifadelerin ürünü olduğu savunulduğunda, kaynağının sosyal bütünleşme olduğu savunulduğunda, kaynağının sosyal bütünleşme olduğu kabul edilmektedir. Bu durumda, organizasyon ve kültür özdeştir. Organizasyon üyeleri, sembol ve ifadelerle bütünleşmekle kalmaz, kültürü zaman içinde yeniden ve değiştirerek üretirler.⁸⁸

⁸⁴ Levent Bayram, "Örgüt Kültürü",

http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/39/web/makale/Levent_Bayram.htm (25.10.2011).

⁸⁵ Nevzat Demir, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, 1.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2007 s.15-16

⁸⁶ Feyzullah Eroğlu, "Türk Kültüründe Motivasyon", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, C.5, 1982, s:3-4.

⁸⁷ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998 s.347

⁸⁸ Selen Doğan, "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol; Örgüt Kültürü", **AMME İdaresi Dergisi**, Cilt 30, sayı 4, 1994, s.59.

Örgüt iklimi kavramı literatürde örgüt kültürü teriminden önce, 1968 yılında Litwin ve Stringer tarafından kullanılmıştır. Yazarlar örgüt iklimini, “insanların çalıştıkları iş ortamında, doğrudan veya dolaylı olarak algıladıkları, motivasyon ve davranışlarını etkilediği varsayılan, ölçülebilir öncelikler grubu” olarak tanımlamışlardır.⁸⁹ Örgüt iklimi, bireylerin örgütleri için toplu veya genel algılarını açıklamakta; bu bağlamda iklim, tavır ve davranışların sebebi, örgütsel ve bireysel davranışa aracı olan, yargılama ortamı olarak düşünülen bir değişken olarak görülmektedir. Dolayısıyla iklim algıları, çalışanların örgütlerde benzer olaylar karşısında farklı veya benzer davranışlarına yol açabilir.⁹⁰

Örgüt ikliminin örgüt kültürüyle yakın ilgisini, çalışanların kendi değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçmesi oluşturur. Örgüt iklimi bireylerin işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine ilişkin beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyidir, aksi halde zayıf ve kötüdür. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kapsadıkları süre açısından da farklılık gösterirler. İklim, kültüre göre daha kısa süreli, genellikle geçici ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar göstermektedir. Ancak işletme içinde çalışanlara hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Bundan dolayı kötü bir iklim işletme üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilir.⁹¹

Birçok yazar örgüt iklimini, örgüt kültürü ile birlikte ve aynı kavramlarmış gibi ele almışlardır. Örneğin, Katz ve Kahn eserlerinde "Örgüt Kültürü ve iklim" başlığı altında şöyle demektedirler: “ Her örgüt kültürünü ya da iklimini kendisi geliştirir. Bunu yaparken de yasaklardan, ahlak dışı kurallardan ve davranış biçimlerinden yararlanır. Bir sistemin iklimi veya kültürü, hem biçimsel sistemin değerlerini ve davranış şekillerini hem de bunların doğal örgütteki durumlarını yansıtır. Örgüt iklimi ayrıca, örgütün hangi tür bireyleri kendine çektiğini, işle ilgili süreçlerini ve bunların fiziksel olarak düzenlenmesini, haberleşme evrelerini, sistemdeki otoriter uygulamaları, örgüt içi ve dışı çalışmalarını gösterir.”⁹²

Örgütlerin kısa vadeli özellikleri için “iklim”; daha uzun vadeli özellikleri için ise “kültür” kavramı kullanılır. Örgüt ikliminin alt ve orta kademe yönetimiyle, örgüt kültürünün

⁸⁹Geert Hofstede, “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts”, Organization Studies, Vol.19, No.3, 1998, p.485.

⁹⁰ Benjamin Schneider, “Organizational Climates: An Essay”, Personnel Psychology, Vol.28, 1975, p.461.

⁹¹ Dinçer, s. 339.

⁹² Karcıoğlu, 271.

ise üst yönetimle ilgili olduğu söylenebilir. İklim kısa süreli olduğu için “taktiksel”; kültür ise uzun süreli ve “stratejik” önem arz eder. Dolayısıyla iklimin değişmesi kültürün değişmesinden daha kolaydır. Bununla birlikte iklim de sosyal sistem içindeki bireylerin değil, sosyal sistemin kendisinin bir özelliğidir.⁹³

Örgüt iklimi, temel inanç sistemi, herkesin içine hareket ettiği ortak paylaşılan değerler olarak tanımlanan kurum kültürünün sonuçlarından biridir. Bir diğer deyişle, güçlü bir örgüt kültürünün ilkelerinin olumlu bir kurum ikliminin koşullarını belirlediğini söyleyebiliriz.⁹⁴

Örgüt iklimi çeşitli araçlarla değiştirilebilir. Ancak genellikle belirli bir hava süreklilik gösterir. Bu hava sürekli olarak değişen bir özellik göstermez. Bu durum örgüte belirli bir kişilik kazandırır. Örgüt iklimi gözlenebilen ve objektif niteliklere sahiptir. Ancak bu nitelikler bireylere göre farklılık gösterir. Bu nedenle bunun bir algılama olayı olduğu söylenebilir. Bireylerin bu iklimi algılama durumlarına göre onların davranışları da farklı olacaktır. Buna göre birey örgütü terk edecek ya da kalmaktan mutluluk duyacaktır.⁹⁵

Kültür ve iklim kavramlarının her ikisi de örgütün önemli özelliklerini belirtmeye çalışırlar, gerçekte iki kavramın tanımları da çok açık değildir. Bu kavramlar arasındaki bir ayırım; “kültürün, paylaşılan sayıtlılar ve ideolojilerden oluşması, iklimin, paylaşılan algılar” olarak tanımlanmasıdır.⁹⁶

Bununla beraber iklim sık sık destekleme, samimiyet, yakın akrabalık, performans ve ödüllendirme arasındaki ilişki, özerklik ve yapı gibi çok sayıda farklı boyutları örgütün veri-tabanı profilini ortaya koymak üzere tek tek kişilere karşı yöneltilen anketlerle ölçülmektedir. Bununla beraber farklı örgüt kültürleri oldukça benzer iklim profilleri meydana getirebilir. Örgüt üyeleri kendi beklentilerine dayanan durumları gözlemektedirler.

Söz konusu beklentiler girişte şekillenen psikolojik anlaşma türüne ve örgütsel sosyalizasyon sürecine ve kendilerinin daha büyük çevredeki önceki tecrübelerine ve beklentilerine bağlı olmaktadır. Örneğin bir örgüt nispeten otokrat bir yönetim tarzına sahip

⁹³Geert Hofstede, Michael Haris Bond, Chung-Leung Luk, “**Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis**”, Organization Studies, Vol.14, No.4, 1993, p.489.

⁹⁴ Akıncı, s. 176.

⁹⁵ Akyay Uygur ve Ramazan Göral, **Yönetim ve Organizasyon**, 1.Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.133

⁹⁶ M.Durdu Karlı, **Yönetimsel Etkinlik**, 1.Baskı, Ankara: Pagem Yayıncılık, 2004, s.37

olabilir. Gerçek durumlar ve kültürler oldukça farklı olabilse bile, bunlardan örgütteki hayattan ne kadar memnun olunması gerektiği, hususunda çalışanların, beklentilerinin benzer olması durumunda bütün iklim profilleri benzer olacaktır.⁹⁷

Örgüt Kültürünün ve örgütsel ikliminin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Bu nedenle, yakın zamana kadar örgüt kültürü daima örgütsel iklimle birlikte ele alınmıştır.⁹⁸

*Yukarıdaki bilgiler ışığında örgüt kültürü ve iklimi arasındaki ilişkiyi özetleyecek olursak;*⁹⁹

Örgüt ikliminin bireylerin işletme içindeki çalışmalarının nasıl olması gerektiğine dair algılarının sonunda oluşan genel havayı, örgüt kültürü ise tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren, hakim değer ve inançları temsil eder.

Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir.

İşletme içinde hakim olan havanın, motivasyon, verimlilik, iş doyumunu ve başarı açısından kültürden çok daha etkili olduğu ve kötü bir iklim işletmeye zarar verebilir.

Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.

Kültürün davranış normlarını oluştururken, iklimin bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir gösterge olduğu yani, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken iklimin bu kurallara ne derece uyulduğunun göstergesidir.

Kültürün iklime nazaran daha fazla bağımsız değişken olduğu buna nazaran iklimin hem bağımlı hem bağımsız değişken olabildiği ve daha çok bağımlı bir değişken olduğu, bu niteliğinden dolayı çabuk değişebildiğidir.

Daha öz olarak örgüt iklimi, çalışanların örgüt kültürüne dönük ortak algılamalarını yansıtır, örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının bir parçası olmak durumunda değildir; çalışanların çevrelerinde duyabilecekleri bir şeydir, örgüt kültürü ise çalışanlar nereye giderlerse, nerede

⁹⁷ Karcioğlu, s.273.

⁹⁸Serpil Durğun, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim” **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** Aralık 2006, Cilt:III. Sayı:II. S.114.

⁹⁹ Karcioğlu, s.279.

olurlarsa beraberlerinde götördükleri bir şeydir. Bu haliyle örgüt kültürü, örgüt iklimini de kapsamaktadır.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. İklim iş görenlerin davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Örgüt iklimi daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü temel grup değerlerini ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel duygu ve düşünceleri sunar.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Burcu Dönmez, Murat Korkmaz, “Örgüt Kültürü- Örgütsel İklim ve Etkileşimler”, **Uluslar arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, (2011), s.177.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

İş görenlerin işlerini severek ve isteyerek yapmalarını sağlama çabası olan motivasyon, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla önem verilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin başarısında ve rekabet avantajı elde etmesinde önemli rol oynayan insan faktörünün verimli bir şekilde çalışması ve işini memnuniyetle yapması nasıl ve ne kadar motive olduğuyla yakından ilgilidir. Bu nedenle işletmeler, çeşitli araçlardan faydalanarak iş görenlerini motive etmeye çalışmaktadırlar.

Çalışanların gereksinimlerini karşılama ve onları çalışmaya özendirme, işletmeler açısından karmaşık ve zor bir süreçtir. Çalışanlarını motive etmek, verimlerini artırmak ve onları ellerinde tutmak isteyen işletmeler, öncelikle çalışanlarının gereksinimlerini iyi analiz edebilmeli, daha sonra da onlara motivasyonlarını sağlayabilecek bir çalışma ortamı ve sistemi sunmalıdırlar. Bunun için de motivasyon kavramının ve sürecinin işletmelerde iyi anlaşılması ve kullanılması gerekir.

2.1. GEREKSİNİMLER VE MOTİVASYONUN TANIMI

Birey açısından motivasyon, bireyin kişisel gereksinmelerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar. Örgütsel açıdan motivasyon ise, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü anlamını taşır.¹⁰¹

İhtiyaç ve güdülerin biyolojik temelini anlamak için Fransız bilim adamı Claude Bernard'ın ileri sürdüğü "Homeostasis" kavramına de inmekte yarar vardır. Bu kavram, kısaca, "organizmada iç çevrenin değişmezliği" anlamına gelmektedir. Çünkü organizmalar, yaşayabilmek için ısı, oksijen, su gibi maddelerin oransal değerlerini belirli sınırlar içinde tutmaya çalışırlar. Böylece fizyolojik dengelerini korurlar.

Bu çerçevede, insan vücudunda da aynı yapıyı görmek mümkündür. Bu doğrultuda, homeostatik denge durumunun bozulması, bir eksiklik, bir ihtiyaç olarak ortaya çıkar ve bu durum organizmada bir gerginlik yaratır. Sonuç olarak, ihtiyaç bir dürtü yoluyla ortaya çıkar

¹⁰¹ Gülten İncir, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No. 313, 1984, s. 2.

ve karşılanması için de güdü yoluyla davranışların harekete geçmesi gerekir. Bu süreçte, organizmayı belli davranışlara sürükleyen içsel olayların tümüne “güdülenme durumu” denir.¹⁰²

Gereksinmeler, temel fizyolojik gereksinmeler (birincil), sosyal psikolojik gereksinmeler (ikincil) ve genel güdüler şeklinde ele alınabilir.

1-Birincil Gereksinmeler: Fizyolojik güdüler olarak da tanımlayabileceğimiz birincil güdüler, genellikle, organizmaların yaşamlarını sürdürebilmesine yönelik dürtüler ile ortaya çıkar. Yeme, içme, nefes alma, vücut ısısının sağlanması gibi. Fizyolojik denge bozulduğunda da dürtüler yoluyla ihtiyaçların giderilmesi için bu tür güdüler devreye girer.¹⁰³

2-İkincil Gereksinmeler: Zihinsel ve ruhsal gereksinmelerdir. Somut fiziksel gereksinmeler olmaktan çok, karmaşık duygular niteliğindedir. Çok karmaşık olan bu gereksinmeler, kişinin olgunlaşmasıyla ortaya çıkarlar. Statü, sevmeye, özsaygı, takdir ilk anda aklan gelenlerdir.¹⁰⁴

3-Genel Güdüler: Hem öğrenilmemiş hem de fizyolojik olmayan güdülerdir. Merak, yetkinlik ve sevgi bu tür güdülerdendir. İnsanlar, çevrelerini kontrol altında tutmak veya kendilerini çevrelerine karşı üstün hissetmek isterler. Ayrıca, sevgi güdüsü bireyi, ısı, rahatlık ve destek aramaya yöneltir. Bu davranış doğal gereksinimlerle ortaya çıkar.¹⁰⁵

Böylece, motivasyon dediğimiz kavramın etki alanı anlaşılmış olur. Çünkü, motivasyon, Latince “Movere” kelimesinden türemiştir. Bu kelime, kısaca, “Harekete geçiren” anlamındadır.¹⁰⁶

Motivasyon kavramına çeşitli araştırmacılar tarafından bazı tanımlar yapılmıştır:

Motivasyon,

“Örgütün ve bireylerin gereksinmelerinin doyurulması hedeflenen bir iş ortamı oluşturarak, bireyin davranışa geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir.”

“Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme süreci.”¹⁰⁷

¹⁰² Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Yay., 1996, s.101.

¹⁰³ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Yay., 2000, s.40.

¹⁰⁴ Tınaz, s.6.

¹⁰⁵ Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, Çev. Vedat Üner, İstanbul, Reprosel Yay., 1993, s.135.

¹⁰⁶ John Adair, **Etkili Motivasyon**, Çev. Salih Uyan, İstanbul, Babiali Kültür Yay., 2003, s.9.

"İnsanları istenilen nitelik ve nicelikte görev yapması için etkileme işlemidir." ¹⁰⁸

Bu tanımları bir araya getirdiğimizde, motivasyon kavramının temelinde üç ana faktörün yer aldığını görebiliriz.

Üç ana faktör:

- ✓ Bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığıyla *davranışın tetiklenmesi*;
- ✓ Belli bir hedefe ulaşmak üzere *davranışın yönlendirilmesi*;
- ✓ Birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda *davranışın sürdürülmesi*.

Sonuç olarak güdülenme, fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik ya da gereksinimle başlayan bir süreçtir. Bu gereksinim, organizmayı belli bir amaca yönelik harekete geçirir. Gereksinimin varlığı, bireyi kendi içinde bir denge hali oluşturmaya yönlendirir. Amaca ve doyuma ulaşıldığında da süreç sona erer. ¹⁰⁹

2.2. MOTİVASYON SÜRECİ VE OLUŞUMU

Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda bu ihtiyacı gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır: ¹¹⁰

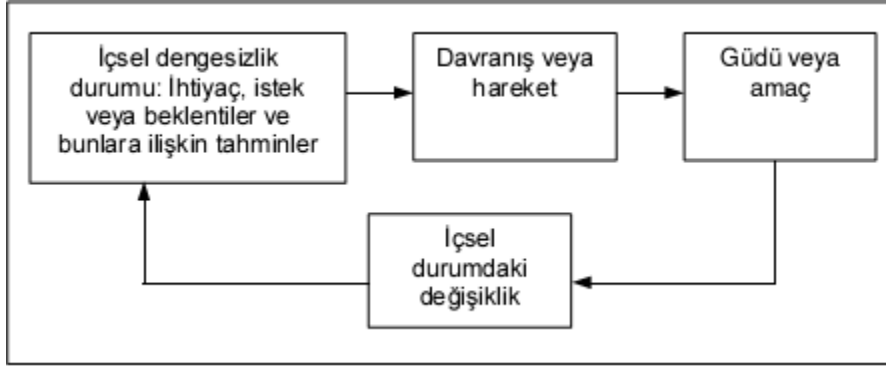
- ✓ **İhtiyaç:** Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.
- ✓ **Uyarılma:** Bireyde gereksinimin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
- ✓ **Davranış :** Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir.
- ✓ **Doyum:** Bireyin gösterdiği davranış , ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşır.

¹⁰⁷ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Çalışanların Güvencesi ve Genel Davranışları İlişkisi: Bir Alan Araştırması Çalışması", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı:23, Temmuz-Aralık 2004, s.38.

¹⁰⁸ İ.Ethem Başaran, **Yönetime Giriş**, Ankara Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara 1988, s.149.

¹⁰⁹ Tınaz, s.8.

¹¹⁰ Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996. s. 39-40



Şekil 2: Motivasyon Süreci Şeması

F.E. Saal, P. A. Knight ,Industrial/Organizational Psychology: Science and Practise. Pasific Grove. CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Motivasyon, iki yönüyle ele alınması gereken bir kavramdır. Birinci yön, motivin yani güdünün kendiliğinden ortaya çıkması ve bunun bir ihtiyaca karşılık gelerek, bireyi motive etmesi durumudur. İkincisi ise, özellikle işletme düzeyinde bir işin başarılması için bireylerin doğrudan motive edilmesine yönelik süreçtir. Bu süreçte özellikle, çeşitli ödüller ve performansı artırıcı yönde bazı uygulamalar ön plana çıkmaktadır.

Güdülerin nedenlerinin bu şekilde farklılaşmasında motivasyon sürecinin oluşumunda etkili olan faktörlerin çeşitliliği önemli bir yer tutmaktadır. Öyle ki, motivasyon, bireysel davranışları etkilediği ölçüde bir öneme sahiptir. Bu nedenle, motivasyonun ne tür bir ihtiyacı gidereceği önem kazanmaktadır.

Ancak, motivasyonun sosyal yaşama yönelik ihtiyaçları karşılama açısından ele alınması çoğunlukla, iş ortamında motive edici unsurları gündeme getirmektedir. Bu motivasyon süreci kendiliğinden oluşabileceği gibi, dış faktörlerin etkisiyle de olabilir. Çünkü bireyler, mensup olduğu grupta belirli bir düzeye ulaşmak için çaba harcamaktadır. Ait olma, kabul görme gibi ihtiyaçları giderici motivler genelde sosyal motivasyonla ilgilidir. Özellikle örgütsel ortamda çalışanların motivasyonunu sağlamaya yönelik ihtiyaçlar bu türdür.¹¹¹

¹¹¹ Froedman L. Jonnathan, David O. Serans, **Sosyal Psikoloji**, Çev. Ali Dönmez, İstanbul, , Ara Yay., 1992, s.365.

Motivasyonun iki temel özelliği vardır: **Bunlardan ilki**, motivasyonun kişiye özgü olmasıdır. Bir başka deyişle, bir kimseyi motive eden herhangi bir durum veya olay bir başkasını aynı derecede motive etmeyebilir. **İkinci özellik** ise, motivasyonun ancak insan davranışlarında gözlenebilmesidir. Bu nedenle, yöneticilerin, çalışanların davranışlarını yorumlamaları ve bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek unsurlar, modeller bulmaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda motivasyon, kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzu ve çabası ile yakından ilgilidir. Bireyin yaptığı işten memnun olmasında, tatmin duymasında ve doyum sağlamasında motivasyon önemli bir rol oynamaktadır.¹¹²

Motivasyon süreci, ayrıca arzu, korku, özlem gibi düşünsel ve ruhsal ihtiyaçlardan da kaynaklanabilir. Dolayısıyla, bu da hem içsel hem de dışsal motivasyon anlamında çeşitli motivasyon süreçlerini ortaya çıkartmaktadır. Bununla birlikte, motivasyon ki iden kişiye değişen bir özelliğe de sahiptir. Örneğin, sevinç, üzüntü gibi duygular kişiden kişiye farklı zaman ve koşullarda ortaya çıkar.

Dolayısıyla, bu duyguların neden olduğu motivasyon faktörleri de farklılık gösterir. Psikolojik motivasyon, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ancak, bunların ortak yönü, iktidar olma arzudur. Çünkü bireyler başarı kazanmak ve yükselmek isterler ve bu yönde bazı çabalara girişirler.¹¹³

Dışsal motivasyona yönelik faktörlerin sadece bireyler arasında değil aynı zamanda bireyin kendi davranışlarında bile zaman içinde değiştiği görülmektedir. Bunun önemli nedenlerinden biri de kişiliktir. Çünkü kişilik, bireyleri birbirinden ayıran davranışlar toplamına verilen addır. Kişiliğin temelinde, aile yaşantısının büyük bir etkisi vardır. Çünkü bilinçaltında kalan birçok olay, bu dönemde kazanılır. Sonuç olarak, kişilik motivasyonun oluşma biçimini etkiler ve yönünü saptar.¹¹⁴

İş tatmini kavramının önemi, tatmin sonuçlarının sadece çalışanı değil, tüm organizasyonu etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş tatmininin ya da tatminsizliğinin olumlu ya da olumsuz çok sayıda sonucu, çalışma hayatım çalışanlarıyla birlikte çok yönlü olarak etkilemektedir. Çalışanlar ve organizasyon üzerinde etkili olan olumsuz sonuçlanıl ortaya

¹¹²Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9.Bası, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2003, s. 633-634

¹¹³Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Yay., 2005, s.92.

¹¹⁴Alev Arık, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, İstanbul, Çantay Kitabevi, 1996, s.109.

çıkarılarak giderilmesi gerekmektedir. İş tatmini işletmelerde etkinlik ve verimlilik sağlamada büyük rol oynamakta bu durum ise sonuçta toplumun refahına yansımaktadır.¹¹⁵

Sonuç olarak, motivasyonu iki farklı açıdan ele almak mümkündür. Birincisi motivasyonun içsel faktörlere ağırlık verilen, ikincisi ise, dışsal faktörlere ağırlık verilen yönüdür. Bireyi sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı ve hissel yönler üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla, bu durumda bireyi anlamaya dönük faktörlere ağırlık verilmektedir. Bu doğrultuda, bireyin iç dünyasında var olan ihtiyaçları, istek ve arzuları onun içsel motivasyonu olarak karşımıza çıkmaktadır.¹¹⁶

2.3. MOTİVASYON KURAMLARI

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan iş bölümü, onun doğal uzantısı uzmanlaşma ve diğer etkenler, iş görenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı isteksizliğe neden olmuştur. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze dek birçok araştırmacı, bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden istekli ve ilgili insan kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu, iş görenlerin davranışlarını, işe olan farklı bağıntılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır. Özellikle yanıtını aradıkları soru şudur: “ İşletmelerde çalışan iş görenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzuyla yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm iş görenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdir?” İşletmelerde motivasyonun özünü oluşturan bu sorunun cevabı araştırılırken, motivasyonla ilgili çeşitli görüşler ortaya atılmıştır.¹¹⁷

Bu görüşlerin bazılarını incelemek gerekirse: bunları ortaya atan kimi kuramcıların, insanların neden çalıştıkları sorusuna cevap bulabilmek için onların çalışmaya ilişkin isteklerinin, gereksinimlerinin neler olduğu noktasından yola çıkarak gereksinimleri sıraladıkları görülmektedir. Bu kuramlara göre insanlar, bu gereksinimleri gidermek amacıyla çalışmaya yönelirler. Bu araştırmalar sonucu her yerde ve her zaman geçerli bir takım

¹¹⁵ Nevzat Demir, “Satış Takımlarında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, *Öneri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 26, (Haziran 2006), s.168.

¹¹⁶ Bernard L. Rosenbaum, *Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri*, Çev. Serdar Özgerçin, Ankara, MF Yay., 1993, s.24.

¹¹⁷ Sabuncuoğlu & Tüz, s. 94.

gereksinmeler ortaya konmuştur. O zaman hemen şu soruyu sormamız gerekir. “İnsanlarda böyle değişmeyen, temel gereksinimler var mıdır, yoksa güdüler ayrı durumlarda, değişik biçimlerde mi ortaya çıkar? Bir başka deyişle, güdü çeşitli durumlarda değişmeyen bir kişilik özelliği midir, yoksa belli bir duruma karşı belli bir tepkide bulunma biçimi midir?” Bu sorulara kesin bir cevap vermek kolay olmadığından kimi kuramcılar da çalışan insanın gereksinimlerini sıralamak yerine üretime neden ve nasıl yöneleceği, daha başarılı çalışmasında hangi etmenlerin etkili olacağı üstünde durarak çalışan insanın güdü yapısının işleyişini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Güdülerini sınıflandıranların kuramlarının altında insan doğasına ilişkin temel bir değer yatmaktadır. Yani, insanın gerçekte iyi, doğru olduğunu kabul etmişlerdir.¹¹⁸

Motivasyon sürecini anlamak ve açıklamak üzere pek çok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramları genel olarak iki büyük kategoride ele alabiliriz: *Kapsam kuramları* ve *Süreç kuramları*.

Kapsam kuramlarının odak noktası, bireysel gereksinimlerdir. Gereksinimler, fizyolojik ve sosyal psikolojik olarak ikiye ayrılırlar. Fizyolojik gereksinimler, yemek, uyumak, dinlenmek vb. gibi temel birincil gereksinimlerimizdir. İkincil gereksinimlerimiz ise, düşünce ve duygularla ilgili olup zamanla kazanılırlar. Bu yaklaşıma göre çalışma yaşamında istenmeyen iş davranışlarının, düşük performansın, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasının nedeni, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmamasıdır.

Süreç kuramlarının odak noktası, davranışın ortaya çıkışından duruluşuna kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçler ele alınmak suretiyle tüm değişkenlerin incelenmesidir. Bireylerin çevrelerini nasıl algıladıkları; davranışlarını etkileyen dış faktörlerin neler olduğu; gelen uyarılara ne tarz tepkiler verdikleri bu kuramlar çerçevesinde dikkate alınır. Süreç kuramlarında, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemi ele alınmaktadır. Bu kuramları geliştiren araştırmacılara göre; farklı kişilerin farklı görüş ve değer yargıları vardır. Ancak davranışı harekete geçiren güdüleme süreci hepsinde aynıdır.¹¹⁹

2.3.1. Kapsam Kuramları

Bireylerin gelişmesi, içsel yetenek ve kapasitelerinin belirli tutum, algı, his ve düşüncelerine temel oluşturan rasyonel ve hissel yönlerinin ortaya çıkması ile mümkün

¹¹⁸ Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara:Ankara Üniv. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No. 470, 1981, s.12-13

¹¹⁹ Tınaz, s.8.

olmaktadır. İçsel motivasyon faktörleri olarak ele alınabilecek bu unsurlar, bireyi anlamaya, bireyin içinde bulunan faktörlere yönelinerek kişiyi motive etmeye öncelik tanımaktadır.¹²⁰

Bununla birlikte, amaçların belirlenmesine iş görenlerin de dahil edilmesinin, en büyük motivasyon faktörlerinden biri olduğu unutulmamalıdır. Bu, aynı zamanda iş görenlerin gelecekte ne yapmak isteyeceklerini de ifade eden bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Amaçların en önemli özelliği, geribildirim imkanı vermesidir. Örneğin, bir yöneticinin sekreterine, yarın beş mektup yazılacak, demesi, onun zamanlamasını ve performansını izleme imkanını yöneticiye sağlamaktadır.¹²¹

Kapsam teorilerindeki amacın, iş görenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve sonrasında da bu ihtiyaçların giderilmesi vaadiyle iş görenin motive edilmesi oldu una göre, her iş görenin bir motivasyon enerjisine sahip olduğu düşünülmelidir. Çünkü herkesin giderilmeyi bekleyen gereksinimleri mevcuttur. Sonuçta, iş görenler de ister işle ilgili olsun ister özel yaşantılarıyla ilgili olsun bu ihtiyaçlarını gidermeye odaklanmışlardır. Bu durumda yöneticinin görevi, iş görenleri hedefler doğrultusunda çaba harcamaya motive etmek için judo sporunda olduğu gibi, iş görenin enerjisinin toplandığı noktayı bulmaktır.¹²²

Kapsam kuramlarında;

- ✓ Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
- ✓ Alderfer'in Erg Kuramı
- ✓ Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nı inceleyeceğiz.
- ✓ McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu güne kadar ortaya konulmuş pek çok ihtiyaç hiyerarşisi arasında yönetim alanında en popüler olanı 1940'larda Abraham Maslow tarafından öne sürülenidir. Bu yaklaşımın iki temel varsayımı vardır; bunlardan **birincisi** kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. İhtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. **İkinci varsayım** ise, ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Buna göre kişi belirli

¹²⁰ L. Rosenbaum, s.20.

¹²¹ Acar Batlaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2004, s.170.

¹²² Brook Manville, Josiah Ober, "**Yetkilendirmenin Ötesinde**", Motivasyon, Çev.Leyla Aslan, İstanbul, Mess Yay., 2004, s.54.

bir hiyerarşi izleyen ihtiyaçlara sahiptir. Buna göre alt düzeydeki bir gereksinim belirli bir ölçüde karşılanmadıkça, birey bir üst gereksinmeyi karşılamaya yönelemez. İnsanın bir üst basamaktaki ihtiyaçı alt basamaktaki ihtiyaçı tatmin edilmişse ortaya çıkar. Bu nedenledir ki, gelişmekte olan ülkelerde demokrasi, hak ve adalet kavramları henüz temel ihtiyaçlarını tatmin edemeyen toplum bireyleri için pek anlam ifade etmez.¹²³

Maslow'un kuramı, sonraki yıllarda geliştirilen motivasyon kuramlarına temel oluşturması nedeniyle tarihsel önem taşır. Maslow'a göre bireysel davranış, beş genel gereksinmenin bir veya daha fazlasının doyuma ulaştırılması arzusuna yöneliktir. Tüm insanlarda ortak olan beş genel gereksinme, en aşağıdan yukarıya doğru sırayla:¹²⁴

- 1) Fizyolojik gereksinmeler;
- 2) Güvenlik gereksinmeleri;
- 3) Sosyal gereksinmeler;
- 4) Öz saygı gereksinmeleri;
- 5) Öz gerçekleştirim'dir.

¹²³ Savaş Şanlı, Turan Akbaş, "Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, (2002), s.77.

¹²⁴ Tınaz, s.9.

PSİKOLOJİK İHTİYAÇLAR	Kompleks Üstü	Ben Üstü
	İhtiyaçlar	Ben
		Ait olmak
	Kompleks	Fırsat
	İhtiyaçlar	Emniyet
		Takdir
		Ümit etmek
	Basit Temel	Sinir Sisteminin Normal Çalışması
	İhtiyaçlar	Gururunu Korumak
		Yükselmek
SOSYAL İHTİYAÇLAR		Çevreye Uymak
		Sosyal Emniyet
		Meslek ve İş Sahibi Olmak
		Aile Kurmak
	Korunmak	
FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR		Cinsel Tatmin
		Uyumak
		Yemek Yemek

Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Şeması¹²⁵

1) Fizyolojik gereksinimler :

Hiyerarşinin en düşük düzeylerinde yer alan ve motivasyon teorisinin başlangıcı sayılan gereksinimler, fizyolojik gereksinimlerdir. Bunların bireyin devamı için tatmin edilmeleri zorunludur. Oksijen, yemek, içmek, uyku, dinlenmek, barınmak gibi gereksinimler bunların içindedir. Fizyolojik gereksinimlerin bir takım ortak yönleri vardır:

- ✓ Birbirlerinden bağımsızdırlar.
- ✓ Birçok durumlarda vücudun belli bir yerinde meydana gelebilirler. (Örneğin; açlık midede oluşur.)
- ✓ Gelir düzeyinin yüksek olduğu bir toplumda tipik motive unsuru olmaktan çok, ender rastlanır türlerdendir.
- ✓ Bu gereksinimlerin sürekli biçimde ve kısa aralıklarla karşılanması zorunludur.
- ✓ Bu gereksinimler giderilmediği takdirde insanlar diğer gereksinimleri düşünmezler.

¹²⁵ Abdullah Yılmaz, Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi, [Http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf](http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf) (Erişim tarihi: 12.03.2012)

- ✓ Yani insan uzun bir süre aç ya da susuz kaldığında açlığını ya da susuzluğunu gidermekten başka bir şey isteyemez. Bu gereksinimler karşılandığı zaman bundan sonraki gereksinimler ortaya çıkmaya başlar.¹²⁶

Fizyolojik gereksinimler, güdülenme kuramında başlangıç noktası olarak kabul edilir ve fizyolojik dürtüler olarak adlandırılır. Bireyin homeostatik dengesini koruyabilmek için gereksinime duyduğu yiyecek, içecek, oksijen, uyku, seks ve hareket etme dürtülerini içerir. Bu gereksinimler giderildikten sonra diğer gereksinimler belirecektir.¹²⁷

2) Güvenlik gereksinimleri:

Bugünün endüstriyel ve düşük ekonomik şartlarında yer alan ve her an işten çıkarılma korkusu hisseden bir çalışan için güvenlik gereksinimi oldukça büyük önem arz etmektedir.¹²⁸

Emniyet veya güvenlik gereksinmesi fizyolojik gereksinimlerden daha yüksek derecededir. Buradaki mantık, insanın fizyolojik gereksinimlerini her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikelerden uzak tuttuğu ve bu durumun devamlı olduğu ölçüde huzurlu olacağı düşüncesinden doğar. Bu gereksinimler tehlikeyi, yoksunluğu ve tehditleri savuşturmaya yönelmiştir. Bir kimse düzgün bir gelir seviyesi sağlamak ve yaşlanıp kazanç sağlayamadığı günlerde kendisini koruması için bir örgüte katılmak isteyecektir. İşe ve yönetime karşı güvensizlik, yaşlanma korkusu ve buna benzer korku ve tehditler insana yarınını güven ve garanti altına alma arzusu verir. Örneğin, sağlık kontrollerinden geçme ve geleceğini güvence altına alan sigorta ve emeklilik haklarından yararlanma gibi.¹²⁹

3) Sosyal Gereksinimler:

Bu ihtiyaç kümesine “Toplumsal bütünleşme ihtiyacı” veya “Toplumsal ilişkiler ihtiyacı” da denmektedir. Kişiler çevreleriyle iyi ilişkiler içinde olmak, öteki kişilere arkadaşlık yapmak, dostluk kurmak, onları sevmek ve onlar tarafından sevmek ihtiyacı içindedirler.¹³⁰

¹²⁶ Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman Tekok, Ankara:Turhan Kitabevi, 1979, s.367-368

¹²⁷ Canan Çetinkanat, **“Örgütlerde Güdülenme ve İş doyumunu”**, 1. Basım, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000, s. 12.

¹²⁸ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 7. Basım, İstanbul: Beta, 2002, s.208.

¹²⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 12. baskı, 2010, s. 504.

¹³⁰ İncir, s. 8.

İnsanın fizyolojik ve güvenlikle ilgili gereksinimleri giderildikten sonraki düzeyde sosyal gereksinimler, davranışın motivasyonunda önemli duruma geçerler. Birey; ait olmak, başkalarıyla birarada olmak, birarada çalıştıkları kimseler tarafından kabul görmek çevresini etkilemek ister. İnsan bu gereksinimleri de, aç bir insanın gıdaya olan arzusu kadar şiddetle duyacaktır.¹³¹

İnsan yaşamında iş grubunun önemi çok fazladır. Şu halde, iş görenin bağlılık ihtiyacının çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzu edecektir. Bu düşünceden hareket eden bazı yöneticiler, iş görenleri için bazı sosyal çabalardan kaçınmayacaklardır.

Bu nedenle spor faaliyetler, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmak, geliştirmek, desteklemek ya da bazen bunlara bizzat katılmak gerekecektir. Böylece işte bir iş birliği ve beraberlik havası olacak, iş görenler işçi grubuna ait olmaktan azap değil gurur duyacaklardır.¹³²

4) Öz saygı gereksinimleri:

Dördüncü basamak ihtiyacına Maslow, değer ihtiyaçları ismini vermektedir. Çünkü kişi toplum içinde statüsüne başkalarının kendisine verdiği değer aracılığı ile kavuşur. Bu değerler şunlardır: Saygı duyma, kendine güvenme, işinde ustalaşma, olgunluk, bağımsız olma, statü, arkadaş çevresine egemen olma gibi ihtiyaçlarıdır.¹³³

Bu basamağa ulaşan birey, bir yandan kendisine güven ve saygı duyar, öte yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar. Kendi kendine saygı gereksinmesi bireyin güçlü olma ve kendine güven duyma özlemini taşır. Fakat bundan da önemlisi başkalarının takdirini kazanma duygusudur.¹³⁴

Saygınlık gereksinmesine örnek olarak onur, ün, bağımsızlık, kendi başına iş yapabilme, inisiyatif kullanabilme verilebilir.¹³⁵

5) Öz gerçekleştirim:

¹³¹ Hicks, s.370.

¹³² Eren, s. 506

¹³³ Aydın Yılmaz, Cemal Eroğlu, **Davranış Bilimler ve Örgütsel Davranış**, Ankara: Detay yayıncılık, 2. Baskı, 2010, s. 44.

¹³⁴ Sabuncuoğlu & Tüz, s. 102

¹³⁵ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s. 205.

İhtiyaçlar basamağının sonuncusu ise, kişinin kendi potansiyelini ortaya çıkarma ihtiyacıdır. Bazı yeni buluşlar yapma, yeni özgün fikirleri ortaya çıkarma çabalarında bulunması kişiyi sadece örgüt içinde değil ulusal ve uluslar arası alanlarda da tanınan biri yapacaktır.¹³⁶

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu ihtiyaç, vücuda getirme olarak da tanımlanabilir. Burada kişi artık, kendini gerçekleştirme yönünde hareket edecektir. Örneğin, bilimsel buluşlar vb. çalışmalar yaparak kendini ispat edecektir. Bu noktada, Maslow, kendini gerçekleştirme insanın doyuma ulaşma arzusu olarak tanımlar.¹³⁷

Temel gereksinimler olarak adlandırabileceğimiz fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri motivasyon güçlerinin hiyerarşisine göre düzenlenmiş şekilde birbirleriyle bağlantılıdır. Yani en güçlü ihtiyaç, bilinci kontrolüne alacak ve organizmanın değişik bölümlerinin çalışmasını düzenlemeye yönelecektir. Bu ihtiyaçlar bir hiyerarşik sıra dahilinde önem ve öncelik kazanır. Yani ilk ihtiyaç yeterli seviyede karşılanmadan ikinci veya daha üst seviyedeki ihtiyaçların insanlar için önem ve öncelik kazanması beklenmemelidir.¹³⁸

Bu ihtiyaçların hepsi karşılansa da, kişi, kendi yeteneğine uygun bir iş yapmıyorsa, sürekli olmasa da, yeni memnuniyetsizlik ve huzursuzluk başlayacaktır. Bu ihtiyaçlar sıralamasının en alt düzeydeki ihtiyaçları, genel olarak ekonomik davranış aracılığına dayanmaktadır. İnsanlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını doyumak için para kazanmak zorundadırlar.¹³⁹

2.3.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer'in Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması

¹³⁶ Yılmaz, Eroğlu, s. 44.

¹³⁷ Can Aktan, **İnsan Mühendisliği**, İstanbul, Tugiad Yay., 1999, s.25.

¹³⁸ Dursun Çiçek, "Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2005), s.14.

¹³⁹ Keith, Davis, "**İşletmelerde İnsan Davranışı**", Çev. Kemal Tosun Başkanlığında bir ekip, İ.Ü.İ.F. Yay. Noo:3028, 1984, s. 60.

gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.¹⁴⁰

Erg kuramında üzerinde durulan üç temel gereksinim aşağıda açıklanmaktadır:¹⁴¹

- **Varolma (Existence) Gereksinimleri:** Bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili gereksinimlerdir. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik gereksinimlerini kapsar. Bir çalışan bu gereksinimlerini ücret, örgütsel olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir.

- **İlişki (Relatedness) Gereksinimleri:** Bu gereksinimler diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumları kapsar. Bu gereksinimler işte, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler; iş dışında da arkadaşlar ve aile ile doyurulabilir.

- **Büyüme (Growth) Gereksinimleri:** Bu gereksinimler bireyin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir. Bireyin üzerinde yoğunlaşır ve birisinin sahip olduğu kapasiteye tam olarak ulaşabilmesi için güdülenmesi ile ilgilidir. Bireysel olgunlaşma ve gelişmeyi içerir. Bu gereksinimlerin doyurulması, bireysel kapasitesinin daha gelişmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Bir iş; mücadele, otonomi ve yaratıcılığı içeriyorsa büyüme gereksinimlerini doyurabilir.

Alderfer; üst düzey gereksinimler ortaya çıkmadan önce alt düzey gereksinimlerin doyurulması gerektiğini vurgulamamakta ve hatta üç gereksinimin aynı anda aktif olabileceğini dahi savunmaktadır.¹⁴²

Alderfer'in getirdiği yeni bir kavram da gereksinimlerin sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli gereksinimler bireyin davranışını sürekli güdüleyen gereksinimlerdir. Örneğin, başarı gereksinimi, sevilme, popüler olma gereksinimi gibi sosyal ve psikolojik daha çok üst düzeyli gereksinimler bu tür gereksinimlerdenidir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkar, giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkarlar (örneğin, bireyin acıktığında bir eylem yemesi gibi).

¹⁴⁰ Koçel, s.643.

¹⁴¹ Çetinkanat, s. 16-17.

¹⁴² Tınaz, s.10.

Bu açıklamalardan da görüleceği gibi Alderfer'in ERG kuramı daha önceki içerik kuramlarını gerçek yaşam olaylarına daha yakınlaştırmıştır. İçerik kuramları genel olarak bireylerin değişik gereksinimleri olduğuna dikkat çekmiştir. Tüm bireyler aynı anda aynı gereksinim düzeyinde güdülenmeyeceklerine göre, bu kuramların güdülenmede bireysel farklılıklara da yer verilmesi gereğini ortaya çıkardığı söylenebilir.¹⁴³

2.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg tarafından ileri sürülen çift faktör kuramı, en çok bilinen motivasyon kuramlarındandır ve aynı zamanda, iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Kuramda, tatminsizliğe neden olan durum koruma etkenleri ve tatmin sağlayan motivasyon etkenleri adı altında, çalışanın işletme ortamındaki ihtiyaçları sıralanmıştır. Durum koruma etkenleri, çoğunlukla işin dışındaki çevre ile ilgilidir, çevreye dönüktür. Bunlar; işletmenin politikası, denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşulları gibi etkenlerdir. Durum koruma etkenleri, iş tatmini sağlamamakla birlikte tatminsizliği önlemektedirler.¹⁴⁴

Motivasyon etkenleri, işin kendisi, çalışanın işteki başarısı, iş tatmini ve gelişme ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar; başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir. Kurama göre; tatmin, tatminsizliğin karşıtı değildir ve çalışan, işinden tatmin sağlamadan ama aynı zamanda tatminsiz olmadan da çalışabilir. Eğer bir işletme durum koruma etkenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor, ancak motivasyon etkenlerinin gerektirdiklerini sağlayamıyor ise, çalışan işinden tatmin elde etmeden de işini sürdürebilir.¹⁴⁵

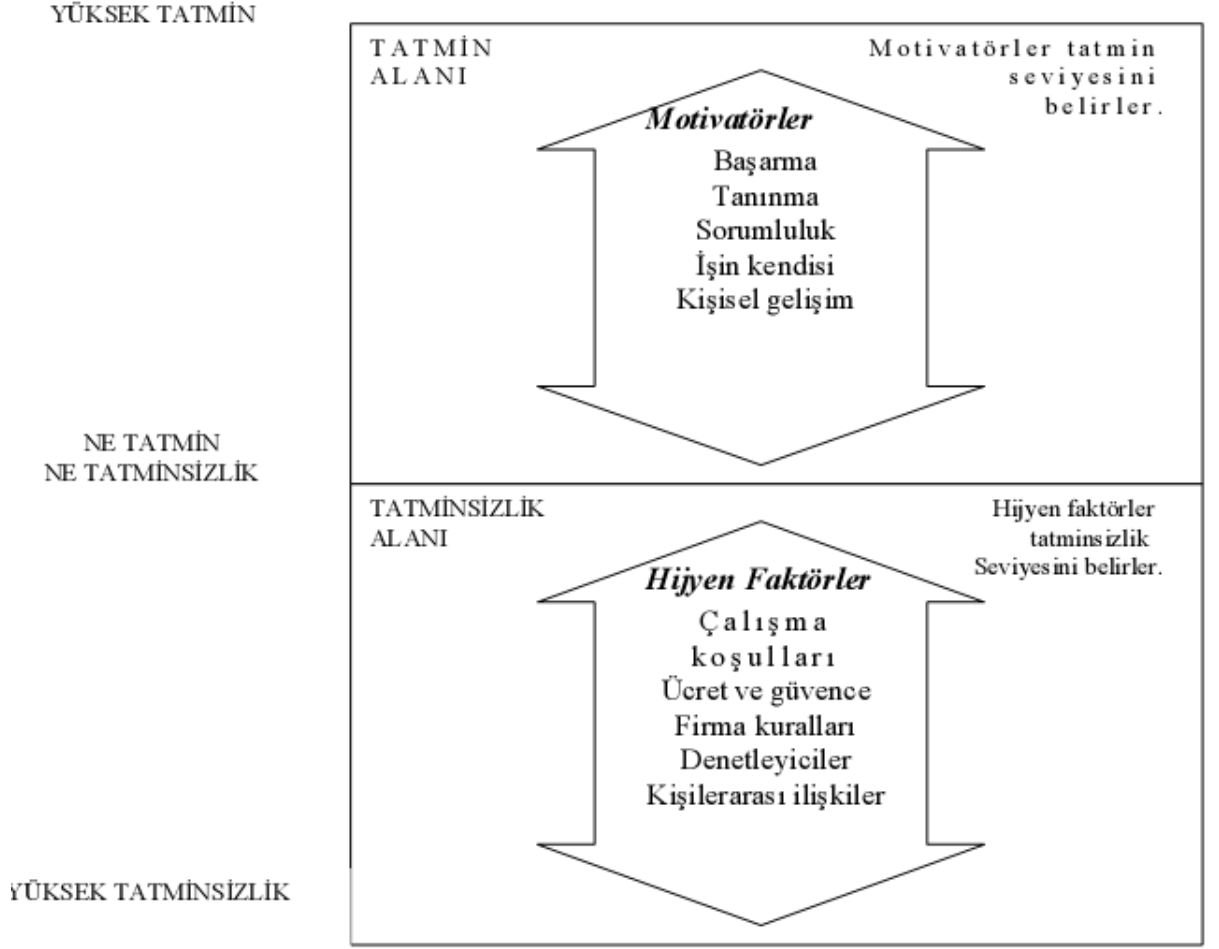
Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından Pittsburg bölgesindeki 200 mühendis ve muhasebeciyle yapılan görüşmelerde, mühendis ve muhasebecilerden, işlerinden özellikle hoşlandıkları bir zaman ile özellikle hoşlanmadıkları bir zaman düşünmeleri ve sonra bu duygulara yol açan koşulları anlatmaları istenmiştir.¹⁴⁶

¹⁴³Baysal, Tekarslan, s.114

¹⁴⁴ İ. Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış- İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Feryal Matbaası, 2000, s.216.

¹⁴⁵ Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı 1, (2007), s.95.

¹⁴⁶ Davis, s.67.



Şekil 4: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Richard L Daft,. **Management**. 2nd Ed. U.S.A:The Dryden Press, 1991.

Herzberg'in çift faktör kuramına göre, iş yerinde kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler ile iş yerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerine başlayan özendirme ya da doyum sağlayan motivasyon faktörlerinin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü iş yerinde belirli faktörlerin varlığı doyuma katkı sağlamakta iken bunların yokluğu iş göreni kötümser yapıp doyumsuzluğa neden olmaktadır.

1685 çalışanla yapılan bir araştırmadan çıkarılan sonuçlar motive edici faktörlerin başlıca tatmin sebebi olduğunu ve hijyen faktörlerinin de başlıca tatminsizlik sebebi olduğunu göstermektedir.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Motivasyon, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çev:Leyla Aslan, İstanbul: Mess Yayınları, Eylül 2004, s.62

2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı

David Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup gereksinimin etkisi altında davranış gösterir. Bunlar; ilişki kurma gereksinimi, güç kazanma gereksinimi ve başarma gereksinimidir.¹⁴⁸ Bu gereksinimler hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadır. Düşünürce göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı gereksinimi saklıdır.¹⁴⁹

Mc Clelland tarafından geliştirilen kurama göre kişiler, üç grup etkinin altında bulunurlar. Bu etkiler şu şekilde özetlenebilir:¹⁵⁰

- ✓ İlişki kurma ihtiyacı
- ✓ Güç kazanma ihtiyacı
- ✓ Başarma ihtiyacı

İlişki Kurma İhtiyacı : İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler arkadaşlık için uğraşırlar. Dayanışmayı rekabete tercih ederler. Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlarlar. Karşılıklı anlayışı gerektiren durumlar içerisine girmeyi arzularlar.

Güç İhtiyacı: Güç İhtiyacı başkalarını kontrol etme, etkileşme ve nüfuz kullanmayı sağlayan amaçlardır. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler bir şeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten, sahip olduğu prestij ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan hoşlanan insanlardır. Diğer bir deyimle etkileyici bir performanstan ziyade kendi statüsünü kullanarak başarıya ulaşmaktan zevk alan kişilerdir.¹⁵¹

Başarma İhtiyacı: Zor bir şeyi başarma, yüksek başarı standardına ulaşma, karmaşık görevleri yerine getirme ve diğerlerini geçme arzusu göstererek kendisine ulaşılması güç

¹⁴⁸ Koçel, s.442.

¹⁴⁹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)** , 6. Basım, İstanbul: Beta, 2003, s. 579.

¹⁵⁰ Yılmaz, Eroğlu, s. 49.

¹⁵¹ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, No:149, 2001, s.326.

ve çalışma gerektiren , anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.¹⁵²

Yapılan araştırmalar sonunda, bu üç güdünün her insanda bulunmakla beraber yoğunluğunun kişiden kişiye değiştiği gözlenmiştir. Bu nedenle, örneğin; başarı güdüsü yüksek, erk güdüsü orta düzeyde ve bağlanma güdüsü düşük bir iş görenle, bağlanma güdüsü yüksek, erk ve başarı güdüsü düşük bir iş görenin güdülenmesi ayrımlı olacak ve değişik bir yönetsel yaklaşım gerektirecektir.¹⁵³

2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, kapsam kuramlarının aksine gereksinim ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan gereksinimlerini karşılamada kullanılan ve amaç (sonuç) olarak adlandırılabilen dışsal bir takım faktörler üzerine yoğunlaşmışlardır.¹⁵⁴

Süreç kuramları adı altında toplanan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç kuramlarına göre gereksinimler bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir.¹⁵⁵

Bunlar;

- ✓ Beklenti kuramı
- ✓ Eşitlik kuramı
- ✓ Amaç kuramı'dır.

¹⁵² Ö. Dinçer, Y. Fidan, “İşletme Yönetimi”, İstanbul: Beta Yayınevi, 1996, s. 312.

¹⁵³ İncir, s.14.

¹⁵⁴ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3. Basım, Ankara: Nobel Yayın, 2001,s.130.

¹⁵⁵ Koçel, s.443.

2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu kurama göre, iş ve görev başarısı, ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Vroom, bu kuramında örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bu varsayımlar şöyle açıklanabilir:¹⁵⁶

Birinci varsayıma göre; bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ile çevresel koşulların birlikte etkileşimi sonucunda belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin kişisel özellikleri veya çevresel koşullar, yalnız başına davranış üzerinde etkili değildir. Bireyler örgütlere kendi psikolojik özellikleri ile katılırlar. Bu etkenler, bireyin çalışma ortamına ne şekilde katkıda bulunabileceğini belirler.

İkinci varsayım; her bireyin diğer bireylerden farklı gereksinme, arzu ve amaçlara sahip olduğunu vurgular. Aynı şekilde her bireyin beklentisi içinde bulunduğu ödül de farklıdır.

Üçüncü varsayıma göre; bireyler, arzuladıkları ödüllere ulaşacak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar.

Beklenti kuramını şu şekilde formüle edebiliriz:¹⁵⁷

Sarf Edilen Çaba = Kişinin Belirli Bir Sonuca Verdiği Değer X Erişilmeyi Umduğu Sonuç

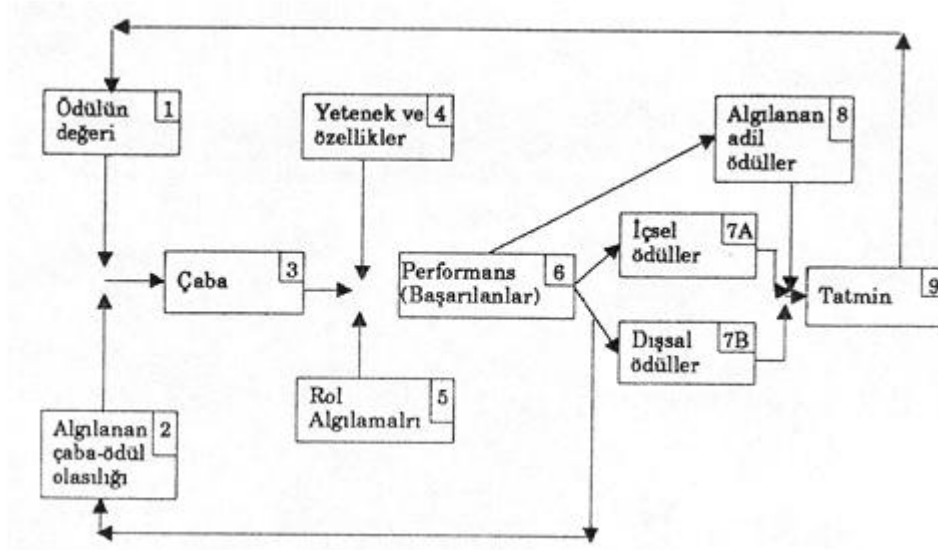
Vroom'un modelinde kullanılan başlıca kavramlar şunlardır:

Arzulama Derecesi: Bu kavram bireyin çeşitli sonuçlar arasından belirli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Arzulama derecesi iş görenin tecrübeleri ile koşullanmış iç benliğinden kaynaklandığı için kişiden kişiye farklılık gösterir.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Tınaz, s.11.

¹⁵⁷ Yılmaz, Eroğlu, s. 50.

¹⁵⁸ Davis, s. 78.



Şekil 5: Lawler-Porter'in Ümit Kuramının Şeması

Kaynak: Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.439

Bir sonuç elde edilmek isteniyorsa, yani bir sonucun elde edilmesi, elde edilmemesine üstün geliyorsa, bu sonucun arzulama derecesi pozitif, tersi durumda ise negatif olacaktır. Buna karşılık sonuca karşı ilgisizlik söz konusu ise, arzulama derecesi nötr olur. Bu durum ise arzulama derecesinin +1 'den -1' e kadar değiştiğini göstermektedir.¹⁵⁹

Beklenti: Çalışanın tercih ettiği bir davranış biçiminin kendisini birinci dereceden amaca ulaştırma olasılığı hakkındaki beklentisidir. Örneğin bir işçi daha çok çaba sarf etmesi sonucunda daha yüksek bir üretim miktarına ulaşabilecektir.

Birinci dereceden amaç: Çalışanın, seçtiği davranış şeklini başarıyla uyguladığı takdirde gerçekleşeceğini umduğu bir amaçtır. Daha yüksek bir üretim sonucunda daha fazla gelir elde edilmesinin beklenmesi örnek olarak verilebilir.¹⁶⁰

Araç olabilirlik: Bireyin birinci kademeli sonuca varmasının, kendisini arzulanan ikinci kademeli bir sonuca (amaca) ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal beklentidir. Bu

¹⁵⁹ Onaran, s. 72.

¹⁶⁰ Yılmaz, Eroğlu, s. 50.

kurama göre birinci kademeli sonuçlar, ikinci kademeli sonuçlara ulaşmada bir araç niteliği taşımaktadır.

Gereksinme şiddeti: Bireyin, belli bir sonucun gerçekleşmesi için duyduğu gereksinmenin gücünü ifade eder.¹⁶¹

Şu halde, buraya kadar ümit kuramının temellerini özetleyecek olursak;¹⁶²

- ✓ Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracığına büyük ölçüde inanmalıdır.
- ✓ Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Ödüller onun için bir kıymet arzetmelidir.
- ✓ Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

2.3.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams Amerika Birleşik Devletleri'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir. Düşünür incelemelerinde bireylerin, kendilerine verilen ödüllere başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir.¹⁶³

Bireyler, zeka, bilgi, deneyim ve yeteneklerinin etkileşimi sonucunda ortaya koydukları başarılarını sergilerler. Bireyin harcadığı çaba ve örgütten elde ettiği ödüllerin oranı ile (ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynakları ile iş güvenliği ve iş yeri koşullarını iyileştirme ve benzeri bir başka bireyin harcadığı çaba ve elde ettiklerinin oranı kıyaslandığında ortaya çıkması olası üç durum söz konusudur:¹⁶⁴

1. Bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı ile bir başka bireyin çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı arasında fark yoksa eşitlik mevcuttur. Herhangi bir sorun yoktur.

¹⁶¹ Tınaz, s. 12.

¹⁶² Eren, s.534.

¹⁶³ Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, s. 600.

¹⁶⁴ Tınaz, s.13.

2. Bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı, bir başka bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllere oranına kıyasla düşükse sorun vardır. Eşitsizlikten ve ödül adaletinin bozulduğundan söz edilebilir.
3. Bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı, bir başka bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllere oranına kıyasla yüksekse yine sorun vardır.

Kurama göre birey, kendi ödülleriyle katkıları arasındaki oranı öteki kişilerin ödülleri ve katkıları arasındaki oranla karşılaştırır. Kişinin ödül/katkı oranı öteki kişinin ödül/katkı oranından düşükse eşitsizlik durumu ortaya çıkar. Algılanan bu eşitsizlik büyüdükçe kişinin yakınmaları ve gerginliği de artar. Bu durumda kişi, önce ödülleri çoğaltmak için çaba harcar. Örneğin ücretini artırma yollarını arar. Eğer ödülleri artırmayı başaramazsa, katkıları azaltma yolunu seçer, örneğin çalışma hızını yavaşlatır. Öte yandan bireyin ödül/katkı oranı, öteki kişilerin ödül/katkı oranından büyükse, kişi bir suçluluk duygusuna kapılır. Eşitsizliği gidermek için katkıları artırmaya çalışır. Örneğin yaptığı işin niteliğini yükseltme, arkadaşlarının işine yardım etme gibi yollar arar.¹⁶⁵

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen yönetici şunlara dikkat etmek zorundadır:¹⁶⁶

- ✓ Teorinin ağırlık noktası, eşit gayretin, eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir.
- ✓ Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- ✓ Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak, bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları ve nesnel olmayan (subjektif) biçimde davrandıkları hatırlanacak olursa nesnel (objektif) bir

¹⁶⁵ İncir s.13-14.

¹⁶⁶ Özkalp, Kirel, s.331-332.

denge kurmanın hayal olduğu sonucuna varılacaktır. Bu nedenlerden dolayı da örgütlerde söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya çıkardığı çatışmalar önlenememiştir.¹⁶⁷

2.3.2.3. Locke'ın Bireysel Amaç ve Başarı Kuramı

Locke'a göre amaç teorisi, iş görenlerin bir işi yapmalarının, o işi başarmak için ortaya koyduğu kişisel amaçlarının büyük rolü olduğunun belirtilmesidir. Bu amaçlar iş görenlerin gelecekte ne yapmaya niyetlendiklerini gösterir. Bu amaçlar kişinin performansı ile ilgilidir. Geçmiş ya da şimdiki davranışlarından çok, gelecekteki davranışlarına özgüdür.¹⁶⁸

Kurama göre amaç- performans ilişkisini etkileyen dört faktör mevcuttur:¹⁶⁹

- ✓ *Amaca Katılım:* Amaçların belirlenme sürecinde kendilerine katılım olanağı bir başka deyişle söz hakkı tanınan çalışanlar, amaçların gerçekleştirilmesinde daha fazla çaba harcarlar.
- ✓ *Özyeterlilik:* Bireyin, kendine verilen işi başarabileceğine olan inancını ifade eder. Özyeterliliği yüksek bireyler, kendilerine verilen işi başaracaklarına daha çok inanırlar. Bu bireyler, olumsuz bir geri bildirim aldıklarında dahi inançlarını yitirmezler ve amaca ulaşma çabalarını artırır. Özyeterliliği düşük bireyler ise, zor işler karşısında çaba göstermekten hemen vazgeçerler. Olumsuz geribildirim aldıklarında çabalar ve motivasyonları azalır.
- ✓ *Yapılan İşin Özellikleri:* Açık, net, iyi öğrenilmiş ve bağımsız işler bireyin performansını olumlu yönde etkiler. Buna karşılık karmaşık, iyi açıklanmamış ve bağımlı işler bireyin performansını düşürür.
- ✓ *Ulusal Kültürün Özellikleri:* İşletmenin kültürü, ulusal kültürün değerleri ile uyum halindedir. Bu yaklaşımdan hareketle, batı toplumlarında bireysellik önemli bir kültürel değer olduğuna göre, batı toplumu insanların, işlerinin bağımsız yapıda olmasından olumlu etkilenecekleri beklenir. Doğu toplumlarında ise iç içe ve birbirine bağımlı ilişkiler önem kazanmaktadır. Bu nedenle doğu toplumunda yaşayan

¹⁶⁷ Eren, s. 543.

¹⁶⁸ Onaran, s. 138.

¹⁶⁹ Tınaz, s. 14.

insanların, bireysel sorumluluklardan uzak duracakları, daha çok birlikte yapılan işleri tercih edecekleri düşüncesi ön plana çıkmaktadır.

Amaçların, iş başarısının yükseltilmesini sağlayabilmesi için taşıması gereken özellikler şöyle sıralanır:¹⁷⁰

- ✓ Amaçlar, ne denli açık ve belirgin olursa, o denli iş başarısının düzeyi yüksek olmaktadır. Amaçların, boyun eğme ve rıza gösterme biçiminde olmayan kabulü, yani tam olarak benimsenmiş oluşu da iş başarısını yükseltmektedir.
- ✓ Amaçların, katılnmalı tespitinden sonraki iş başarısı, yöneticiler tarafından tespit edilenden sonraki iş başarısında yüksek olmaktadır.
- ✓ Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair, bireylere bilgi verilmesi (feedback)'dir.
- ✓ Teoriye göre feedback başlı başına bir özendiricidir.

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Hatta çoğu kez bilinçsiz ve fazla düşünme ve yargılamalarda bulunmadan amaç seçer ve harekete geçer. Ayrıca, bireysel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacakları ve seçecekleri amaçların da buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade edebiliriz. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemek ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin de güçlüğü ortadadır. Ancak bu kuram, işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir.¹⁷¹

2.4. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

İnsanı özel yaşamında ve iş yaşamında motive eden birçok faktör vardır. Örgütlerde adil başarı değerlendirme sistemi, ödüller, amaçlara yüklenen değerler, kişiyi motive eden

¹⁷⁰ Eroğlu, s. 294.

¹⁷¹ Eren, s. 531.

faktörler arasındadır. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin psikolojik yapıları, dolayısıyla onları motive edecek araçlar birbirinden farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken, bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır.¹⁷²

Psikologlar çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar:

- ✓ Emniyet arayan çalışan,
- ✓ Mükemmellik isteyen çalışan,
- ✓ Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan,
- ✓ Sorumluluk veren çalışan,
- ✓ Prestij arayan çalışan,
- ✓ Herkes tarafından kabul edilmesini isteyen çalışan.

Kişi yukarıdaki gruplardan birden fazlasının özelliklerini gösterebilir; ancak, bu özelliklerden biri daha baskındır. Her bir grupta çalışanı motive eden faktör farklı olduğu için, motivasyon aracının seçiminde çalışanın psikolojik durumunu dikkate almak gerekir.¹⁷³

Motivasyonda temel amaç, iş görenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve öneriler sunmuşlardır.¹⁷⁴

İşletme içerisinde çalışanları belirli yönlelere kanalize ederek onları bu yolda motive etmek oldukça zordur. Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için bir takım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar, iş görenlerin olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkilidir.¹⁷⁵

¹⁷² Yılmaz, Eroğlu, s. 60.

¹⁷³ Yılmaz, Eroğlu, s.61.

¹⁷⁴ Sabuncuoğlu, Tüz, s.107.

¹⁷⁵ Aşıkoglu, s. 43.

Yönetim özendiricileri kullanılarak, iş görenler, işletme amaçları doğrultusunda daha verimli çalı maya yöneltiler. Personeli verimli olarak çalıştırırken özendirme araçlarının kullanılışında beş önemli aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar: ¹⁷⁶

- ✓ Motivasyondan beklenen amacın saptanması,
- ✓ Kimlerin veya hangi grupların motive edileceğinin belirlenmesi,
- ✓ Özendirme araçlarının saptanması,
- ✓ Özendirme araçlarının uygulanması,
- ✓ Uygulama sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesidir.

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar olmak üzere üç ana başlık altında ele alınabilir. ¹⁷⁷

2.4.1. Ekonomik Araçlar

İş görenlerin verimliliğini yükseltmek için, iş görenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. İş görenleri motive etmede ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir. ¹⁷⁸

İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, iş görenler de yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. İş görenleri çalışmaya iten en güçlü motiv, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir. ¹⁷⁹

Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını; ücret, kara katılma, ödül verme ve ödeme paketleri, primli ücret olarak beş başlık altında incelemek mümkündür.

2.4.1.1. Ücret

Bireyin elde ettiği ücrette iş tatmininde karmaşık ve çok boyutlu bir özellik taşır. Ücret, hem bireyin temel gereksinimlerini karşılar hem de bireyin üst düzey ihtiyaçlarını

¹⁷⁶Tahir Tamer Kumkale, “**Türklerde Motivasyon**”, İstanbul:Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, 1996, s.98.

¹⁷⁷ Tınaz, s. 14.

¹⁷⁸ M.Nail Berzek, “ İş görenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma”, (**Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,1982), s. 21.

¹⁷⁹ Aşıkoğlu, s. 45.

karşılımda bir araçtır. Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eder. Bireyin ücret yanında elde ettiği ek gelirleri de önem taşır. Ancak bunlar ücret kadar önemli değildir. Bazıları bu ek gelirleri önemsemez çünkü onun pratikte taşıdığı anlamı bilmez.¹⁸⁰

Bütün iş görenler adil ve mantıklı miktarlarda para kazandığını hissetmek ister. Her iş görenin, iş yüklerine ilişkin kendi algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir fikri vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda bir fikir geliştirirler. Eğer daha azını alıyorsa kaçınılmaz olarak kullanıldıklarını hissedeceklerdir. Benzer şekilde insanlar diğer iş görenlerin aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Genellikle kendi yeteneklerini, tecrübe ve iş yüklerini yanı başındaki meslektaşlarıyla ve düzenli olarak ya da nadiren görüştikleri diğer arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Eğer diğer iş görenlerin ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise o insanlara ve örgüte güveni azalır.¹⁸¹

Ücret artışının önemli olmasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:¹⁸²

- ✓ Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olur.
- ✓ Ücret ölçüsü iş görenin konumunu gösterir.
- ✓ Ücret artışı, iş görenin işindeki başarısının onaylanmasıdır.
- ✓ Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi edebilir.
- ✓ Ücretin motive edici olarak rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişir.

İş için ödenen ücretin miktarını arttırmak, insanların kesinlikle daha iyi çalışacakları anlamına gelmeyebilir. Gerekeni karşılayacak kadar para kazanılarak zorunlu gereksinimler giderildikten sonra, daha üst düzeyde gereksinimler kendini hissettirmeye başlar.¹⁸³ Örneğin; eğer bireyin ücreti ipoteğini karşılayacak, zengin bir giysi dolabı oluşturacak, her an ortaya

¹⁸⁰ Özkalp, Kirel, s. 131.

¹⁸¹ Iain Maitland, **İnsanları Motive Etmek**, Çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak, Ankara: İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1997, s.44-45.

¹⁸² Gisela Hagemann, **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Gökтуğ Aksan, İstanbul: Rota Yayınları, 1997, s.43.

¹⁸³ Kate Keenan, **Yöneticinin Klavuzu: Motivasyon**, Çev. Ergin Koparan, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996, s.16.

çıkabilecek borçlara yetecek, ara sıra dışarıda yemeğe çıkabilecek ve hepsinden önemlisi hala tatiller için bir miktar para arttırabileceği kadar yüksekse, bu ücrette yapılacak bir artış onun iş gücü girdisini çok az etkileyecektir. Tabii kimse fazladan parayı geri çevirmez, ama yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır.¹⁸⁴

2.4.1.2. Kâra Katılma

Kâra katılma, iş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan iş görenlere dağıtılması sistemin özünü oluşturur.¹⁸⁵ İşletmede çalışanların kara katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları iş görenlerin performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. İş görenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.¹⁸⁶

Kâra katılma uygulanırken karın iş görenlere nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı zorluklar içermektedir. Bu konuda yapılan uygulamalar şöyle özetlenebilir:¹⁸⁷

Nakit olarak dağıtım: Yıllonunda elde edilen karın belirli bir yüzdesi nakit olarak iş görenlere dağıtılır.

Ertelenmiş dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belirli bir yüzdesi ayrı bir hesapta bekletilir.

Karma dağıtım: Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Kârın bir kısmının nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere saklanır.

Hisse senedi verilmesi: Bazı işletmeler her yıl elde edilen kârın dağıtılma karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verirler. sterlerse bu hisse senetleri piyasa değerinin altında ya da üzerindeki nominal de erlere göre iş görenlere dağıtılır.

Kâra katılma planının amaçları şöyle sıralanabilir:

¹⁸⁴ Hagemann, s. 43.

¹⁸⁵ Berzek, s. 230.

¹⁸⁶ Aşıkoğlu, s.49.

¹⁸⁷ Sabuncuoğlu & Tüz, s.112

- ✓ İş gören ile iş veren arasında ortaklık duyguları yaratmak.
- ✓ İş görenin güvenlik gereksinmelerini karşılamak.
- ✓ Vasıflı iş görenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak.
- ✓ İş görenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.
- ✓ Başarılı çalışmaları nedeniyle iş görenleri ödüllendirmek.
- ✓ İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.
- ✓ Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.

Kâra katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İş görenlerin çalışmalarıyla işletmenin kârı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca iş görenlerin çalışan bütün iş görenlere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan iş görenler de kârdan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden iş görenlerde moral bozukluğuna yol açabilir. Ayrıca işletme her zaman kâr etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kâr dağıtma uygulanmamalı ve iş görenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.¹⁸⁸

2.4.1.3. Ödeme Paketleri

Maaş ve prim dışında daha başka ödenmesi gereken şeyler de vardır. Sağlanan çeşitli faydalarla birlikte bir ödeme paketi oluşturulabilir. Aşağıdaki noktalar insanları motive edebilir, kendilerini iyi hissetmelerini ve diğer bazı yollarla motive edilmeye hazır olmalarını sağlar.¹⁸⁹

İndirimler: Bir çok şirket, iş görenlere kendi ürün ve hizmetlerinde % 10 veya daha fazla indirim yapar; otomatik makinelerdeki ucuz yiyecek ve içeceklerden, şirket içindeki kafeterya ve çevredeki lokantalardaki indirimli menülerden yararlanma gibi olanaklar sağlar.

Mali yardım: Bazı firmaların iş görenlere resmi ve gayri resmi olarak finansal açıdan yardım etmeleri sıkça rastlanan bir durumdur.

Ücretli izin: Genellikle tatil ve izinler bazı insanlar için indirim ve mali yardımlardan daha önemlidir. Herkes yaşları, tecrübeleri, statüleri ve diğer meslektaşları ile orantılı olarak tatmin edici bir süre tatil yaptıklarını hissetmek ister.

¹⁸⁸ Berzek, s. 84-87.

¹⁸⁹ Maitland, s. 48-49-50.

Hastalık yardımı: Yasal hastalık ödemesinden yararlanmaları için iş görenlere ödenen miktar, yıllık gelirleriyle karşılaştırıldığında çok düşüktür. Bu nedenle birçok iş görenlerin hizmet süreleriyle orantılı olarak düzenler. Şirket hastalık yardımı sistemini iş görenlerin hizmet süreleriyle orantılı olarak düzenler.

Sağlık sigortası sistemi: Bazı şirketler önemli elemanları ya da tüm elemanları için organizasyonlar yoluyla sağlık sigortası yaptırabilirler.

Emeklilik sistemi: İnsanların çoğu, zaman zaman gelecekleri konusunda kaygılanırlar. Yaşlı iş görenler için emeklilik planlarında yol gösteren şirketler iş görenlerin korkularını azaltır, daha mutlu ve daha tatmin olmuş iş gücü sağlar.

2.4.1.4. Ekonomik Ödül

İyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir örgütte başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının bireysel olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığı ile iş görenlerin motive edilmesidir. Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüllendirilen iş görenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer iş görenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır.¹⁹⁰

İşletme içinde yer alan iş görenler üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüllerle motive edilebilirler. Önemli olan iş görenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir.¹⁹¹

İnsanlara çeşitli ödüllerin verilmesi, bir ödül aldıklarında ya da başarıları dolayısıyla takdir edildiklerinde, çabalarını arttıracakları beklentisinden kaynaklanmaktadır. Ama ödüller ancak şu koşullarda işe yarar:¹⁹²

¹⁹⁰ Kumkale, s. 99.

¹⁹¹ Aşıkoğlu, s. 51.

¹⁹² Keenan, s. 35.

- ✓ Verilen ödül, gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ayırıcı ek bir çaba göstermeye değmelidir.
- ✓ Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.
- ✓ Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmemelidir.

2.4.1.5. Primli Ücret

İş görenleri almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrete prim denilir. Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı iş görenlere daha çok efor sarfetmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır.¹⁹³

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim servisinde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir.¹⁹⁴

Primli ücret sistemlerinin bazı sakıncaları da mevcuttur. Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, iş görenleri daha yavaş çalışmaya yöneltmesidir. Parça başına ücret sisteminin sakıncaları ise fazla iş yapma amacıyla iş görenin, çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabilirdir.¹⁹⁵

2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Özendirici araçlar içerisinde ele alınması gereken bir diğer grup da psiko-sosyal araçlardır. Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yaygınken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, iş görenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmiştir. İşletme yöneticileri kendi yönetim

¹⁹³ Maitland, s. 47.

¹⁹⁴ Sabuncuoğlu & Tüz, s. 111.

¹⁹⁵ Aşıkoğlu, s. 49.

anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde iş görenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar. ¹⁹⁶

2.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Yönetici durumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bunu yaptıktan sonra, iş görenlerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar sağlama yoluna gidebilir. Bir kimse bağımsızlık içinde geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir eyley yapabilen ve grup içinde de eri olan bir eleman oldu unu hisseder. ¹⁹⁷

İş görenlere bağımsızlık ve özerklik tanındığı zaman, onların işlerinden duyduğu mutluluk ve memnuniyet arttırılmış olur.

2.4.2.2. Takdir Edilme ve Olumlu Eleştiri

Çalışanın, örgüt içinde yöneticileri tarafından yazılı veya sözlü olarak övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi önemli bir motivasyon öğesidir. Bu takdirin yalnızca yöneticilerden ve üstlerden değil, akranlardan, astlardan, vatandaşlardan ve iş sahiplerinden de gelebilir. ¹⁹⁸

Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük doyum verir. Parasal özendirme araçları kadar önem taşımakta ve iş görenlerin sevgi ve ilgiyle işlerine sarılacakları bir çalışma ortamı yaratmaktadır. ¹⁹⁹

Bununla birlikte, takdir etmenin bir çift güzel söz söylemekten, takdirname vermeye kadar uzanan çeşitli şekilleri bulunmaktadır. Bu aşamaların en üst basamağını oluşturan takdirname, bazen bir yükselmeye, bazen bir süre ücretli izne, bazen de parasal bir ödüle olanak sağlamaktadır. Örneğin, Japonya'da iş görenler, yıl boyunca yöneticiler tarafından performansı en yüksek elemana verilecek dolmakalem vb. onursal ödülleri elde etmek için

¹⁹⁶ Aşıkoğlu, s. 51-52.

¹⁹⁷ Besim Baykal, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul: .Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1978, s. 29.

¹⁹⁸ Yılmaz, Eroğlu, s. 61.

¹⁹⁹ İncir, s. 31.

çalışmaktadır. Takdir etme, adil ölçüler içinde kullanıldığında, çalışanların işe özendirilmesinde çok etkili bir güdüleme aracıdır.

*Takdir etmenin memnuniyet verici ve motive edici olması için şu özellikleri taşıması gerekir:*²⁰⁰

- ✓ Gerçekçi ve dürüst olmalı.
- ✓ Belirli bir konuda olmalı.
- ✓ Yüz yüze olmalı.
- ✓ İçten ve samimi olmalı.

2.4.2.3. Gelişme ve Başarıya Teşvik

Çalışanın verimli çalışabilmesi için, öncelikle iş başında yetiştirilmesi ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerle düzenlenmesi ve kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi, çalışanı uzmanlaştırır ve daha verimli kılar.²⁰¹

Yükselme, bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. İş görenlerin yükselebilmeleri için kendilerini geliştirmeleri gereklidir. Ancak kendilerini geliştirdikleri takdirde daha yüksek bir mevkiye sahip olabilirler.

Görev güçle tikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle yükselme, birey üzerinde çok yönlü motive edici bir etki yapar.²⁰²

Başarılı olmak arzusu; insanların psikolojik olarak rahatlamalarına, kendilerine olan güven hislerinin artmasına, yeni başarılar için gayretlerinin doğmasına yol açar. İnsan doğasının bu en tabii kuralı bütün mesleklerde geçerlidir. Herhangi bir işi bir meslek olarak seçmiş olan kişilerde en başarılı olma, en yüksek makama kadar yükselme tutkusu vardır. Bu tutku bir yerde mesleğin itici gücünü teşkil etmektedir. Bu his yöneticiler tarafından teşvik edilmeli ve daima canlı tutulmalıdır. Bunun yanında başarılı olabilme alanlarının genişletilmesi yanında her başarının takdir edilmesi de yöneticiler tarafından alışkanlık haline getirilmelidir.²⁰³

²⁰⁰ Hagemann, s. 76.

²⁰¹ Yılmaz, Eroğlu, s.63.

²⁰² İncir, s. 61.

²⁰³ Kumkale, s. 164.

Kişisel başarının birey üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. İş görenin benlik duygusu çoğu kez, kişisel yeteneklerinin gelişme başarısında doğrudan doğruya kendisinin yararlanma isteğini ortaya koyar. Bunun yanında başarıyı artırıcı çabalar grup açısından da ele alınabilir. Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratma işletme için bir takım yararlı sonuçlar doğurabilir.²⁰⁴

2.4.2.4. Terfi ve Yükselme Olanakları

İş görenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır.²⁰⁵

Çalışan için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur.²⁰⁶

2.4.2.5. Değer ve Statü

Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm iş görenler için önemli olan bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından, beğenilmesi, iş görenlere büyük bir doyum verir. Her iş gören işletme içinde belirli bir değeri olmasını ister. Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, iş görenleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır.²⁰⁷

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü çabayı çekinmeden göstermektedir.²⁰⁸

Çoğu kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak, öne geçmek, yani sosyal statü kazanmak için çalışır ve çaba sarf eder. Çünkü, bir kişinin örgütte iş arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır. Zira insanlar, örgüt içinde önemli ve itibarlı

²⁰⁴ Sabuncuoğlu & Tüz, s. 119.

²⁰⁵ Eren, s. 519.

²⁰⁶ Yılmaz, Eroğlu, s.61.

²⁰⁷ İncir, s. 67.

²⁰⁸ Eren, s. 521.

olmaktan, önemli sayılmaktan ve “ aranan adam” veya “ vazgeçilmez adam “ olmaktan onur ve gurur duyarlar ve mutlu olurlar. Çünkü örgüt içinde sosyal statü sahibi olma, kişiye kendi ailesi ve özel çevresi içinde ve hatta memleketinde bile üstünlük ve saygı kazandırır. İş yerinde itibarlı olan kişi evde eşinin ve çocuklarının nezrinde de itibarlı olur.²⁰⁹

2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütsel ve yönetmel araçlara; kararlara katılma, sistemli ve düzenli eğitimin verilmesi, iyi çalışma koşulları, amaç birliğı ve iyi bir iletişimi örnek verebiliriz.

2.4.3.1. Kararlara Katılma

Özellikle insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteğı çok şiddetlidir. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından birisi de, personeli kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmek, alınan kararlara uygulama safhasına kadar ondan saklanmaktan ileri gelir. Personelin çıkarlarını gözetem plan ve programlar dahi onlara layık oldukları için verildiğı duygusu uyandırılarak sunulmaz, aksine bir lütuf şeklinde verilirse, beklenen yarar elde edilemez.

Yöneticiler asları ilgilendiren kararlara alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur.²¹⁰

Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğı halde, karara katılma hissini verebilmek için, iş görenlerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları iş görenler kolaylıkla sezerler. Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir. Yönetici bunu yapamayacaksa, bu yola gitmemesi tavsiye edilir.²¹¹

Kararlara katılmanın uygulanması bir işletmede bir takım olumlu sonuçla doğurur: ²¹²

- ✓ İş görenlerin motivasyonunu sağlar.
- ✓ Eğitim işlevi görür.

²⁰⁹ Ö. Peker, N. Aytürk, “Etkili Yönetim Becerileri”, Yargı Yayınevi: Ankara, 2000, s. 297.

²¹⁰ Eren, s. 524.

²¹¹ Baykal, s. 30.

²¹² Aşikoğlu, s. 67.

- ✓ Bir taraftan yeniliğe direnişin azalmasını sağlarken diğer taraftan da değişimin hızlanmasına katkıda bulunur.
- ✓ Uygun bir iletişim ortamı hazırlayarak zaman kaybını önler.
- ✓ Kaynakların en ekonomik biçimde kullanılması sağlanabilir.
- ✓ İş görenlerin düşünsel becerilerinden yararlanılabilir.
- ✓ İş gören devamsızlıkları önlenebilir.

2.4.3.2. Sistematik ve Düzenli Eğitim Verilmesi

Eğitim bir gereksinmedir. GÜdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmadır. Yükselmeye güdülen amaç ise yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır.²¹³

Çalışanın verimli çalışabilmesi için, öncelikle iş başında yetiştirilmesi ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi ve kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi, çalışanı uzmanlaştırır ve daha verimli kılar.²¹⁴

Eğitimin iş görenlere ve işletmeye olan yararları şöyle belirtilmiştir:²¹⁵

- ✓ İş görenleri işe yakınlaştırır.
- ✓ İş görenlerin moralini yükseltir, örgütte insan ilişkilerini geliştirir.
- ✓ İş görenleri üst kademe sorumluluklara hazırlar.
- ✓ Örgütlerde iş gören devrini azaltır.
- ✓ İş görenler ile yöneticiler arasındaki anlaşmayı geliştirir.
- ✓ İş görenleri yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder.
- ✓ Verimi yükseltir, niteliği geliştirir, hatalı işleri düzelterek zaman, para ve malzemedden tasarruf sağlar.

²¹³ Sabuncuoğlu & Tüz, s. 125

²¹⁴ Yılmaz, Eroğlu, s. 63.

²¹⁵ Kumkale, s. 104-105.

2.4.3.3. İyi Çalışma Koşulları

Çalışanlar, ortalama olarak günlerinin yarısını iş ortamında geçirmektedirler. Bu durum göz önüne alındığında, çalışılan ortamın iç açıcı, çalışma zevkini sağlayacak nitelikte olması gerekir. Dolayısıyla, ışıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim iş görenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, iş görenin işe en kısa zamanda alıştırılması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi belirlenmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir.

Bu yöndeki çabalar kurumlardan çok insanları amaçladığından iş görenin motivasyon düzeyinin daha yüksek olması beklenir. Öyle ki, ister Maslow'un isterse Herzberg'in teorileri ele alındığında, fiziksel çalışma koşullarının motivasyonun sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Herzberg'in ifadesiyle, sağlıklı çalışma koşulları hijyen faktörlerden biridir.²¹⁶

2.4.3.4. Amaç Birliği

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile iş gören amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Bu doğrultuda, iş gören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve işletme amaçlarını da iş görene yaklaştırmak gerekmektedir.²¹⁷

Bireyler, kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar. Örgütlerin ise, kendilerine özgü amaçları vardır. Bu iki tür amaç arasındaki ilişki ne olabilir? Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum bulunmaktadır. Buna rağmen bu amaçlar arasındaki uygunluğun devam edeceğine dair bir garanti de yoktur. Ancak, yöneticiler tarafından bu uygunluğun sağlanması yolunda bir takım tedbirler alınabilir. Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum içinde bulunduğu durumda birey ve örgüt kendi amaçlarına, birbirleri için fazla bir fedakarlık yapmadan erişebilirler. Bireyin kendi kimliği örgütte kaybolmamakla beraber birey, örgütün işbirliği yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetlerinden bir çıkar sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden karşıt bir yarar elde eder. Bu durum, karşılıklı bir verimin sağlanmasını meydana getirir. Başarılı örgütler bu durumlarını, örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun varlığına borçludur.²¹⁸

²¹⁶ Mustafa Yaşar Tınar, **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey Yayınları: İzmir, 1996, s. 145.

²¹⁷ Hagemann, s.90.

²¹⁸ Hicks, s. 67-70-71.

2.4.3.5. İletişim

Bir motive edici etmen olarak ileti imi, mesajların iletilmesi ve geribildirim olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz.²¹⁹

Mesajların İletilmesi: Her şeyden önce mesajların örgütlerde, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya özgürce ve sağlıklı bir biçimde dolaşımının sağlanması gerekir. İletişimin bu şekilde gerçekleştiği örgütlerde insanlar, birbirleriyle içten ve saygıya dayalı ilişkiler yaşar. İş görenler kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili nelerin olup bittiğini bilmek isterler.

Geribildirim: Geribildirim vermek ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici iş görenlere dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur: “Bana karşı kayıtsız değil. Ben gerekiyim.” Gerekli olma duygusu başlı başına motive edici bir faktördür. Bireyin onaylanma ve tanınma gereksinimi işletme içerisinde tatmin edilse de edilmese de, bu, işletmenin verimliliğini ve ekonomik performansını etkileyecektir.²²⁰

2.5. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ

Örgüt ikliminin iş tatmini ve motivasyon gibi iş görenin örgüt içindeki kilit tutum ve davranışları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu bilinmekte ve literatürdeki birçok araştırmaya da konu edilmektedir.²²¹

Yenilik, yaratıcılık, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, verimlilik, personel güçlendirme gibi günümüz örgütleri açısından kilit değer arz eden unsurlarla yakın bağlantısı olan örgüt ikliminin çalışanlarca nasıl algılandığı her örgüt ve her yönetici için bir merak konusu oluşturmaktadır. İş gören tutum ve davranışlarında belirleyici özelliğe sahip olan örgüt ikliminin her meslek grubunca aynı algılanıp algılanmadığı, örgüt ikliminin bireyden bireye, meslekten mesleğe değişip değişmediğinin bilinmesi geleceğe yönelik doğru strateji, taktik ve politikaların belirlenmesi açısından da örgütler için büyük bir önem taşımaktadır.²²²

²¹⁹ Gürgen, s. 209.

²²⁰ Hagemann, s. 63-64.

²²¹ Hulusi Doğan, Engin Üngüren “Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi’nde Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, (2009) s.45.

²²² Doğan, Üngüren, s.46.

Örgüt iklimi; bir yandan liderlik tarzı, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve çalışanların kişilik özelliklerinden etkilenmekte, diğer yandan da kişilerin iş davranışlarını, işe dayalı duygu ve tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Bu karşılıklı etkileşimin yer aldığı örgüt iklimi, çalışanlar için sağlıklı bir ortam niteliğini kazandığı durumlarda, çalışanların performansı, üretkenliği ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye yol açmaktadır.²²³

İnsanlar çok çeşitli ihtiyaçlara sahiptir ve farklı amaçlar peşinde koşarlar. Durumsal ve çevresel değişkenler bireyin motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çok az yönetici kendi davranışlarının ve liderlik biçiminin çalışma ortamının atmosferi ve örgüt üyelerinin motivasyonu üzerindeki etkisinin tam olarak farkındadır.²²⁴

İnsan davranışı çok karmaşık ve anlaşılması güç olduğundan motivasyonun ilkelerini de oluşturmak güçtür. İnsanlar arasında önemli kişisel farklılıkların bulunması herkesin farklı araçlarla motive olmasına neden olmaktadır.

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarıdır. Diğer bir tanımlamadaysa örgütün ve bireylerin gereksinimlerinin doyurulması hedeflenen bir iş ortamı oluşturarak, bireyin davranışa geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir. Motivasyonu etkileyen üç ana faktör bulunmaktadır bunlar sırasıyla; bireyde gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasına neden olan güçler ve bu güçlerin harekete geçiren çevresel faktörlerle birlikte davranışın tetiklenmesi, ikincisi; belli bir hedefe ulaşmak üzere davranışın yönlendirilmesi, üçüncüsü de birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışların sürdürülmesidir.

“Örgütsel motivasyon, çalışanların çalışmalarını başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü” olarak da nitelendirilmektedir.²²⁵

Örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkide, örgüt iklimi; hem çalışanları motive edici hem de çalışanların motivasyon düzeylerini artırıcı bir özellik taşımaktadır. Çalışanların motivasyonunda; bireysel, işle ilgili içsel, yönetsel ve örgütsel koşullardan oluşan birçok faktör etkili olmaktadır. Örgütteki tüm bu faktörlerle ilgili çalışanların ortak algıları -ve bunun

²²³ Gök, s.592.

²²⁴ Muhlis Halis, Özlem Yaşar Uğurlu, “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, (2008), s.117.

²²⁵ Nuray Mercan, “ Örgütlerde Mobbing’in Örgüt İklimiyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı),2007, s. 95.

oluşturduğu örgüt iklimi- bireyi davranmaya itecek güdülerin harekete geçirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.²²⁶

İklim, örgüt ile birey arasında önemli bir bağıdır. Örgüt iklimi örgütte çalışan iş görenlerin davranışlarına doğrudan etki etmektedir. Bu nedenle iş görenlerin motivasyonun sağlanmasında önemli bir yer tutar.²²⁷

Bireylerin çalışırken yüksek performans gösterebilmeleri, yaptıkları işten ve buldukları iş ortamından memnun olmalarına bağlıdır. Çalışanların performansları arasında gözlenen farklılıklar işe güdülenme dereceleri arasındaki farklılıkların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kendini örgütün amaçları ile bağdaştıran çalışanlar, buldukları örgüt iklimini tatmin edici bulduklarından örgütün amaçlarına ulaşmak için ısrarlı ve gayretli bir şekilde çalışırlar ve bu çalışanların motivasyon seviyeleri de yüksek olmaktadır. Örgüt ikliminin açık olduğu örgütlerde çalışanların fikirlerine, kendilerine önem verildiğinden çalışanlar daha verimli ve yaratıcı olmaktadır. Bu anlayışın benimsendiği örgütlerde çalışanlarla yöneticiler arasında samimi ve güvenilir ilişkiler kurulabilmektedir.²²⁸

İster kişileri motive etmeye isterse sağlıklı bir örgüt iklimi geliştirmeye yönelik olsun, yöneticiler tarafından yürütülen uygulamalar, oluşturulan çevre ve iş yeri atmosferi; çalışanların örgüte bağlılık ve motivasyon düzeylerinin yükseltilmesini mümkün kılmaktadır. Rollerin açık olmadığı ve rol çatışmalarının yaşandığı durumlarda ise oluşan olumsuz örgüt ikliminin; iletişim akışında ve motivasyon koşullarında azalmalara yol açtığı görülmektedir.

Örgüt üyelerine karar sürecine katılım olanağının verildiği; yöneticilerin işi önemseydiği ölçüde çalışanlarını ve gereksinimlerini de önemseydiği; motivasyonun sürekliliğini sağlayan çevresel koşulla oluşturulduğu; örgütün yenilikçi ve adil olduğu şeklindeki ortak algıların hakim olduğu bir örgüt iklimi, çalışanların iş tutumlarına ve davranışlarına, motive eden ve/veya motivasyonu geliştiren bir faktör olarak yansımaktadır.²²⁹

Örgüt iklimi, çalışanların motivasyon üzerinde oldukça etkilidir. Örgüt içerisindeki ortamdan etkilenen çalışanlar, zamanla işlerine ve örgütlerine daha çok bağlılık göstereceklerdir. Çalışanlarda oluşan olumlu ve açık örgüt ikliminden etkilenmeleri motivasyonlarını arttıracaktır.

²²⁶ Gök, s.592.

²²⁷ Halis, Uğurlu, s. 118.

²²⁸ Mercan, s.96.

²²⁹ Gök, s. 592.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt ikliminin motivasyon üzerindeki etkilerini konu alan bu araştırmanın amacı örgüt ikliminin benimsenme oranı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemek, çalışanların motivasyon düzeyleri ve örgüt iklimini kabullenme düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunu araştırmaktadır.

Örgüt iklimi ve motivasyon birbirleri ile yakından ilişkili olan iki kavramdır. Bu iki kavram örgütlerde etkin bir rol oynamaktadır. Başarılı bir işletmenin temelinde çalışanlarına verilen değer ve örgüt iklimine verilen önem yer almaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009,s.77).

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Evreni oluşturan firmaya ait işletmelerin hepsine ulaşmanın araştırma kapsamında olmaması örneklem üzerinde çalışmayı zorunlu hale getirmiştir. Örnekleme işlemi bir ana kütle temsil eden örnekten o ana kütle hakkında bilgi edinmek, ana kütlelik özelliklerini öğrenmek işlemidir. Amacı ana kütle hakkında sonuçlara ulaşmaktır.²³⁰

Araştırma; merkezi İstanbul olmak üzere Kırklareli, İzmir, Kocaeli’nde fabrikaları ve İstanbul’da merkez ofisi bulunan plastik sektöründe yer alan bir firmada gerçekleştirilmiştir. Özel sektörde bulunan firma plastik şişe üretimi yapmaktadır.

²³⁰ Tuncer Tokol, **Pazarlama Araştırması**, 12. Basım, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s.14.

Üretim sektöründe bulunan firmada toplam 250 çalışan bulunmakta, bunun 185' ine anket formu uygulanmış ancak kullanılabilir durumda olan anket sayısı 101'dir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında kabul edilebilirlikleri sınanan üç hipotez aşağıda ifade edilmiştir.

Hipotez 1:

H₀: Katılımcıların demografik özellikleri ve örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların demografik özellikleri ve örgüt iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2:

H₀: Katılımcıların demografik özellikleri ve motivasyona yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Katılımcıların demografik özellikleri ve motivasyona yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3:

H₀: Örgüt ikliminin motivasyon üzerinde etkisi yoktur.

H₁: Örgüt ikliminin motivasyon üzerinde etkisi vardır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir.²³¹

Katılımcılara anket uygulaması öncesinde araştırmanın amacı ile ilgili bilgi verilmiş, anketlere verilecek cevapların sadece araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacağı,

²³¹ Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 9. Basım, İstanbul: Güzem Can Yayınları, 2003, s.37.

toplanacak verilerin başka kişilerce kullanılmayacağı belirtilerek katılımcıların kaygıları giderilmeye çalışılmıştır. Böylelikle, ankette yer alan ifadeleri daha rahat ve gerçekçi bir şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Katılımcılara sunulan anket formu üç farklı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın örneklem grubunu oluşturan katılımcılara ilişkin kişisel bilgileri (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, firmadaki toplam çalışma süresi, işyerindeki unvanı) elde etmeyi amaçlayan altı ifade yer almaktadır.

İkinci bölümde katılımcıların örgüt iklimi algılarını ölçmeye yönelik örgüt iklimi konusu ile 18 ifade, üçüncü bölümde ise katılımcıların motivasyonlarını ölçmeye yönelik motivasyon ile ilgili 18 ifade yer almaktadır. Anket toplamda 36 ifadeden oluşmaktadır.

Anket 5’li likert ölçeği üzerinden değerlendirilmiştir. Katılımcılardan her bir ifade için “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “hiç katılmıyorum” seçeneklerinden kendilerine en uygun şıkkı işaretlemeleri istenmiştir.

Her bir anket formunu araştırma kapsamındaki fabrikalara bizzat götürülmüş olup, tüm çalışanlarla formu doldururken tek tek ilgilenilmiştir.

3.5.1. Örgüt İklimi Ölçeği

Örgüt iklimi ölçeğindeki 17 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,887$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin 14. Maddesi iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden dolayı araştırmadan çıkarılmıştır. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,835 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 65,32 olan 5 faktör oluşmuştur.

Tablo 1. Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüklü	Varyans	Cronbach's Alpha
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından	Bu işyerinde, çalışanlar, gelecekle ilgili olarak ait oldukları örgüte güven duyar.	0,779	15,624	0,811
	Bu işyerinde, yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemser.	0,697		

desteklenmeleri	Bu işyerinde, çalışanlar yaptıkları doğru işlerle fark edilir ve performansa göre uygun şekilde ödüllendirilir.	0,666		
	Bu işyerinde, çalışanlar üstleri tarafından gerektiği şekilde desteklenir.	0,590		
	Bu işyerinde, çalışanların kişisel gelişimine önem verilir.	0,456		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	Bu işyerinde, çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilir.	0,742	15,128	0,726
	Bu işyerinde, çalışanlar kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptirler.	0,672		
	Bu işyerinde, çalışanlar için belirlenen hedefler, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekildedir ve aynı zamanda ulaşılabiliridir.	0,618		
	Bu işyerinde, çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilir.	0,617		
Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	Bu işyerinde, çalışanlar kendilerini işyerinin bir parçası olarak görür.	0,838	11,793	0,732
	Bu işyerinde, çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliği önemli bir yer tutar.	0,743		
	Bu işyerinde, kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır.	0,699		
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	Bu işyerinde, çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir.	0,760	11,789	0,702
	Bu işyerinde, çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.	0,715		
	Bu işyerinde, çalışanlar, iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı, akılcı ve gerekli bulur.	0,517		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	Bu işyerinde, çalışanlar için belirlenen hedefler ile iş yeri hedefleri arasındaki bağlantı açıktır.	0,765	10,990	0,705
	Bu işyerinde, çalışanların, hatalarından ders almalarına imkan verilir ve davranışlarına hoşgörülle yaklaşılır.	0,702		
Toplam Varyans %65,32				

“Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,811$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %15,6 varyans oranı elde edilmiştir.

“Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,726$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %15,1 varyans oranı elde edilmiştir.

“Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular” faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,732$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %11,8 varyans oranı elde edilmiştir.

“Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim” faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,702$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %11,8 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür.

“Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu” faktörünü oluşturan 2 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,705$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %11,0 varyans oranı elde edilmiştir.

3.5.2. Motivasyon Ölçeği

Motivasyon ölçeğindeki 18 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,886$ olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,796 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 64,21 olan 5 faktör oluşmuştur.

Tablo 2. Motivasyon Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
<i>Motivasyonda psiko- sosyal araçlar</i>	Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi nedeniyle,	0,783	14,508	0,816
	Bu işyerinde, iş motivasyonum; uygulanan sosyal etkinliklere bağlı,	0,761		
	Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerimdeki yükselme kriterlerine ve terfi politikasına bağlı,	0,614		
	Bu işyerinde, iş motivasyonum; yaptığım çalışmalar sonucunda takdir ediliyor olmam bakımından,	0,596		
	Bu işyerinde, iş motivasyonum; iş başarıımı	0,580		

	etkileyecek eğitim ve geliştirme uygulamaları nedeniyle,			
<i>Motivasyonda ekonomik araçlar</i>	Bu işyerinde, iş motivasyonum; yaptığım iş karşılığı verilen ücret miktarına bağlı,	0,819	14,157	0,785
	Bu işyerinde, iş motivasyonum; ücretin eşit ve adaletli belirleniyor olması bakımından,	0,790		
	Bu işyerinde, iş motivasyonum; ücret dışı yapılan yardımlara (yemek, sağlık hizmetleri vs.) bağlı ,	0,674		
<i>Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık</i>	Bu işyerinde, iş motivasyonum; işimi yaparken kendi kararlarımı uygulayabiliyor olmam bakımından,	0,768	12,450	0,759
	Bu işyerinde, iş motivasyonum; İşimde iş güvencesinin (sürekli iş garanti edilmesinin) sağlanıyor olması bakımından,	0,730		
<i>Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar</i>	Bu işyerinde, iş motivasyonum; kararlara katılabilmeme ve inisiyatif kullanabilmeme bağlı olarak,	0,756	11,845	0,691
	Bu işyerinde, iş motivasyonum; görevim itibariyle yeterince sorumluluk alıyor olmam bakımından,	0,612		
	Bu işyerinde, iş motivasyonum; işimi severek yapıyor olmam bakımından,	0,592		
<i>İyi çalışma koşulları ve statü</i>	Bu işyerinde, iş motivasyonum; yöneticimin sıkıntı ya da sorunlarım ile ilgilenmesi bakımından,	0,788	11,251	0,711
	Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerimin; çalışma saatleri, tatil ve izin uygulamaları nedeniyle,	0,661		
	Bu işyerinde, iş motivasyonum; görevim dolayısıyla toplumda gördüğüm saygınlığa bağlı,	0,490		
	Bu işyerinde, iş motivasyonum; diğer çalışma arkadaşlarımla olan uyum ve iletişimim dolayısıyla,	0,446		
	Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerimdeki fiziksel çalışma ortamına bağlı,	0,444		
Toplam Varyans %64,21				

“Motivasyonda psiko- sosyal araçlar” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,816$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %14,5 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür.

“*Motivasyonda ekonomik araçlar*” faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,785$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %14,2 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür.

“*Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık*” faktörünü oluşturan 2 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,759$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %12,4 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür.

“*Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar*” faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,691$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %11,8 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür.

“*İyi çalışma koşulları ve statü*” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,711$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %11,3 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür.

Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri % 70 ile % 99 arasında değişmektedir. Ölçeklere ve alt boyutlara ait önermelerin iç tutarlılıklarının sağlandığı ve yüksek düzeyde güvenilir oldukları görülmektedir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı Mann Whitney-U, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis H-Testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Spearman korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116);

R	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.7. Çalışmanın Sınırlılıkları

- 1- Adana'ya gönderilen 50 adet anket ulaşmamıştır.
- 2- Mavi ve beyaz yakalı ayrımı yapılmadan analizler yapılmıştır. Bulguların değerlendirilmesinde bu durumun göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır.
- 3- Kesitsel bulgular genellemesi mümkün olmamıştır.

3.8. Bulgular Ve Yorumlar

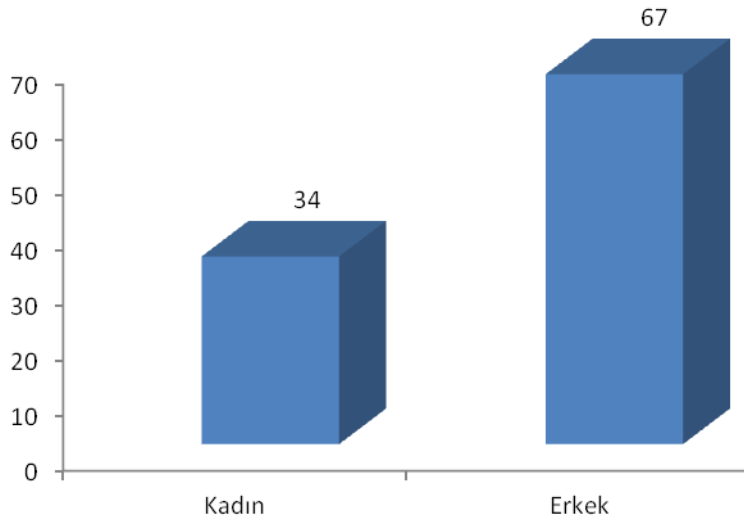
Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.8.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 3. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	34	33,7
Erkek	67	66,3

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3'te incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 34'ü (% 33,7) kadın, 67'si (% 66,3) erkektir.

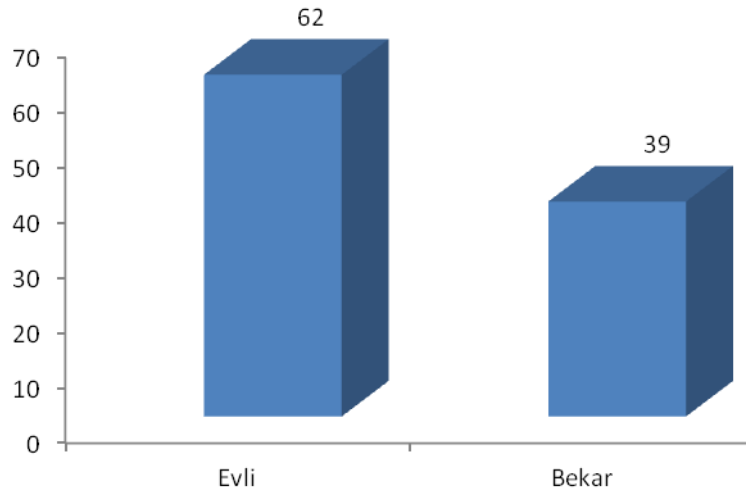


Şekil 6. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 4. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	62	61,4
Bekar	39	38,6

Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 4'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 62'si (% 61,4) evli, 39'u (% 38,6) bekadır.

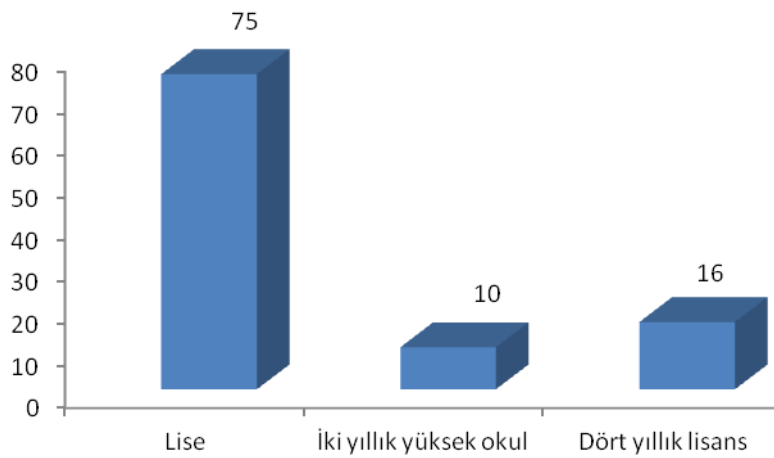


Şekil 7. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 5. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Lise	75	74,3
İki yıllık yüksek okul	10	9,9
Dört yıllık lisans	16	15,8

Örneklem grubunun öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo 5'te incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 75'i (% 74,3) lise, 10'u (% 9,9) iki yıllık yüksek okul, 16'sı (% 15,8) dört yıllık lisans mezunudur.

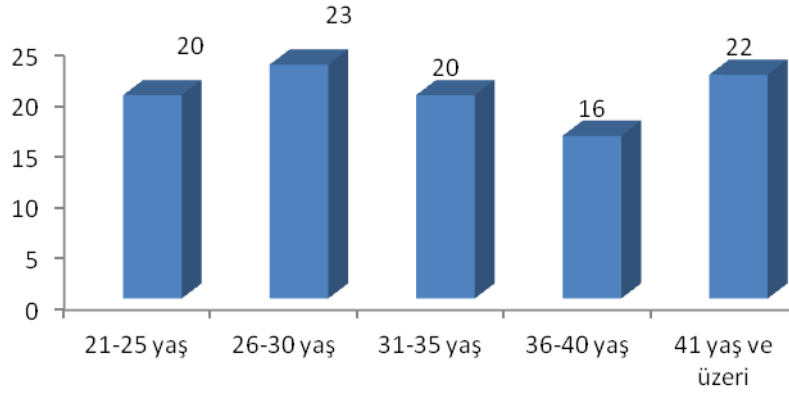


Şekil 8. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 6. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
21-25 yaş	20	19,8
26-30 yaş	23	22,8
31-35 yaş	20	19,8
36-40 yaş	16	15,8
41 yaş ve üzeri	22	21,8

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo 6'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 20'si (% 19,8) 21-25 yaş, 23'ü (% 22,8) 26-30 yaş, 20'si (% 19,8) 31-35 yaş, 16'sı (% 15,8) 36-40 yaş, 22'si (% 21,8) 41 ve üzeri yaş aralığındadır.

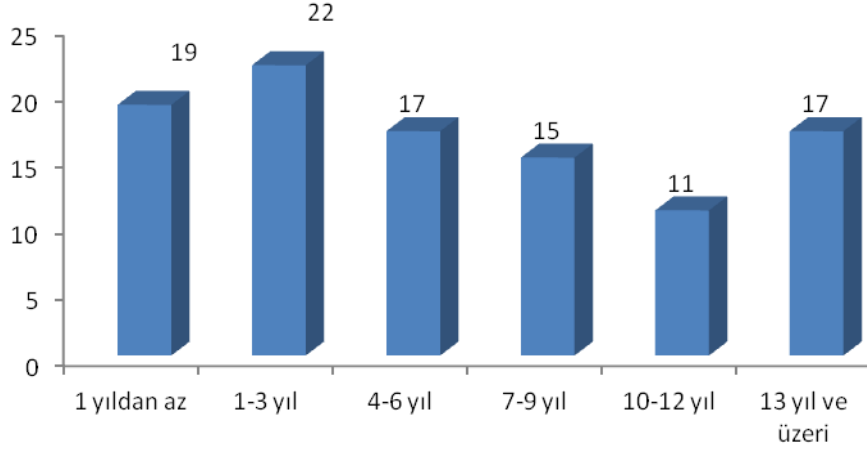


Şekil 9. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Tablo 7. Örneklem Grubunun İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	19	18,8
1-3 yıl	22	21,8
4-6 yıl	17	16,8
7-9 yıl	15	14,9
10-12 yıl	11	10,9
13 yıl ve üzeri	17	16,8

Örneklem grubunun işyerindeki çalışma süresine göre dağılımı Tablo 7'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 19'u (% 18,8) 1 yıldan az, 22'si (% 21,8) 1-3 yıl, 17'si (% 16,8) 4-6 yıl, 15'i (% 14,9) 7-9 yıl, 11'i (% 10,9) 10-12 yıl, 17'si (% 16,8) 13 yıl ve üzeri süredir şu anki işyerinde çalışmaktadır.

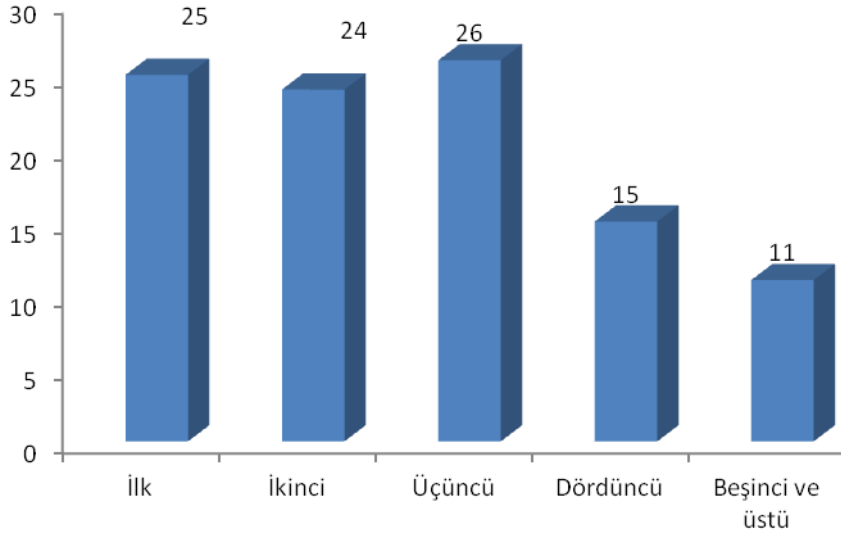


Şekil 10. Örneklem Grubunun İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Tablo 8. Örneklem Grubunun Çalıştığı İşyerinin Çalışma Hayatındaki Sıralamasına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
İlk	25	24,8
İkinci	24	23,8
Üçüncü	26	25,7
Dördüncü	15	14,9
Beşinci ve üstü	11	10,9

Örneklem grubunun çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralamasına göre dağılımı Tablo 8'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 25'inin (% 24,8) şu anki işyerinin çalışma hayatındaki ilk, 24'ünün (% 23,8) İkinci, 26'sının (% 25,7) üçüncü, 15'inin (% 14,9) dördüncü, 11'inin (% 10,9) beşinci ve daha fazla iş sıralamasında olduğu görülmektedir.

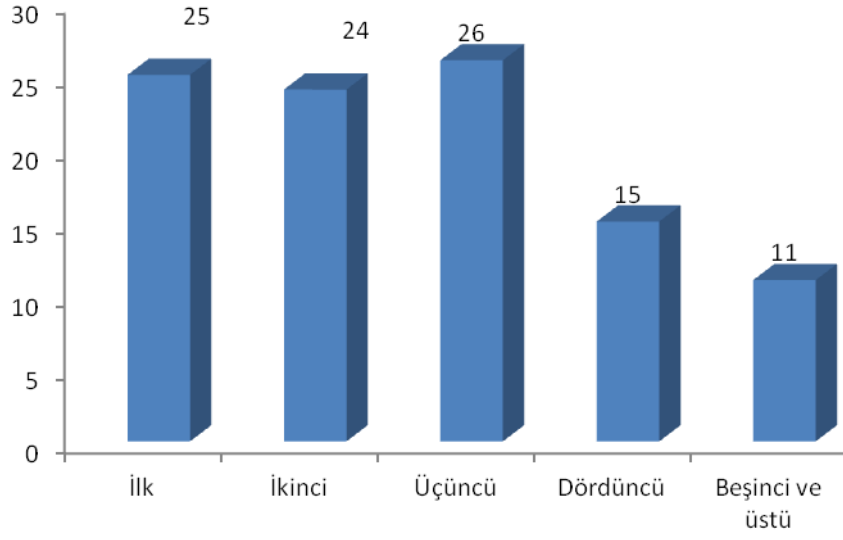


Şekil 11. Örneklem Grubunun Çalıştığı İşyerinin Çalışma Hayatındaki Sıralamasına Göre Dağılımı

Tablo 9. Örneklem Grubunun Aylık Ücretlerine Göre Dağılımı

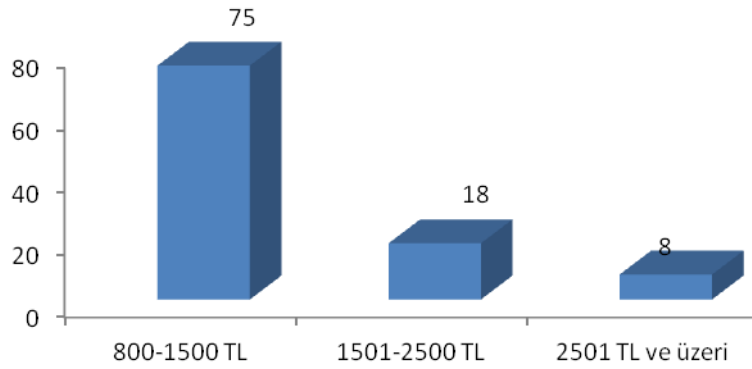
Ücret Aralığı	Frekans	Yüzde (%)
800-1500 TL	75	74,3
1501-2500 TL	18	17,8
2501 TL ve üzeri	8	7,9

Örneklem grubunun aylık ücretlerine göre dağılımı Örneklem grubunun çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralamasına göre dağılımı Tablo 8'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 25'inin (% 24,8) şu anki işyerinin çalışma hayatındaki ilk, 24'ünün (% 23,8) İkinci, 26'sınının (% 25,7) üçüncü, 15'inin (% 14,9) dördüncü, 11'inin (% 10,9) beşinci ve daha fazla iş sıralamasında olduğu görülmektedir.



Şekil 11. Örneklem Grubunun Çalıştığı İşyerinin Çalışma Hayatındaki Sıralamasına Göre Dağılımı

Tablo 9'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 75'inin (% 74,3) 800-1500 TL, 18'inin (% 17,8) 1501-2500 TL, 8'inin (% 7,9) 2501 TL ve üzeri aylık ücretinin olduğu görülmektedir.



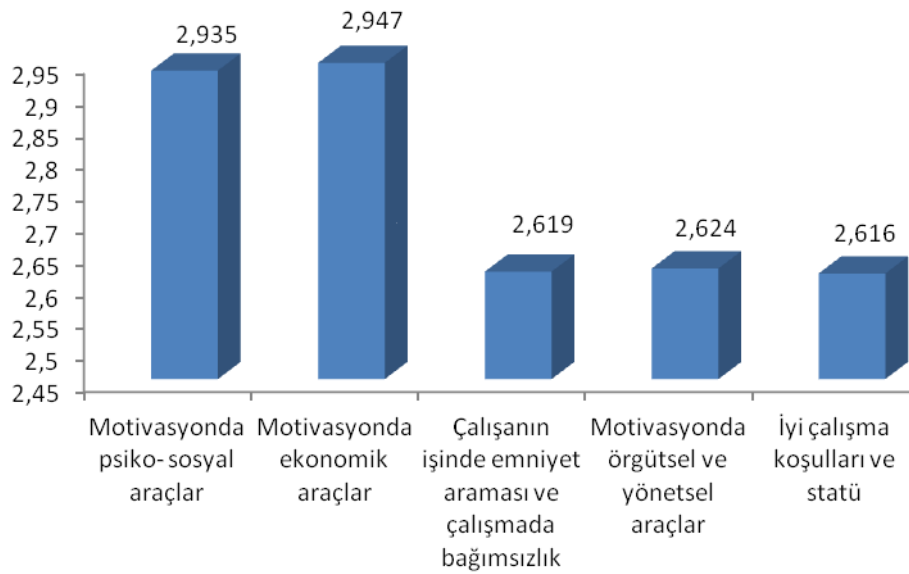
Şekil 12. Örneklem Grubunun Aylık Ücretlerine Göre Dağılımı

3.8.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Motivasyonda psiko- sosyal araçlar	101	2,935	0,810	1,000	5,000
Motivasyonda ekonomik araçlar	101	2,947	0,899	1,000	5,000
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	101	2,619	0,898	1,000	5,000
Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar	101	2,624	0,828	1,000	4,667
İyi çalışma koşulları ve statü	101	2,616	0,704	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; motivasyonda psiko- sosyal araçlar ortalaması $2,935 \pm 0,810$; motivasyonda ekonomik araçlar ortalaması $2,947 \pm 0,899$; çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık ortalaması $2,619 \pm 0,898$; motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar ortalaması $2,624 \pm 0,828$; iyi çalışma koşulları ve statü ortalaması $2,616 \pm 0,704$ olarak bulunmuştur.



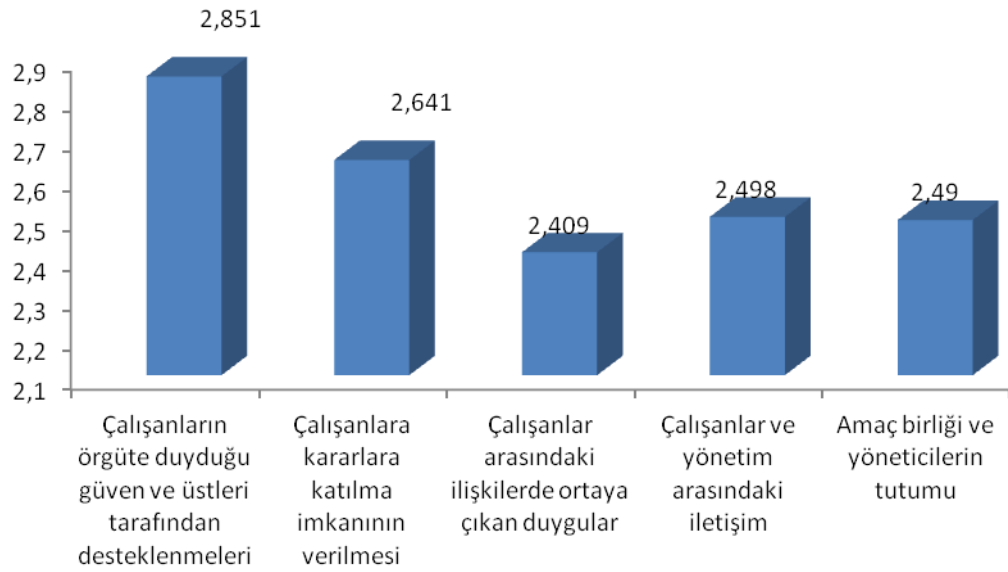
Şekil 13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
--	---	------	-----	------	------

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	101	2,851	0,823	1,200	5,000
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	101	2,641	0,797	1,500	5,000
Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	101	2,409	0,878	1,000	4,333
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	101	2,498	0,784	1,000	5,000
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	101	2,490	0,818	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri ortalaması $2,851 \pm 0,823$; çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi ortalaması $2,641 \pm 0,797$; çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular ortalaması $2,409 \pm 0,878$; çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim ortalaması $2,498 \pm 0,784$; amaç birliği ve yöneticilerin tutumu ortalaması $2,490 \pm 0,818$ olarak bulunmuştur.



Şekil 14. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi Düzeylerinin Ortalamaları

3.8.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	Kadın	34	2,876	0,753	1102,500	0,792
	Erkek	67	2,839	0,862		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	Kadın	34	2,485	0,682	948,500	0,168
	Erkek	67	2,720	0,843		
Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	Kadın	34	2,539	0,829	998,000	0,306
	Erkek	67	2,343	0,901		
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	Kadın	34	2,598	0,760	1025,500	0,410
	Erkek	67	2,448	0,797		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	Kadın	34	2,662	0,756	890,500	0,067
	Erkek	67	2,403	0,840		
Motivasyonda psiko- sosyal araçlar	Kadın	34	2,753	0,871	890,000	0,072
	Erkek	67	3,027	0,768		
Motivasyonda ekonomik araçlar	Kadın	34	2,824	1,055	991,500	0,285
	Erkek	67	3,010	0,810		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	Kadın	34	2,765	1,024	1009,500	0,344
	Erkek	67	2,545	0,824		
Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar	Kadın	34	2,804	0,865	945,500	0,161
	Erkek	67	2,532	0,800		

İyi çalışma koşulları ve statü	Kadın	34	2,529	0,689	951,000	0,173
	Erkek	67	2,660	0,712		

Araştırmaya katılan çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=1102,500; p=0,792>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=948,500; p=0,168>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=998,000; p=0,306>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=1025,500; p=0,410>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=890,500; p=0,067>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=890,000; p=0,072>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda ekonomik araçlar puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=991,500; p=0,285>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=1009,500; p=0,344>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=945,500; p=0,161>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların iyi çalışma koşulları ve statü puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=951,000; p=0,173>0,05).

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	Evli	62	2,790	0,858	1049,500	0,264
	Bekar	39	2,949	0,766		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	Evli	62	2,677	0,862	1164,000	0,752
	Bekar	39	2,583	0,689		
Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	Evli	62	2,333	0,866	1092,000	0,410
	Bekar	39	2,530	0,894		
Çalışanlar ve yönetim arasındaki	Evli	62	2,441	0,827	1051,500	0,267

İletişim	Bekar	39	2,590	0,711		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	Evli	62	2,387	0,817	997,500	0,130
	Bekar	39	2,654	0,804		
Motivasyonda psiko- sosyal araçlar	Evli	62	2,926	0,789	1170,000	0,784
	Bekar	39	2,949	0,854		
Motivasyonda ekonomik araçlar	Evli	62	3,011	0,841	1054,000	0,275
	Bekar	39	2,846	0,988		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	Evli	62	2,460	0,826	919,000	0,040
	Bekar	39	2,872	0,958		
Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar	Evli	62	2,478	0,779	881,000	0,021
	Bekar	39	2,855	0,861		
İyi çalışma koşulları ve statü	Evli	62	2,581	0,643	1207,000	0,989
	Bekar	39	2,672	0,795		

Araştırmaya katılan çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=1049,500; p=0,264>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=1164,000; p=0,752>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney $U=1092,000$; $p=0,410>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney $U=1051,500$; $p=0,267>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney $U=997,500$; $p=0,130>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney $U=1170,000$; $p=0,784>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda ekonomik araçlar puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney $U=1054,000$; $p=0,275>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney $U=919,00$; $p=0,040<0,05$). Bekar çalışanların işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanları ($x=2,872$), evli çalışanların işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanlarından ($x=2,460$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney $U=881,00$; $p=0,021<0,05$).

Bekar çalışanların motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ($x=2,855$), evli çalışanların motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarından ($x=2,478$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların iyi çalışma koşulları ve statü puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney $U=1207,000$; $p=0,989>0,05$).

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	Lise	75	2,840	0,814	1,410	0,494
	İki yıllık yüksek okul	10	3,140	0,875		
	Dört yıllık lisans	16	2,725	0,848		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	Lise	75	2,557	0,734	2,944	0,229
	İki yıllık yüksek okul	10	3,050	1,019		
	Dört yıllık lisans	16	2,781	0,889		
Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	Lise	75	2,467	0,943	2,601	0,272
	İki yıllık yüksek okul	10	2,500	0,724		
	Dört yıllık lisans	16	2,083	0,551		
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	Lise	75	2,431	0,763	3,247	0,197
	İki yıllık yüksek okul	10	2,567	0,738		
	Dört yıllık lisans	16	2,771	0,892		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	Lise	75	2,453	0,831	1,195	0,550
	İki yıllık yüksek okul	10	2,600	0,775		

	Dört yıllık lisans	16	2,594	0,821		
Motivasyonda psiko- sosyal araçlar	Lise	75	2,872	0,722	3,230	0,199
	İki yıllık yüksek okul	10	3,320	0,967		
	Dört yıllık lisans	16	2,988	1,059		
Motivasyonda ekonomik araçlar	Lise	75	3,009	0,873	2,784	0,249
	İki yıllık yüksek okul	10	3,033	1,036		
	Dört yıllık lisans	16	2,604	0,913		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	Lise	75	2,753	0,887	8,662	0,013
	İki yıllık yüksek okul	10	2,550	0,985		
	Dört yıllık lisans	16	2,031	0,670		
Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar	Lise	75	2,684	0,773	3,738	0,154
	İki yıllık yüksek okul	10	2,800	1,102		
	Dört yıllık lisans	16	2,229	0,832		
İyi çalışma koşulları ve statü	Lise	75	2,685	0,683	6,162	0,046
	İki yıllık yüksek okul	10	2,760	0,826		
	Dört yıllık lisans	16	2,200	0,607		

Araştırmaya katılan çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,410; p=0,494>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,944; p=0,229>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,601; p=0,272>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,247; p=0,197>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,195; p=0,550>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,230; p=0,199>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda ekonomik araçlar puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,784; p=0,249>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=8,662; p=0,013<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; lise mezunu çalışanların işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı, dört yıllık lisans mezunu çalışanların işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=323,500; p=0,003<0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,738; p=0,154>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların iyi çalışma koşulları ve statü puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=6,162; p=0,046<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; lise mezunu çalışanların iyi çalışma koşulları ve statü puanı, dört yıllık lisans mezunu çalışanların iyi çalışma koşulları ve statü puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=365,500; p=0,014<0,05).

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	21-25 yaş	20	2,920	0,724	4,681	0,322
	26-30 yaş	23	2,800	0,674		
	31-35 yaş	20	2,650	0,858		
	36-40 yaş	16	3,200	0,766		
	41 yaş ve üzeri	22	2,773	1,024		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	21-25 yaş	20	2,300	0,418	9,189	0,057
	26-30 yaş	23	2,609	0,749		
	31-35 yaş	20	2,563	0,612		
	36-40 yaş	16	3,203	0,980		
	41 yaş ve üzeri	22	2,648	0,947		
Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	21-25 yaş	20	2,650	0,914	2,675	0,614
	26-30 yaş	23	2,319	0,940		

	31-35 yaş	20	2,467	0,920		
	36-40 yaş	16	2,417	0,627		
	41 yaş ve üzeri	22	2,227	0,917		
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	21-25 yaş	20	2,500	0,644	8,180	0,085
	26-30 yaş	23	2,464	0,694		
	31-35 yaş	20	2,367	0,764		
	36-40 yaş	16	3,063	0,913		
	41 yaş ve üzeri	22	2,242	0,771		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	21-25 yaş	20	2,600	0,681	2,047	0,727
	26-30 yaş	23	2,609	0,891		
	31-35 yaş	20	2,400	0,940		
	36-40 yaş	16	2,500	0,876		
	41 yaş ve üzeri	22	2,341	0,730		
Motivasyonda psiko- sosyal araçlar	21-25 yaş	20	2,640	0,721	7,300	0,121
	26-30 yaş	23	2,852	0,744		
	31-35 yaş	20	3,040	0,727		
	36-40 yaş	16	3,288	0,807		
	41 yaş ve üzeri	22	2,936	0,969		
Motivasyonda ekonomik araçlar	21-25 yaş	20	2,817	1,046	2,844	0,584
	26-30 yaş	23	2,870	0,770		
	31-35 yaş	20	3,117	0,853		

	36-40 yaş	16	3,208	0,902		
	41 yaş ve üzeri	22	2,803	0,935		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	21-25 yaş	20	2,775	0,835	8,837	0,065
	26-30 yaş	23	2,935	0,945		
	31-35 yaş	20	2,400	0,736		
	36-40 yaş	16	2,750	1,080		
	41 yaş ve üzeri	22	2,250	0,783		
Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar	21-25 yaş	20	2,900	0,742	8,431	0,077
	26-30 yaş	23	2,594	0,810		
	31-35 yaş	20	2,450	0,860		
	36-40 yaş	16	2,938	0,854		
	41 yaş ve üzeri	22	2,333	0,790		
İyi çalışma koşulları ve statü	21-25 yaş	20	2,610	0,666	7,237	0,124
	26-30 yaş	23	2,722	0,748		
	31-35 yaş	20	2,570	0,672		
	36-40 yaş	16	2,913	0,551		
	41 yaş ve üzeri	22	2,336	0,762		

Araştırmaya katılan çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=4,681; p=0,322>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=9,189; $p=0,057>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,675; $p=0,614>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=8,180; $p=0,085>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,047; $p=0,727>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=7,300; $p=0,121>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda ekonomik araçlar puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,844; $p=0,584>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=8,837; $p=0,065>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=8,431; $p=0,077>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların iyi çalışma koşulları ve statü puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=7,237; p=0,124>0,05).

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	1 yıldan az	19	2,811	0,901	7,145	0,210
	1-3 yıl	22	2,727	0,594		
	4-6 yıl	17	3,176	0,681		
	7-9 yıl	15	2,533	0,494		
	10-12 yıl	11	2,691	0,802		
	13 yıl ve üzeri	17	3,118	1,208		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	1 yıldan az	19	2,513	0,598	6,714	0,243
	1-3 yıl	22	2,295	0,521		
	4-6 yıl	17	2,779	0,785		
	7-9 yıl	15	2,633	0,633		
	10-12 yıl	11	3,045	1,229		
	13 yıl ve üzeri	17	2,838	0,972		
Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	1 yıldan az	19	2,456	0,951	1,109	0,953
	1-3 yıl	22	2,364	0,860		
	4-6 yıl	17	2,333	0,764		
	7-9 yıl	15	2,600	0,928		
	10-12 yıl	11	2,364	0,862		

	13 yıl ve üzeri	17	2,353	0,989		
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	1 yıldan az	19	2,719	0,803	5,962	0,310
	1-3 yıl	22	2,303	0,608		
	4-6 yıl	17	2,569	0,831		
	7-9 yıl	15	2,533	0,652		
	10-12 yıl	11	2,152	0,765		
	13 yıl ve üzeri	17	2,627	0,992		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	1 yıldan az	19	2,500	0,764	5,478	0,360
	1-3 yıl	22	2,273	0,668		
	4-6 yıl	17	2,824	0,865		
	7-9 yıl	15	2,700	0,902		
	10-12 yıl	11	2,227	0,720		
	13 yıl ve üzeri	17	2,412	0,939		
Motivasyonda psiko-sosyal araçlar	1 yıldan az	19	2,926	0,814	3,040	0,694
	1-3 yıl	22	2,655	0,618		
	4-6 yıl	17	3,047	0,743		
	7-9 yıl	15	2,840	0,624		
	10-12 yıl	11	3,164	0,876		
	13 yıl ve üzeri	17	3,129	1,131		
Motivasyonda ekonomik araçlar	1 yıldan az	19	2,772	1,006	1,619	0,899
	1-3 yıl	22	2,833	0,802		

	4-6 yıl	17	3,196	0,773		
	7-9 yıl	15	3,044	0,805		
	10-12 yıl	11	2,879	1,014		
	13 yıl ve üzeri	17	3,000	1,061		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	1 yıldan az	19	2,816	1,096	6,386	0,270
	1-3 yıl	22	2,523	0,748		
	4-6 yıl	17	2,794	0,867		
	7-9 yıl	15	2,800	0,978		
	10-12 yıl	11	2,591	0,625		
	13 yıl ve üzeri	17	2,206	0,902		
Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar	1 yıldan az	19	2,632	0,823	5,492	0,359
	1-3 yıl	22	2,667	0,816		
	4-6 yıl	17	2,725	0,810		
	7-9 yıl	15	2,600	0,919		
	10-12 yıl	11	2,909	0,790		
	13 yıl ve üzeri	17	2,294	0,824		
İyi çalışma koşulları ve statü	1 yıldan az	19	2,663	0,817	2,661	0,752
	1-3 yıl	22	2,555	0,418		
	4-6 yıl	17	2,694	0,884		
	7-9 yıl	15	2,680	0,622		
	10-12 yıl	11	2,764	0,557		

	13 yıl ve üzeri	17	2,412	0,850		
--	------------------------	-----------	--------------	--------------	--	--

Araştırmaya katılan çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı ortalamalarının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=7,145; $p=0,210>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı ortalamalarının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=6,714; $p=0,243>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı ortalamalarının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,109; $p=0,953>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı ortalamalarının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,962; $p=0,310>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanı ortalamalarının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,478; $p=0,360>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı ortalamalarının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,040; $p=0,694>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda ekonomik araçlar puanı ortalamalarının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,619; p=0,899>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı ortalamalarının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=6,386; p=0,270>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı ortalamalarının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,492; p=0,359>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların iyi çalışma koşulları ve statü puanı ortalamalarının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,661; p=0,752>0,05).

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştığı İşyerinin Çalışma Hayatındaki Sıralaması Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	İlk	25	2,992	0,977	4,027	0,402
	İkinci	24	2,517	0,760		
	Üçüncü	26	2,869	0,695		
	Dördüncü	15	3,053	0,877		
	Beşinci ve üstü	11	2,945	0,699		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	İlk	25	2,610	0,764	5,803	0,214
	İkinci	24	2,333	0,545		
	Üçüncü	26	2,596	0,704		
	Dördüncü	15	3,017	0,998		

	Beşinci ve üstü	11	2,977	1,034		
Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	İlk	25	2,640	0,866	10,657	0,031
	İkinci	24	1,986	0,705		
	Üçüncü	26	2,500	0,958		
	Dördüncü	15	2,756	0,930		
	Beşinci ve üstü	11	2,121	0,637		
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	İlk	25	2,600	0,793	3,904	0,419
	İkinci	24	2,194	0,636		
	Üçüncü	26	2,628	0,921		
	Dördüncü	15	2,622	0,628		
	Beşinci ve üstü	11	2,455	0,847		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	İlk	25	2,600	0,707	3,540	0,472
	İkinci	24	2,333	0,952		
	Üçüncü	26	2,558	0,779		
	Dördüncü	15	2,633	0,990		
	Beşinci ve üstü	11	2,227	0,564		
Motivasyonda psiko- sosyal araçlar	İlk	25	2,896	1,091	3,279	0,512
	İkinci	24	2,742	0,704		
	Üçüncü	26	2,962	0,794		
	Dördüncü	15	3,240	0,651		
	Beşinci ve üstü	11	2,964	0,408		

Motivasyonda ekonomik araçlar	İlk	25	2,893	1,133	8,204	0,084
	İkinci	24	2,583	0,806		
	Üçüncü	26	3,000	0,806		
	Dördüncü	15	3,333	0,655		
	Beşinci ve üstü	11	3,212	0,807		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	İlk	25	2,620	1,013	3,090	0,543
	İkinci	24	2,542	0,871		
	Üçüncü	26	2,558	0,829		
	Dördüncü	15	2,533	0,896		
	Beşinci ve üstü	11	3,045	0,879		
Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar	İlk	25	2,640	0,937	6,689	0,153
	İkinci	24	2,333	0,722		
	Üçüncü	26	2,718	0,873		
	Dördüncü	15	2,933	0,715		
	Beşinci ve üstü	11	2,576	0,747		
İyi çalışma koşulları ve statü	İlk	25	2,624	0,733	3,879	0,423
	İkinci	24	2,392	0,650		
	Üçüncü	26	2,677	0,884		
	Dördüncü	15	2,747	0,475		
	Beşinci ve üstü	11	2,764	0,488		

Araştırmaya katılan çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı ortalamalarının çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması

değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=4,027; p=0,402>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı ortalamalarının çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,803; p=0,214>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı ortalamalarının çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=10,657; p=0,031<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; şu anki işi ilk işi olan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı, şu anki işi ikinci işi olan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=170,000; p=0,009<0,05). Şu anki işi dördüncü işi olan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı, şu anki işi ikinci işi olan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=93,000; p=0,011<0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı ortalamalarının çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,904; p=0,419>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanı ortalamalarının çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,540; p=0,472>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı ortalamalarının çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,279; p=0,512>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda ekonomik araçlar puanı ortalamalarının çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=8,204; p=0,084>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı ortalamalarının çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,090; p=0,543>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı ortalamalarının çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=6,689; p=0,153>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların iyi çalışma koşulları ve statü puanı ortalamalarının çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,879; p=0,423>0,05).

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Aylık Ücret Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	800-1500 TL	75	2,776	0,727	1,660	0,436
	1501-2500 TL	18	3,156	1,044		
	2501 TL ve üzeri	8	2,875	1,074		

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	800-1500 TL	75	2,570	0,772	3,129	0,209
	1501-2500 TL	18	2,806	0,898		
	2501 TL ve üzeri	8	2,938	0,776		
Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	800-1500 TL	75	2,484	0,888	2,232	0,328
	1501-2500 TL	18	2,222	0,878		
	2501 TL ve üzeri	8	2,125	0,755		
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	800-1500 TL	75	2,413	0,731	5,571	0,062
	1501-2500 TL	18	2,593	0,788		
	2501 TL ve üzeri	8	3,083	1,065		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	800-1500 TL	75	2,480	0,803	2,659	0,265
	1501-2500 TL	18	2,361	0,888		
	2501 TL ve üzeri	8	2,875	0,791		
Motivasyonda psiko-sosyal araçlar	800-1500 TL	75	2,859	0,703	1,332	0,514
	1501-2500 TL	18	3,111	1,027		
	2501 TL ve üzeri	8	3,250	1,160		
Motivasyonda ekonomik araçlar	800-1500 TL	75	2,960	0,842	0,027	0,987
	1501-2500 TL	18	2,907	0,989		
	2501 TL ve üzeri	8	2,917	1,294		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	800-1500 TL	75	2,767	0,883	8,516	0,014
	1501-2500 TL	18	2,194	0,667		
	2501 TL ve üzeri	8	2,188	1,132		

Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar	800-1500 TL	75	2,724	0,810	4,346	0,114
	1501-2500 TL	18	2,296	0,704		
	2501 TL ve üzeri	8	2,417	1,109		
İyi çalışma koşulları ve statü	800-1500 TL	75	2,688	0,676	3,393	0,183
	1501-2500 TL	18	2,500	0,786		
	2501 TL ve üzeri	8	2,200	0,668		

Araştırmaya katılan çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı ortalamalarının aylık ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,660; p=0,436>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı ortalamalarının aylık ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,129; p=0,209>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı ortalamalarının aylık ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,232; p=0,328>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı ortalamalarının aylık ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,571; p=0,062>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanı ortalamalarının aylık ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,659; p=0,265>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı ortalamalarının aylık ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,332; p=0,514>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda ekonomik araçlar puanı ortalamalarının aylık ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=0,027; p=0,987>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı ortalamalarının aylık ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=8,516; p=0,014<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; aylık ücreti 800-1500 TL olan çalışanların çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı, aylık ücreti 1501-2500 TL olan çalışanların çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=425,500; p=0,014<0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı ortalamalarının aylık ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=4,346; p=0,114>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların iyi çalışma koşulları ve statü puanı ortalamalarının aylık ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,393; p=0,183>0,05).

3.8.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Motivasyonda psiko- sosyal araçlar	Motivasyonda ekonomik araçlar	Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar	İyi çalışma koşulları ve statü
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	r	0,533	0,454	0,288	0,391	0,442
	p	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000
	N	101	101	101	101	101
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	r	0,583	0,492	0,290	0,401	0,388
	p	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000
	N	101	101	101	101	101
Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	r	0,236	0,108	0,238	0,387	0,257
	p	0,017	0,282	0,016	0,000	0,009
	N	101	101	101	101	101
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	r	0,495	0,256	0,246	0,417	0,364
	p	0,000	0,010	0,013	0,000	0,000
	N	101	101	101	101	101
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	r	0,361	0,132	0,261	0,383	0,216
	p	0,000	0,189	0,008	0,000	0,030
	N	101	101	101	101	101

Tablo 19'den anlaşılacağı üzere, çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri ile motivasyonda psiko- sosyal araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %53,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,533$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı arttıkça motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi ile motivasyonda psiko- sosyal araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %58,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,583$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı arttıkça motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular ile motivasyonda psiko- sosyal araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %23,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,236$; $p=0,017<0,05$). Buna göre çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı arttıkça motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim ile motivasyonda psiko- sosyal araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %49,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,495$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı arttıkça motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı da artmaktadır.

Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu ile motivasyonda psiko- sosyal araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %36,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,361$; $p=0,000<0,05$). Buna göre amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanı arttıkça motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri ile motivasyonda ekonomik araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %45,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,454$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı arttıkça motivasyonda ekonomik araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi ile motivasyonda ekonomik araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %49,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,492$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı arttıkça motivasyonda ekonomik araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular ile motivasyonda ekonomik araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=0,108$; $p=0,282>0,05$).

Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim ile motivasyonda ekonomik araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %25,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,256$; $p=0,010<0,05$). Buna göre çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı arttıkça motivasyonda ekonomik araçlar puanı da artmaktadır.

Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu ile motivasyonda ekonomik araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=0,132$; $p=0,189>0,05$).

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri ile çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %28,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,288$; $p=0,003<0,05$). Buna göre çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı arttıkça çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı da artmaktadır.

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi ile çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %29,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,290$; $p=0,003<0,05$). Buna göre çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı arttıkça çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı da artmaktadır.

Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular ile çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %23,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,238$; $p=0,016<0,05$). Buna göre çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı arttıkça çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı da artmaktadır.

Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim ile çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %24,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,246$;

$p=0,013<0,05$). Buna göre çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı arttıkça çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı da artmaktadır.

Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu ile çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %26,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,261$; $p=0,008<0,05$). Buna göre amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanı arttıkça çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı da artmaktadır.

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri ile motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %39,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,391$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı arttıkça motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi ile motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %40,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,401$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı arttıkça motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular ile motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %38,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,387$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı arttıkça motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim ile motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %41,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,417$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı arttıkça motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı da artmaktadır.

Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu ile motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında

%38,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,383$; $p=0,000<0,05$). Buna göre amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanı arttıkça motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri ile iyi çalışma koşulları ve statü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %44,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,442$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı arttıkça iyi çalışma koşulları ve statü puanı da artmaktadır.

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi ile iyi çalışma koşulları ve statü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %38,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,388$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı arttıkça iyi çalışma koşulları ve statü puanı da artmaktadır.

Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular ile iyi çalışma koşulları ve statü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %25,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,257$; $p=0,009<0,05$). Buna göre çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı arttıkça iyi çalışma koşulları ve statü puanı da artmaktadır.

Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim ile iyi çalışma koşulları ve statü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %36,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,364$; $p=0,000<0,05$). Buna göre çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı arttıkça iyi çalışma koşulları ve statü puanı da artmaktadır.

Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu ile iyi çalışma koşulları ve statü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %21,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,216$; $p=0,030<0,05$). Buna göre amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanı arttıkça iyi çalışma koşulları ve statü puanı da artmaktadır.

3.8.5. Motivasyon Düzeylerinin Örgüt İklimi Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Tablo 20. Motivasyonda Psiko- Sosyal Araçlar Düzeyinin Örgüt İklimi Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Bağımlı Değişken	Bağımsız değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Motivasyonda psiko- sosyal araçlar	Sabit	0,854	3,194	0,002	14,959	0,000	0,411
	Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	0,244	2,269	0,026			
	Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	0,340	3,230	0,002			
	Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	-0,066	-0,806	0,422			
	Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	0,230	2,326	0,022			
	Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	0,028	0,301	0,764			

Motivasyonda psiko- sosyal araçlar düzeyinin örgüt iklimi düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. (F=14,959; p=0,000<0,05).

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri düzeyi 1 birim arttığında motivasyonda psiko- sosyal araçlar 0,244 birim artmaktadır ($\beta=0,244$; $t=2,269$; $p=0,026<0,05$). Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi düzeyi 1 birim arttığında motivasyonda psiko- sosyal araçlar 0,340 birim artmaktadır ($\beta=0,340$; $t=3,230$; $p=0,002<0,05$). Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim düzeyi 1 birim arttığında motivasyonda psiko- sosyal araçlar 0,230 birim artmaktadır ($\beta=0,230$; $t=2,326$; $p=0,022<0,05$).

Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular, motivasyonda psiko- sosyal araçlar düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-0,806$; $p=0,422>0,05$). Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu, motivasyonda psiko- sosyal araçlar düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=0,301$; $p=0,764>0,05$).

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri, çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi, çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular, çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim, amaç birliği ve yöneticilerin tutumu değişkenleri, motivasyonda psiko- sosyal araçlar düzeyini 0,411 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,411$).

Tablo 21. Motivasyonda Ekonomik Araçlar Düzeyinin Örgüt İklimi Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Motivasyonda ekonomik araçlar	Sabit	1,515	4,439	0,000	6,637	0,000	0,220
	Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	0,334	2,429	0,017			
	Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	0,370	2,748	0,007			
	Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	-0,113	-1,073	0,286			
	Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	0,053	0,423	0,673			
	Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	-0,144	-1,216	0,227			

Motivasyonda ekonomik araçlar düzeyinin örgüt iklimi düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. (F=6,637; p=0,000<0,05).

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri düzeyi 1 birim arttığında motivasyonda ekonomik araçlar 0,334 birim artmaktadır ($\beta=0,334$; t=2,429; p=0,017<0,05). Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi düzeyi 1 birim arttığında motivasyonda ekonomik araçlar 0,370 birim artmaktadır ($\beta=0,370$; t=2,748; p=0,007<0,05).

Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular, motivasyonda ekonomik araçlar düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t=-1,073; p=0,286>0,05). Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim, motivasyonda ekonomik araçlar düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t=0,423; p=0,673>0,05). Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu, motivasyonda ekonomik araçlar düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t=-1,216; p=0,227>0,05).

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri, çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi, çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular,

Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim, amaç birliği ve yöneticilerin tutumu değişkenleri, motivasyonda ekonomik araçlar düzeyini 0,220 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,220$).

Tablo 22. Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık düzeyinin örgüt iklimi düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan stepwise Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	Sabit	1,825	6,604	0,000	9,149	0,003	0,075
	Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	0,319	3,025	0,003			

Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık düzeyinin örgüt iklimi düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan stepwise regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ($F=9,149$; $p=0,003<0,05$).

Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu düzeyi 1 birim arttığında çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık düzeyi 0,319 birim artmaktadır ($\beta=0,319$; $t=3,025$; $p=0,003<0,05$).

Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu değişkenleri, çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık düzeyini 0,075 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,075$).

Tablo 23. Motivasyonda Örgütsel ve Yönetmel Araçlar Düzeyinin Örgüt İklimi Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Motivasyonda örgütsel ve yönetmel araçlar	Sabit	0,832	2,687	0,009	7,467	0,000	0,244
	Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	0,032	0,260	0,796			
	Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	0,110	0,899	0,371			
	Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	0,174	1,822	0,072			
	Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	0,259	2,259	0,026			
	Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	0,139	1,292	0,199			

Motivasyonda örgütsel ve yönetmel araçlar düzeyinin örgüt iklimi düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. (F=7,467; p=0,000<0,05).

Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim düzeyi 1 birim arttığında motivasyonda örgütsel ve yönetmel araçlar düzeyi 0,259 birim artmaktadır ($\beta=0,259$; t=2,259; p=0,026<0,05).

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri, motivasyonda örgütsel ve yönetmel araçlar düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t=0,260; p=0,796>0,05). Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi, motivasyonda örgütsel ve yönetmel araçlar düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t=0,899; p=0,371>0,05). Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular, motivasyonda örgütsel ve yönetmel araçlar düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t=1,822; p=0,072>0,05). Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu, motivasyonda örgütsel ve yönetmel araçlar düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir (t=1,292; p=0,199>0,05).

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri, çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi, çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular, çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim, amaç birliği ve yöneticilerin tutumu değişkenleri,

motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar düzeyini 0,244 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,244$).

Tablo 24. İyi Çalışma Koşulları ve Statü Düzeyinin Örgüt İklimi Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
İyi çalışma koşulları ve statü	Sabit	1,298	4,748	0,000	5,467	0,000	0,183
	Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	0,227	2,058	0,042			
	Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	0,103	0,955	0,342			
	Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular	0,042	0,498	0,619			
	Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	0,144	1,417	0,160			
	Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	-0,024	-0,256	0,799			

İyi çalışma koşulları ve statü düzeyinin örgüt iklimi düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ($F=5,467$; $p=0,000<0,05$).

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri düzeyi 1 birim arttığında iyi çalışma koşulları ve statü düzeyi 0,227 birim artmaktadır ($\beta=0,227$; $t=2,058$; $p=0,042<0,05$).

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi, iyi çalışma koşulları ve statü düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=0,955$; $p=0,342>0,05$). Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular, iyi çalışma koşulları ve statü düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=0,498$; $p=0,619>0,05$). Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim, iyi çalışma koşulları ve statü düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=1,417$; $p=0,160>0,05$). Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu, iyi çalışma koşulları ve statü düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-0,256$; $p=0,799>0,05$).

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri, çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi, çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular, çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim, amaç birliğı ve yöneticilerin tutumu değışkenleri, iyi çalışma koşulları ve statü düzeyini 0,183 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,183$).

TARTIŞMA

Çalışmada ortaya çıkan bilgiler çerçevesinde örgüt iklimi, örgütü değiştirmeye yönelik program ve projelerin etkinliğini saptamak için öncelikli bir araçtır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle araştırmacıların örgüt ikliminin yaratıcılık, iş tatmini, bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine yoğunlaştıkları görülmektedir.²³²

Bu çalışmada örgüt ikliminin ve motivasyonun demografik özellikler ile ilişkisi incelendikten sonra örgüt ikliminin motivasyon üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

Çalışmamızda katılımcıların; genel olarak örgütlerindeki iklimi, olumlu ve sağlıklı bir iklim olarak değerlendirdikleri ve motivasyonlarının iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi puanları ile motivasyon puanlarının birbirine yakın olması örgüt iklimiyle motivasyon arasında ilişki olduğuna işaret etmektedir.

Çalışmamızda ölçeklerin güvenirlik düzeyleri %70 ile %99 arasında değişmektedir. Ölçeklere ve alt boyutlara ait önermelerin iç tutarlılıklarının sağlandığı ve yüksek düzeyde güvenilir oldukları görülmektedir. Elde edilen bulgular %99 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek(%67), evli(%62), lise mezunu(%75), 26-30 yaş arası(%23), 1-3 yıl arası çalışan(%22), 800-1500 arası ücret alan(%75) olarak görülmektedir.

Örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında; öğrenim düzeyinin, ücretin, çalışma süresinin etkilediği görülmektedir. Katılımcıların sosyo-demografik nitelikleri ne olursa olsun motivasyon düzeylerinin, içinde buldukları örgütün ikliminden doğrudan etkilendiğini göstermektedir. Örgüt iklimi; iş çevresindeki örgütsel, sosyal ve psikolojik pek çok değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler, tüm çalışanların, hem örgütün

²³²B. Schneider ve R. Snyder, "Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 60, No.3, (1975).; C. Shalley ve Diğerleri, "Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave", **Academy Of Management Journal**, Vol. 43, No.2, (2000).

sunduğu fırsatlar ve ödüller konusundaki algılarını hemen etkilemekte hem de motivasyonlarına doğrudan yansımaktadır.

Katılımcıların anket formunda yer alan örgüt iklimi ile ilgili 18 ifadeye katılım oranları incelendiğinde araştırmanın yapıldığı örgütün iklimi ile ilgili bir değerlendirme yapmak mümkün olmaktadır. Verilen yanıtlardan yola çıkarak bu firmada çalışanların kişiler arası ilişkilerden memnun olduğu, çalışanlar arasında yardımlaşma ve birlik duygularının geliştiği, yöneticilerin çalışanlar ile iletişimde oldukça başarılı olduğu ve yönetmelikleri gerekli ve anlamlı bulunduğu söylenebilir.

Anket formundaki motivasyon ile ilgili 18 ifadeye katılım oranlarına bakıldığında, büyük bir çoğunluğunun işyerinin kamuoyundaki imajını sağlam bulunduğu, iş ile ilgili önerilerinin dinlendiği, yöneticilerin iş ile ilgili sorunları konusunda son derece yardımcı olduğu, mevcut çalışma koşullarının iyi düzenlendiğini düşündükleri ifade edilebilir. Bunun yanında işyerindeki terfi ve ücret sisteminin adil olduğuna katılanların oranı oldukça düşüktür. Bu durum çalışanların motivasyonları üzerinde olumsuz etki yaratabilecek en önemli unsurlardan biri olarak görülebilir.

2501 TL ve üzeri aylık ücrete sahip katılımcıların, diğer ücret düzeyindeki çalışanlara göre, örgüt iklimi daha fazla olumsuz olarak değerlendirdikleri görülmektedir. 2501 TL aylık ücrete sahip katılımcıların büyük bir kısmı; eğitilmiş, olgun denilebilecek bir yaşa sahip ve iş deneyimi olan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu özellikler dikkate alındığında, söz konusu bulgu, iş ve sosyal yaşamlarındaki gelişmeler ile ilişkili olarak düşünülebilir.

Kişilerin, iş ve sosyal yaşamlarındaki otuzlu yaşların, gelecek için arayışların olduğu, kariyer seçimlerinin gerçekleştirildiği, bulunulan durumların değerlendirilerek olumlu ya da olumsuz durum nitelendirmelerinin yapıldığı ve deneyimlerin kazanıldığı bir dönemi kapsadığı ifade edilmektedir.²³³

Aylık ücreti 800-1500 TL olan çalışanların çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı, aylık ücreti 1501-2500 TL olan çalışanların çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların; örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri, çalışanlara kararlara katılma imkanlarının verilmesi, çalışanlar arasındaki

²³³ Gök, 602.

ilişkilerde ortaya çıkan duygular, çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim, amaç birliği ve yöneticilerin tutumu, motivasyonda ekonomik araçlar, çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık araması, motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçların var olması gibi etkenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve sonuçlar incelendiğinde anlamlı fark bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların yukarıda saydığımız etkenler ile medeni durumları aralarında fark olup olmadığı incelenmiş ve istatistiksel olarak fark anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların işinde emniyet aramalarının medeni durum değişkenine göre incelendiğinde bekar çalışanlara göre evli çalışanların bu etkene daha fazla önem verdiği görülmüştür.

Bekar çalışanların kararlara katılma, örgütsel ve yönetsel araçları gibi değişkenleri incelendiğinde evli çalışanlara göre bu etkenlere daha fazla önem verildiği görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların iyi çalışma koşulları ve statü puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacıyla yapılan testte aralarındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Hem bekar hem de evli çalışanlar iyi çalışma koşulları ve statü işinde istemektedir.

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı arttıkça motivasyonda psiko-sosyal araçlar puanı da artmaktadır. Çalışanların üstleri tarafından desteklenmeleri, takdir edilmeleri, yapıcı eleştiriler almaları, çalışanların örgüte duyduğu güvenin daha da artmasını sağlamıştır.

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi, çalışanların örgüte karşı güven duymalarını ve kendi özgüvenlerinin artmasını sağlamıştır. Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri ile motivasyonda ekonomik araçlar arasındaki ilişki olumlu yöndedir. Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık araması ve örgüte duyduğu güven arasında olumlu ilişki vardır.

Çalışanların hatalarından ders almalarının sağlanması ve hoşgörüle karşılanmaları, çalışanların işinde daha verimli olmasını, çalışmalarında kendilerini bağımsız hissetmelerini sağlamaktadır.

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi, yeterince sorumluluk gerektiren işlerin verilmesi, çalışanın işini daha fazla severek yapmasını sağlar. Çalışanların örgütte iyi çalışma koşullarına ve saygın bir statüye sahip olmaları, çalışanların örgüte güven duymasını sağlar. İyi çalışma koşulları ise; işyerinin çalışma saatlerinin, tatil ve izin uygulamalarının çalışanın motivasyonunu yükseltecek ve işini daha çok severek yapmasıyla sağlanır. Yöneticinin çalışanın sorunlarıyla ilgilenmesi, çalışma ortamının fiziksel koşullarının uygun olması, çalışanın kendisini gelecekte o örgütte görmesine yardımcı olur.

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri, çalışanların kararlara katılma imkanının verilmesi, çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular, çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim, amaç birliği ve yöneticilerin tutumu değişkenleri, motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar düzeyini artırmaktadır yani çalışanın işini severek yapmasını sağlamaktadır.

Araştırma kapsamında katılımcıların ifadelerine katılım oranları değerlendirildikten sonra araştırmanın hipotezlerini sınamak amacıyla ilk olarak örgüt iklimi ve motivasyon algıları ile demografik özellikler arasındaki ilişki, daha sonra da örgüt ikliminin motivasyon üzerinde etkisi olup olmadığı sorgulanmıştır. Araştırma kapsamında sorgulanan üç hipotez bulunmaktadır.

İlk hipotez örgüt iklimi ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı üzerine kurulmuştur. Örgüt iklimi ifadeleri ile demografik özellikler arasındaki ilişki incelendiğinde araştırma kapsamındaki çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum ve unvanları ile örgüt iklimine yönelik algıları arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Demografik özellikler ile aralarında anlamlı ilişki tespit edilen örgüt iklimi ifadeleri incelendiğinde; şu anki işi ilk işi olan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı, şu anki işi ikinci işi olan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanından yüksek bulunmuştur. Şu anki işi dördüncü işi olan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı, şu anki işi ikinci işi puanından yüksek bulunmuştur.

“Örgüt İklimi ve Örgüte Bağlılık Arasında Bir İlişki” konulu yüksek lisans tez çalışmasında sekiz firmada görev yapan personelin örgüt iklimine yönelik algılarının sektör

ve firma bazında farklılıklar gösterdiği ve bazı demografik özelliklerin örgüt iklimi ve örgüte bağlılık ile daha fazla ilişkili olduğu saptanmıştır.²³⁴

İkinci hipotez motivasyon ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı üzerine kurulmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bekar çalışanların işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanları, evli çalışanların işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanlarından yüksek bulunmuştur.”Kamu Örgütlerinde İş Tatmini” konulu tez çalışmasında evli çalışanların, bekarlara göre daha doyumlu olduğu ancak oransal olarak anlamlı bir farkın olmadığını belirtilmiştir.²³⁵

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan testte, grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Teste göre; lise mezunu çalışanların işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı, dört yıllık lisans mezunu çalışanların işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bekar çalışanların motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı evli çalışanların motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı ortalamalarının aylık ücretleri değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan testte, aylık ücreti 800-1500 TL olan çalışanların, çalışanın işinde emniyet

²³⁴ Canan Çetinkanat, “Örgütsel İklim ve İş Doyumu”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1988.

²³⁵ F. Eren Bölüktepe, “Kamu Örgütlerinde İş Tatmini”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, 1993).

araması ve çalışmada bağımsızlık puanı aylık ücreti 1501-2500 TL olan çalışanların işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanından yüksek bulunmuştur.

Araştırmanın son hipotezi örgüt ikliminin motivasyon üzerinde etkisi olup olmadığı üzerine kurulmuştur. Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri ile motivasyonda psiko- sosyal araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %53,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı arttıkça motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi ile motivasyonda psiko- sosyal araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %58,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı arttıkça motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular ile motivasyonda psiko- sosyal araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %23,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı arttıkça motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim ile motivasyonda psiko- sosyal araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %49,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı arttıkça motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı da artmaktadır.

Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu ile motivasyonda psiko- sosyal araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %36,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanı arttıkça motivasyonda psiko- sosyal araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri ile motivasyonda ekonomik araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %45,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna

göre çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı arttıkça motivasyonda ekonomik araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi ile motivasyonda ekonomik araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %49,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı arttıkça motivasyonda ekonomik araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim ile motivasyonda ekonomik araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %25,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı arttıkça motivasyonda ekonomik araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri ile çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %28,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı arttıkça çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı da artmaktadır.

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi ile çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %29,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı arttıkça çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı da artmaktadır.

Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular ile çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %23,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı arttıkça çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı da artmaktadır.

Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim ile çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %24,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre

Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı arttıka çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı da artmaktadır.

Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu ile çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %26,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanı arttıka çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık puanı da artmaktadır.

Çalışanların rgte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri ile motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %39,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı arttıka motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi ile motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %40,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı arttıka motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular ile motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %38,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı arttıka motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim ile motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %41,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı arttıka motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı da artmaktadır.

Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu ile motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında

%38,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanı arttıkça motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar puanı da artmaktadır.

Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri ile iyi çalışma koşulları ve statü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %44,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri puanı arttıkça iyi çalışma koşulları ve statü puanı da artmaktadır.

Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi ile iyi çalışma koşulları ve statü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %38,8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi puanı arttıkça iyi çalışma koşulları ve statü puanı da artmaktadır.

Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular ile iyi çalışma koşulları ve statü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %25,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı arttıkça iyi çalışma koşulları ve statü puanı da artmaktadır.

Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim ile iyi çalışma koşulları ve statü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %36,4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim puanı arttıkça iyi çalışma koşulları ve statü puanı da artmaktadır.

Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu ile iyi çalışma koşulları ve statü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %21,6 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre amaç birliği ve yöneticilerin tutumu puanı arttıkça iyi çalışma koşulları ve statü puanı da artmaktadır.

Yapılan araştırmada çıkan sonuçlar ile konu ile ilgili yapılan diğer araştırmalar kıyaslandığında araştırmamızda elde edilen bulguları destekler nitelikte sonuçlar olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar aşağıda belirtilmiştir.

“Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Araştırma” konulu çalışmada çalışanların yaratıcı fikirlerinin örgütün en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar cesaretlendirildiği, fikirlerin adil olarak değerlendirildiği, katılımcı ve

işbirliğine dayalı bir örgüt yapısının olduğu bir örgüt ikliminde iş tatmininin pozitif yönde etkilendiği belirtilmiştir.²³⁶

Yapılan bir araştırmada örgütsel iklimle iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Örgütsel İklim ve İş Doyumu” konulu bir araştırmada ise, iklim faktörünün iş doyum modeli üzerinde kuvvetli ve çok anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Yine aynı araştırmacılar tarafından akademide yapılan bir diğer araştırmayla da örgütsel iklim boyutu ile iş doyumunu arasında kuvvetli bir ilişki olduğu belgelerle ispatlanmıştır.²³⁷

Örgütsel iklimin iş verimliliği ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin yanı sıra, örgüt iklimi, işgücü verimliliği ve iş tatmini için kişisel ihtiyaçlar arasındaki etkileşimin incelendiği bir çalışmada, örgütsel davranış ve çalışanların tutumlarıyla ilişkili olarak bazı örgütsel iklim özelliklerinin iş tatmini sağlayabileceği sonucuna varılmıştır.²³⁸

“Örgütsel İklim ve İş Doyumu” konulu doktora çalışmasında ilkokullarda görevli müdür ve öğretmenlerin örgütsel iklim ve iş tatminine ilişkin algıları saptanıp aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul iklimi ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.²³⁹

Çalışanların kişisel gelişimlerine önem verilmesi, yaratıcılık ve yenilik konusunda desteklenmeleri, yöneticiler ile kurulan iletişimin etkin ve açık olması, yöneticilerin çalışanlar ile ilişkilerinde son derece tarafsız ve başarılı olması, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verilmesi çalışanların motivasyon üzerinde etkili olmaktadır.

Son hipotez kapsamında motivasyon ile arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilen örgüt iklimi ifadeleri incelendiğinde çalışanların motivasyon üzerinde en önemli etkisi olan unsurun yöneticiler olduğu görülmektedir. Sonuçlara dayanarak araştırma kapsamındaki çalışanların yöneticiler ile kurdukları iletişim tarzını, yöneticilerin duygu ve düşüncelerini dikkate almalarını ve yöneticileri tarafından desteklenmeyi önemsediklerini söyleyebiliriz..

²³⁶ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, (2005), s.37.

²³⁷ Durmuş, s. 27-28.

²³⁸ Pritchard R.D. ve Karasick B.V. “The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction” **Organizational Behavior and Human Performance**, 9, 1973, s.126-146 Aktaran: Özdemir, s.5.

²³⁹ Canan Çetinkanat, “Örgütsel İklim ve İş Doyumu”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi SBE, 1988), s.i-iii.

SONUÇ

1980’li yıllardan itibaren personel yönetimi uygulamaları yerini yavaş yavaş insan kaynakları yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu değişikliğin temelinde yatan neden ise küreselleşme sürecinde yaşanan büyük değişimdir. 1980 sonrasında uluslar arası rekabetin yoğunlaşması, kalite, verimlilik ve etkinliğin ekonomide büyük öneme sahip olmasıyla, dünyada yeniden yapılanmaya gidilmiştir.

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde işletmeler insan faktörünün önemini daha iyi anlamışlar ve daha fazla insan odaklı hale gelmeye başlamışlardır. Bu bağlamda motivasyon ve iş tatmini kavramlarının önem kazanmaya başladığı görülmektedir.

Bir örgütte hakim olan iklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde ve sağlığa kavuşmasında önemli bir aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt iklimi, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını çeşitli yönlerden etkileyen çalışma koşulları, bireyler arası ilişkiler vb. koşulların toplamı şeklinde ifade edilebilir. Örgüt iklimi bize örgüt içerisindeki genel hava, kişiler arası ilişkiler gibi örgütün sosyal yönüyle ilgili ipuçları veren bir kavramdır.

Örgütler, zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirirler. Kişilikler, örgütün yapısı ve amaçları, yönetsel uygulamalar, liderlik tarzı gibi etmenler zamanla etkileşerek bir iklim yaratırlar. Bu iklim, bir yandan örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırırken, diğer taraftan bireyin davranışlarında da etkili olur.

Çalışanların sağlıklı bir örgütte çalışmaları, hem çalışanların motivasyonunun artmasını sağlayacak, işini severek yapmasına yardımcı olacak; hem de yöneticilerin çalışanlarından memnun olmalarını sağlayacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin üzerine düşen; çalışanlarının gereksinimlerini karşılamak, çalışanların görüşlerine ve beklentilerini dikkate alarak işleri yürütmek, çalışanların o işe uygun olup olmadığına bakarak iş vermek ve diğer çalışma arkadaşlarıyla da uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır.

Sağlıklı bir örgüt ikliminin olması sadece çalışanlarla sağlanabilecek bir durum değildir. Aynı zamanda yöneticinin de bu konuda etkili olması gerekmektedir. İyi bir eğitim almış olması, deneyimli olması günümüzde örgütler için yeterli olamamaktadır. Yöneticilik görevini üstlenecek kişiler, tüm çalışanların gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalı, empati yeteneğine sahip olabilmelidir.

Sağlık bir örgüt iklimi sadece yöneticilerle de sağlanamaz. Bir işletmede çalışanlar; motivasyonun önemini iyi anlamışlarsa, oluşabilecek ihtiyaçlarını da nasıl giderebileceklerini iyi saptamışlar demektir. Bireylerin iş yerinde yüksek performans göstermeleri; yaptıkları işten ve buldukları örgütten memnun oldukları anlamına gelmektedir. Çalıştığı örgütte fikirlerine, yeteneğine, deneyimine, kendisine değer verildiğini anlayan çalışan o örgütte mutlu olur.

Örgüt iklimi, örgütsel yapı, yöntem ve politikalar, liderin özellikleri vb. tarafından belirlenmektedir. Örgüt ikliminin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi ve olması gerekenle karşılaştırılması sonucunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır.

Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama” konulu tez çalışmasında İstanbul, Kırklareli, Kocaeli ve İzmir illerinde üretim sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmaya çalışanların anket formunda yer alan ifadelere verdikleri cevaplardan yararlanılarak örgüt iklimi ile motivasyonun demografik özellikler ile ilişkisi ve örgüt ikliminin motivasyon üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan örgüt iklimi ve motivasyon ile ilgili ifadelere katılım oranları, bu ifadelerle bazı demografik özellikler arasında anlamlı ilişki olduğunu gösteren sonuçlar ile örgüt iklimi ve motivasyon arasında doğru yönlü ilişki olduğunu gösteren bulgular ayrıntılı bir şekilde ifade edilmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan anket uygulamasından elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda örgüt iklimi ile demografik özellikler, motivasyon ile demografik özellikler ve örgüt iklimi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırmamız sonucunda elde edilen veriler konu ile ilgili daha önceden yapılan araştırmaların verilerini destekler niteliktedir.

Örgüt iklimi aracılığıyla, motivasyonun geliştirilmesi günümüz örgütlerine büyük avantajlar sağlayacaktır. Bu nedenle örgüt yöneticilerin ücret ve terfi sistemini adil bir şekilde düzenlemesi, ayrıca işyerindeki mevcut çalışma koşullarını en uygun düzeyde tutması büyük önem taşımaktadır. Çünkü mevcut koşullar optimum düzeyde olur ve çalışanların beklentileriyle işyerinin sunduğu olanaklar ne kadar uyum içerisinde olursa çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri tatminde o düzeyde yüksek olacaktır.

Özetle çalışanlar arası ilişkilerin dostça olduğu, yöneticilerin çalışanların fikirlerine önem verdiği, kariyer imkanlarının olduğu, ücret ve terfi sisteminin adil bir şekilde düzenlendiği, çalışanların yaratıcılık ve yenilik konusunda desteklendiği, çalışma koşullarının iyi bir şekilde düzenlendiği uygun bir örgüt ikliminin çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağı söylenebilir.

Tüm bunlara ek olarak çalışanların örgüte bağlılığını, heyecanını ve moralini yükseltmek için gerekli unsurları çalışanlara sunmanın yanında örgüt içerisinde yer alan olumsuz unsurları da ortadan kaldırmak büyük önem taşımaktadır.

Örgüt ikliminin, çalışanların motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisi, işletmeler tarafından dikkate alınması gereken önemli bir konudur. İşletmelerde sağlıklı örgüt ikliminin oluşturulmasında, çalışanların algılarının ve değerlendirmelerinin göz önünde bulundurulması, işletme çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin artmasını sağlayacaktır.

Literatür araştırması sırasında örgüt iklimi ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli araştırmaya ulaşılmaması çalışmada elde edilen bulguların diğer araştırmalar ile karşılaştırılarak yorumlanması konusunda sıkıntılar yaşanmasına neden olmuştur. İleride yapılacak araştırmalarda örgüt iklimi ve demografik özellikler arasındaki ilişkinin daha fazla incelenmesi yeni bulguların elde edilmesi konusunda daha faydalı olacaktır.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Bu soru formu, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Yüksek Lisans Programında Yürütülen “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Amacı üretim sektöründe yer alan özel bir işletmede örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu üzerine etkisi hakkında bilgi edinmektir.

Soru formu temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet gibi kişisel değişkenlerle ilgili ifadeler, ikinci bölümde örgüt iklimi, üçüncü bölümde ise motivasyon ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

Soru formundaki ifadelerin altında bulunan seçeneklerden, sizin için en uygun olanı işaretleyiniz. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve araştırma amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Samimiyetiniz ve zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

Yasemin Özkul

ysmn.ozkul@gmail.com

I.BÖLÜM

Unvanınız:.....

İşyeri:

Kamu Özel

Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

Medeni Durumunuz:

Evli Bekar Boşanmış / Dul

Öğrenim Durumunuz:

Lise İki Yıllık Yüksek Okul Dört Yıllık Lisans Yüksek
Lisans Doktora

Yaşınız:

21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46 ve
üzeri

Bu İşyerindeki Çalışma Süreniz:

1 yıldan az 1-3 4-6 7-9 10-12 13-15 16 yıl
ve üzeri

Şu anda çalıştığınız işyeri kaçınıcı işiniz:

İlk İkinci Üçüncü Dördüncü Beşinci ve üstü

Aylık ücretiniz (ek ödemeler dahil):

800 -1.500 TL 1.501 - 2.500 TL 2.501 ve üzeri

II. BÖLÜM

Aşağıda belirtilen her bir ifadenin iş motivasyonunuz üzerindeki etkisini dikkate alarak, size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği belirtiniz.

- 1. Bu işyerinde, çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilir.**
 Kesinlikle katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Hiç katılmıyorum
- 2. Bu işyerinde, çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilir.**
 Kesinlikle katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Hiç katılmıyorum
- 3. Bu işyerinde, çalışanlar için belirlenen hedefler ile iş yeri hedefleri arasındaki bağlantı açıktır.**
 Kesinlikle katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Hiç katılmıyorum
- 4. Bu işyerinde, çalışanlar kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptirler.**
 Kesinlikle katılıyorum
 Katılıyorum
 Kararsızım
 Katılmıyorum
 Hiç katılmıyorum

5. **Bu işyerinde, çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliği önemli bir yer tutar.**
Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()
6. **Bu işyerinde, çalışanlar kendilerini işyerinin bir parçası olarak görür.**
Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()
7. **Bu işyerinde, kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır.**
Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()
8. **Bu işyerinde, çalışanlar için belirlenen hedefler, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekildedir ve aynı zamanda ulaşılabilir.**
Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()
9. **Bu işyerinde, çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir.**
Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()
10. **Bu işyerinde, çalışanlar yaptıkları doğru işlerle fark edilir ve performansa göre uygun şekilde ödüllendirilir.**
Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()
11. **Bu işyerinde, çalışanların, hatalarından ders almalarına imkan verilir ve davranışlarına hoşgörülle yaklaşılır.**

Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()

12. Bu işyerinde, çalışanlar üstleri tarafından gerektiği şekilde desteklenir.

Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()

13. Bu işyerinde, çalışanların kişisel gelişimine önem verilir.

Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()

14. Bu işyerinde, üstlerin verdikleri karar ve uygulamalara saygı duyulur.

Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()

15. Bu işyerinde, çalışanlar, iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı, akılcı ve gerekli bulur.

Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()

16. Bu işyerinde, çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.

Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()

17. Bu işyerinde, yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemser.

Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()

18. Bu işyerinde, çalışanlar, gelecekle ilgili olarak ait oldukları örgüte güven duyar.

- Kesinlikle katılıyorum ()
Katılıyorum ()
Kararsızım ()
Katılmıyorum ()
Hiç katılmıyorum ()

III.BÖLÜM

Aşağıda belirtilen her bir ifadenin iş motivasyonunuz üzerindeki etkisini dikkate alarak, size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği belirtiniz.

1. Bu işyerinde, iş motivasyonum; yaptığım iş karşılığı verilen ücret miktarına bağlı,

- Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()

2. Bu işyerinde, iş motivasyonum; ücret dışı yapılan yardımlara (yemek, sağlık hizmetleri vs.) bağlı ,

- Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()

3. Bu işyerinde, iş motivasyonum; ücretin eşit ve adaletli belirleniyor olması bakımından,

- Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()

4. Bu işyerinde, iş motivasyonum; İşimde iş güvencesinin (sürekli iş garanti edilmesinin) sağlanıyor olması bakımından,

- Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()

5. Bu işyerinde, iş motivasyonum; işimi yaparken kendi kararlarımı uygulayabiliyor olmam bakımından,

- Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()

Çok düşük ()

6. Bu işyerinde, iş motivasyonum; görevim itibariyle yeterince sorumluluk alıyor olmam bakımından,

- Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()

7. Bu işyerinde, iş motivasyonum; kararlara katılabilmeme ve inisiyatif kullanabilmeme bağlı olarak,

- Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()

8. Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerimdeki yükselme kriterlerine ve terfi politikasına bağlı,

- Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()

9. Bu işyerinde, iş motivasyonum; iş başarıımı etkileyecek eğitim ve geliştirme uygulamaları nedeniyle,

- Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()

10. Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi nedeniyle,

- Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()

11. Bu işyerinde, iş motivasyonum; uygulanan sosyal etkinliklere bağlı,

- Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()

- 12. Bu işyerinde, iş motivasyonum; yaptığım çalışmalar sonucunda takdir ediliyor olmam bakımından,**
Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()
- 13. Bu işyerinde, iş motivasyonum; görevim dolayısıyla toplumda gördüğüm saygınlığa bağlı,**
Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()
- 14. Bu işyerinde, iş motivasyonum; diğer çalışma arkadaşlarımla olan uyum ve iletişimim dolayısıyla,**
Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()
- 15. Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerimdeki fiziksel çalışma ortamına bağlı,**
Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()
- 16. Bu işyerinde, iş motivasyonum; işimi severek yapıyor olmam bakımından,**
Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()
- 17. Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerimin; çalışma saatleri, tatil ve izin uygulamaları nedeniyle,**
Oldukça Yüksek ()
Yüksek ()
Değişiklik Göstermez ()
Düşük ()
Çok düşük ()

- 18. Bu işyerinde, iş motivasyonum; yöneticimin sıkıntı ya da sorunlarım ile ilgilenmesi bakımından,**
- Oldukça Yüksek ()
 - Yüksek ()
 - Değişiklik Göstermez ()
 - Düşük ()
 - Çok düşük ()

KAYNAKÇA

- Yılmaz, Abdullah. Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi, <Http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf> (Erişim tarihi: 12.03.2012)
- Açıkalın, Aytaç. **Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, 3. Basım, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1997.
- Adair, John, **Etkili Motivasyon**, Çev. Salih Uyan, İstanbul, Babiali Kültür Yay., 2003.
- Akdemir, Ali. **Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri**, 1.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2003.
- Akıncı, Zeki. “Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı 4, 2002, s.5.
- Akıncı,Z. Beril. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 1999).
- Aksoy, Hande. “Örgüt İklimi ve Motivasyon” , Tarık Solmuş (Ed.), **Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi** , İstanbul: Beta, 2007.
- Aktan, Can, **İnsan Mühendisliği**, İstanbul, Tugiad Yay., 1999.
- Arık, Alev, **Motivasyon ve Heyecana Giriş** , İstanbul: Çantay Kitabevi, 1996.
- Arslan, Mahmut. “Örgüt Kültürü”, Salih Güney (Ed.), **Yönetim ve Organizasyon** içinde, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.36.
- Aşıkoğlu, Meral, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**, 4. Basım, Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 1994.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba, “Çalışanların Güvencesi ve Genel Davranışları İlişkisi: Bir Alan Araştırması Çalışması”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı:23, Temmuz-Aralık 2004, s.38.
- Baransel, Şenay Küçük. “İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 1996).
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.
- Barutçugil,İsmet. **Performans Yönetimi**, 3. Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Başaran, İ. Ethem, **Örgütsel Davranış- İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Feryal Matbaası, 2000, s.216.

Başaran, İ.Ethem, **Yönetime Giriş**, Ankara Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara, 1988.

Batlaş, Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2004.

Baykal, Besim, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul: .Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1978.

Bayram,Levent.“ÖrgütKültürü”,
http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/39/web/makale/Levent_Bayram.htm
(25.10.2011).

Baysal, Can, Tekarslan, Erdal, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Yay., 1996.

Becerikli, Sema Yıldırım. “Örgütlerde Sosyodrama Kullanımı ve İş Doyumu Düzeyi Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı 16, 2006, s.117.

Berzek, M.Nail “ İş görenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma”, (**Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,1982).

Bilir, Pervin. “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi SBE, 2005).

Bozkurt,Tülay “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, Suna Tevruz (Ed.), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi** içinde (83-102), Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 1997, s.86.

Cüceloğlu, D. **İletişim Donanımları**, 2.Baskı, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2002.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz .“Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, 2008, ODTÜ,
[http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmecelioğlu.doc\(12.10.2011\)](http://www.mskongre.org/doc/hulyagunduzcekmecelioğlu.doc(12.10.2011))

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”,**C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, (2005), s.37.

Çelik,C. Çalışanların Örgüt ve Yönetimsel Uygulamalarla İlgili Algılamaları: İki Örgütte İklim Kıyaslaması. 11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi. Afyon, 2003: 445-458.

Çetinkanat, Canan, “**Örgütlerde Güdülenme ve İş doyumunu**”, 1. Basım, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

Çetinkanat, Canan, “Örgütsel İklim ve İş Doyumu”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Haccettepe Üniversitesi SBE, 1988).

Çiçek, Dursun, “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin

Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”,(Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2005).

Davis, Keith, “İşletmelerde İnsan Davranışı”, Çev. Kemal Tosun Başkanlığında bir ekip, İ.Ü.İ.F. Yay. Noo:3028, 1984.

Demir, Nevzat .“ Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2005).

Demir, Nevzat, “Satış Takımlarında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık” , **Öneri Dergisi**, Cilt 7, Sayı 26, (Haziran 2006), s.168.

Demir, Nevzat. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, 1.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2007.

Dengiz, G. Murat. **Takım Çalışması Teknikleri**, 1. Basım, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2000.

Dinçer, Ömer ve Fidan,Y., “İşletme Yönetimi”, İstanbul: Beta Yayınevi, 1996.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Doğan, Binali. **Örgüt Kültürü**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2007.

Doğan, Hulusi ve Üngüren, Engin, “Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi’nde Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, (2009).

Doğan, Selen. “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol; Örgüt Kültürü” , **AMME İdaresi Dergisi**, Cilt 30, sayı 4, 1994, s.59.

Dönmez , Burcu, Korkmaz, Murat, “Örgüt Kültürü- Örgütsel İklim ve Etkileşimler” , **Uluslar arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, (2011), s.177.

Durğun,Serpil, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim” **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** Aralık 2006, Cilt:III. Sayı:II. S.114.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, 2.Bası, İstanbul, Dönence Basım ve Yayım, 1997.

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları,12. baskı, 2010.

Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6. Basım, İstanbul: Beta, 2003.

Eroğlu, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Yay., 2000.

Eroğlu, Feyzullah. “Türk Kültüründe Motivasyon”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, C.5, 1982, s:3-4.

Ertekin, Yücel. **Örgüt İklimi**, Ankara: TODİE Yayınları, No:174,1978 Aktaran: Esergül Balcı Bucak, “Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri”, **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı 7, (Bahar 2002), s.3.

Gök, Sibel. “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. Cilt:6 Sayı:2, İstanbul, 2009, s.589.

Gündüz, Hülya Çekmecelioğlu. “Örgüt İkliminin İşten Ayrılma ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, C.Ü. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, Kocaeli, 2005, s.25.

Gürgen, Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Güvenç Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, 8. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1999.

Güzelcik, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

Hagemann, Gisela, **Motivasyon El Kitabı**, Çev. Göktuğ Aksan, İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Halis, Muhlis ve Uğurlu, Özlem Yaşar, “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, (2008).

Hicks, Herbert G., **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman Tekok, Ankara: Turhan Kitabevi, 1979.

Hofstede, Geert, Bond, Michael Haris, Luk, Chung-Leung “Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis”, **Organization Studies**, Vol.14, No.4, 1993, p.489.

Hofstede, Geert. “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts”, **Organization Studies**, Vol.19, No.3, 1998.

İncir, Gülten, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No. 313, 1984.

Karçioğlu, Fatih. “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **Atatürk Üniv. İkt. İdari Bil.Fak.Dergisi**, Cilt:15, Sayı: 1-2, Erzurum, 2001. s.268

Karşlı, M. Durdu, **Yönetimsel Etkinlik**, 1.Baskı, Ankara: Pagem Yayıncılık, 2004.

Kath, Daniel ve L. Kahn Robert. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Halil CAN ve Yavuz Bayer (çev.), Ankara: TODAİE Yayınları, 1977 Aktaran: Muharrem Varol, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt XLIV, No:1, (Haziran 2004), s.71.

Keenan, Kate, **Yöneticinin Klavuzu: Motivasyon**, Çev. Ergin Koparan, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9.Bası, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2003.

Kumkale, Tahir Tamer ,“**Türklerde Motivasyon**”, İstanbul:Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, 1996.

L. Jonnathan, Froedman, Serans, David O., **Sosyal Psikoloji**, Çev. Ali Dönmez, İstanbul, , Ara Yay.1992, s.365.

Lussier,Robert N. **Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach**, 6. Basım, Boston; McGraw.Hill, 2005.

Maitland, Iain, **İnsanları Motive Etmek**, Çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak, Ankara: İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1997.

Manville, Brook ve Ober,Josiah, “**Yetkilendirmenin Ötesinde**”, Motivasyon, Çev.Leyla Aslan, İstanbul, Mess Yay., 2004.

Mercan, Nuray “**Örgütlerde Mobbing’in Örgüt İklimiyle İlişkinine Yönelik Bir Araştırma**”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı),2007.

Moran,E., Thomas Volkvein, J. Fredericks The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, **Human Relationas**, Vol. 45, No:1, 1992.
Motivasyon, Harward Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev:Leyla Aslan, İstanbul: Mess Yayınları, Eylül 2004, s.62

Okakın, Neslihan. **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Bası, Beta Basım Yayın:İstanbul, 2008.

Onaran,Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara:Ankara Ün. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No. 470, 1981.

Özdemir, Fatih. “**Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi SBE, 2006).

Özkalp, Enver ve Kirel,Çiğdem **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, No:149, 2001.

Peker, Ö. Ve Aytürk, N., “**Etkili Yönetim Becerileri**”, Yargı Yayınevi: Ankara, 2000.

Polatçı, Sema ve Ardıç, Kadir. “**İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı**”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, (Mart 2007) s.139.

Pritchard R.D. ve Karasick B.V. “The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction” **Organizational Behavior and Human Perofrmance**, 9, 1973, s.126-146 Aktaran: Özdemir, s.5.

Rosenbaum, Bernard L., **Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri**, Çev. Serdar Özgerçin, Ankara, MF Yay., 1993.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz,Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Yay., 2005.

Saruhan,Şadi Can, Yıldız,Müge Leyla. **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2012.

Schneider, Benjamin. “**Organizational Climates: An Essay**”, Personnel Psychology, Vol.28, 1975.

Seyidoğlu, Halil, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 9. Basım, İstanbul: Güzem Can Yayınları, 2003.

Şanlı, Savaş ve Akbaş, Turan, “Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, (2002), s.77.

Şimşek, M. Şerif , Akgemci Tahir ve Çelik,Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3.Basım, Ankara: Nobel Yayın, 2001.

Şimşek, Muhittin. **İş Hayatında Mükemmellik**, 1.Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004.
Talat Arslan, Nagehan. “ Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak, Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İkt. Ve İdr. Bilm. Fak. C:9, S:1**, 2004, s.208.

Tevrüz , Suna. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2.Baskı, Ankara; Türk Psikologlar Derneği, 1997.

Tınar, Mustafa Yaşar, **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey Yayınları: İzmir, 1996.

Tınaz, Pınar. “Bir Örgüt İklimi İncelemesi” , **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Ankara, 27–28 Nisan 2004.

Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**. 1. Basım. İstanbul: Beta, 2005.

Tınaz, Pınar. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2006.

Toker, Boran, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı 1, (2007), s.95.

Tutar ,Hasan, Altınöz, Mehmet. “Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: OstİM İmalat Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 65-2, Ankara, s.198.

Uygur, Akyay ve Göral, Ramazan, **Yönetim ve Organizasyon**, 1.Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

Varol, Muharrem. **Örgüt Sosyolojisine Giriş**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 1993.

Werner, Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, Çev.Vedat Üner, İstanbul, Reprosel Yay., 1993.

Yalçın, Selçuk, **Personel Yönetimi**, 7. Basım, İstanbul: Beta, 2002.

Yaman,Meltem. **İnsan Kaynakları Kişi ve Kurumlara Öneriler**, 1.Basım, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000.

Yıldırım, Engin. “Örgüt Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not”, Aşkın Keser (Ed.), **Çalışma Yaşamında Dönüşümler Örgütsel Bakış** içinde (145-157), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,2005, s.146.

Yılmaz, Abdullah, Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi,
<http://www.eğitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf> Erişim tarihi:12.03.2012)

Yılmaz, Aydın ve Eroğlu,Cemal, **Davranış Bilimler ve Örgütsel Davranış**, Ankara: Detay yayıncılık, 2. baskı, 2010.

Yüceer, Aydan. “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 22, Konya, 2009, s.447.