

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE
BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serpil ŞAHİN

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Ağustos,2021

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE
BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Serpil ŞAHİN
(Y1812.040025)**

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Ağustos,2021

ONUR SÖZÜ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../2021)

Serpil ŞAHİN

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında engin bilgi ve donanımlarından faydalandığım, her daim yol gösteren ve gerekli motivasyon desteğini sağlayan, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmalarına ışık tutan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Salih GÜNEY'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince üzerimde emeği bulunan, bana katkı sağlayan bütün hocalarıma, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamda yer alan ankete katılım gösteren İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurumlarda görev yapan tüm çalışma arkadaşlarıma içtenlikle teşekkür ederim.

Yüksek lisans yapmama vesile olan ve her zaman her konuda desteğini esirgemeyen can dostum Banu BECERİK'e, yüksek lisans eğitimimi almama sağlayan ve beni destekleyen saygıdeğer koordinatörüm Özgür BAŞAR'a içtenlikle teşekkürü bir borç bilirim. Anket izinleri ve uygulamalarımnda bana yol gösteren ve yardımcı olan saygıdeğer uzmanım Ali ÖNSEL'e içten teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi, yüksek lisans çalışmalarım boyunca da bana en büyük desteği sağlayan ve beni her zaman cesaretlendiren değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmayı var olduğum günden bu yana üzerimden emeğini hiçbir zaman esirgemeyen biricik anneme ithaf ediyorum.

Ağustos, 2021

Serpil ŞAHİN

ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Örgüt iklimi, örgütün genel atmosferinin çalışanlar tarafından algılanmasını ifade eder. Örgüt ortamının çalışanlarda bıraktığı duygu ve düşünceler neticesinde, iş tatmini veya iş tatminsizliği kavramları ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma üç bölümden oluşmakta olup, çalışmanın birinci bölümünde; katılımcıların demografik özellikleri ile örgüt iklimi kavramı arasındaki ilişkinin tetkiki, çalışmanın ikinci bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ile motivasyon kavramı arasındaki ilişkisinin tetkiki ve son bölümünde ise örgüt ikliminin motivasyona olan etkilerinin tetkik edilmesinden oluşmaktadır.

Söz konusu çalışma İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı Kamu Sağlık Kuruluşlarında yapılmış olup, çalışanların örgüt iklimi algıları ile motivasyon arasında anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Motivasyon, Performans, İş Tatmini, Kamu Sağlık

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE MOTIVATION AND A RESEARCH

ABSTRACT

Organizational climate refers to the way employees perceive the general atmosphere of the organization. The concepts job satisfaction occurs as a result of the impression the organizational environment leaves on the employees. In this study, which consists of three sections, the relationship between the demographic characteristics of the participants and the concept of organizational climate is examined in the first section, the relationship between the demographic characteristics of the participants and the concept of motivation is examined in the second section, and the effects of organizational climate on motivation is examined in the final section. The research has been conducted at Public Health Institutions affiliated to the Istanbul Provincial Health Directorate and a significant relationship was found between the organizational climate perceptions of the participants and their motivation.

Keywords: Organizational Climate, Motivation, Performance, Job Satisfaction, Public Health

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xv
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
I. GİRİŞ	1
II. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT İKLİMİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR.....	3
A. Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı.....	3
B. Örgüt İkliminin Önemi	5
1. Örgüt İkliminin Çalışanlar Açısından Önemi	6
2. Örgüt İkliminin Yöneticiler Açısından Önemi	6
3. Örgüt İkliminin İşletmeler Açısından Önemi	7
C. Örgüt İkliminin Boyutları.....	8
1. Amaç Boyutu	8
2. Yönetim Tarzi Boyutu	9
3. Dayanışma Ve Arkadaşlık Boyutu.....	9
4. Örgütü Benimseme Boyutu.....	10

5. Sorumluluk Boyutu	11
6. Ödül Boyutu	12
7. Destek Boyutu	13
8. Yapı Boyutu	15
9. Süreç Boyutu	15
10. Çatışma Boyutu	16
D. Örgüt İkliminin Özellikleri	17
E. Örgüt İkliminin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar	18
1. Örgüt İklimi Ve İş Tatmini	18
2. Örgüt İklimi ve Verimlilik	20
3. Örgüt İklimi ve Moral	22
4. Örgüt İklimi ve Performans	23
III. ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜRLERİ VE ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	25
A. Örgüt İkliminin Türleri	25
1. Bürokratik İklim.....	25
2. Açık İklim	26
3. Kapalı İklim	27
4. İlgili İklim	27
5. İlgisiz İklim	28
6. Otonom İklim.....	28
7. Destekleyici İklim	29
8. Kontrollü İklim	30
9. Yenilikçi ve Yaratıcı İklim	30
10. Babaerkil İklim.....	31
B. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	31

1. Yönetim Tarzı	32
2. İşin Yapısı	33
3. Yönetimsel Değerler	33
4. Ekonomik Değerler	33
5. Ödül Sistemi.....	34
6. Örgütsel Kurallar	34
7. Örgütsel İletişim.....	35
8. Örgütsel Yapı	36
9. Örgütsel Amaç ve Hedefler	36
10. Çalışanların Bireysel Özellikleri	37
IV. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI	39
A. Tatmini.....	39
B. Motivasyon	40
C. Moral.....	41
D. Örgütsel Bağlılık.....	42
E. Örgütsel Vatandaşlık	43
F. İş Aksatma ya da İş Bırakma.....	45
V. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MOTİVASYON SÜRECİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	47
A. Motivasyon Kavramı ve Tanımı.....	47
B. Motivasyonun Önemi	49
1. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi	49
2. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi	50
3. Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi	51
C. Motivasyon Süreci	52
D. Motivasyon ile İlgili Kavramlar	55

1. İhtiyaç.....	55
2. Dürtü	56
3. Gudu.....	56
4. Başarı Gudu.....	56
5. Bağlanma Gudu.....	57
6. Yarışma Gudu.....	57
7. Güç Gudu.....	57

VI. ÇALIŞMA YAŞAMINDA YARARLANILAN MOTİVASYON

TEKNİKLERİ VE KURAMLARI..... 59

A. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Motivasyon Teknikleri.....	59
1. Gözdağı	59
2. Ceza ve Ödül	59
3. Yarışma ve Rekabet	60
4. Ayrıcalıklar Tanıma	61
5. Meslek ve Kurumu ile Özdeşleşme	61
B. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Motivasyon Kuramları.....	61
1. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Süreç Motivasyon Kuramları	61
a. Vroom'un Bekleyiş Kuramı	62
b. Edwin Locke'un amaç kuramı.....	63
c. Lawler- Porter'in beklenti kuramı	65
d. Harold Kelley'in atıf kuramı	66
e. Davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı	67
2. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Kapsam Motivasyon Kuramları	69
a. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	69
b. Herzberg'in çift etmenler kuramı	74
c. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı	78

VII.ÇALIŞANLARI MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER VE YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI.....	83
A. Çalışanları Motive Edici Faktörler	83
1. Ücret ve Ücret Artışı.....	83
2. Teşvik Primi.....	84
3. Ödüller	85
B. Çalışanları Motive Edici Yönetici Davranışları	85
VIII. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	87
A. Araştırmanın Amacı.....	87
B. Araştırmanın Yöntemi	87
C. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	88
D. Araştırmanın Hipotezleri:	88
E. Araştırma Verilerinin Analizi	89
1. Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	89
a. Örgüt iklimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi.....	91
b. Motivasyon ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.....	94
2. Demografik Değişkenlerle İlgili Hipotezlerin Analizi	95
a. Cinsiyet değişkenine ilişkin analizler	96
b. Medeni durum değişkenine ilişkin analizler.....	97
c. Eğitim durumuna değişkenine ilişkin analizler	99
d. Yaş gruplarına değişkenine göre analizler.....	100
e. Kıdem yılları değişkenine göre analizler.....	102
f. Gelir durumu değişkenine göre analizler.....	105
3. Korelasyon Analizi	106
4. Regresyon Analizi.....	107
IX. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109

KAYNAKÇA	111
EKLER.....	121
ÖZGEÇMİŞ.....	135

KISALTMALAR

- A** : Anova Test
- C** : Kruskal Wallis Test
- Çev** : Çeviri
- P** : Ana Kütle Korelasyon Katsayısı
- R** : Spearman Korelasyon Katsayısı
- S** : Sayfa
- Ss** : Sayfa sayıları
- vb.** : Ve benzeri
- vs.** : Vesaire
- ß** : Regrasyon Katsayısı

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İhtiyaç Giderici Bazı Önlemler .	73
Çizelge 2.	Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı.....	80
Çizelge 3.	Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Sınıflandırması.....	81
Çizelge 4.	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test.....	90
Çizelge 5.	Rotated Component Matrix ^a	91
Çizelge 6.	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test	92
Çizelge 7.	Total Variance Explained (Açıklanan Toplam Varyans).....	93
Çizelge 8.	Rotated Component Matrix ^a	94
Çizelge 9.	Motivasyon Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	95
Çizelge 10.	Demografik Bilgilere İlişkin Analizler.....	95
Çizelge 11.	Cinsiyet Değişkenine Göre Normallik Testi	96
Çizelge 12.	Cinsiyet Değişkenine Göre Skorların Karşılaştırması.....	97
Çizelge 13.	Medeni Durum Değişkenine Göre Normallik Testi	98
Çizelge 14.	Medeni Duruma Göre Skorların Karşılaştırması.....	98
Çizelge 15.	Eğitim Durumuna Göre Normallik Testi.....	99
Çizelge 16.....		99
Çizelge 17.	Eğitim Durumuna Göre Skorların Karşılaştırması	100
Çizelge 18.	Yaş Değişkenine Göre Normallik Testi	101
Çizelge 19.	Yaş Durumuna Göre Skorların Karşılaştırması.....	101
Çizelge 20.	Kıdem Yılları Değişkenine Göre Normallik Testi	103
Çizelge 21.	Kıdem Yıllarına Göre Skorların Karşılaştırılması.....	103

Çizelge 22.	Gelir Durumu Değişkenine Göre Normallik Testi	105
Çizelge 23.	Gelir Durumuna Göre Skorların Karşılaştırılması.....	105
Çizelge 24.	Örgüt İklimi ve Motivasyon İlişkilerine Ait Korelasyon Analizi...	106
Çizelge 25.	Regresyon Analizi Sonuçları	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Motivasyon Süreci.....	55
Şekil 2. Vroom Motivasyon Modeli.....	63
Şekil 3. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı	64
Şekil 4. Lawler- Porter Modeli.....	66
Şekil 5. Davranış Düzeltme Kuramının İşleyişi.....	68
Şekil 6. Maslow'un Motivasyon Süreci	70
Şekil 7. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	72
Şekil 8. Maslow ve Herzberg kuramlarının karşılaştırması	75
Şekil 9. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	77
Şekil 10. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	92

I. GİRİŞ

Günümüz koşullarında ki sürekli artan rekabet koşulları, gelişen teknoloji ve ekonomik düzenlemeler, örgüt başarısı için daha fazla girişimci, reformcu, esnek, değişken ve süratli olmayı gerektirmektedir. Örgütler için hayati önem arz eden bu şartları sağlamanın yolu da çalışanların örgüt içerisindeki ilişkilerinin üretken, dürüst, candan ve gönüllü olmalarına bağlıdır. Örgüt iklimi, çalışanların örgütün psikolojik havasına yönelik algılarıdır. Örgüt içerisinde, ortak bir gaye için aynı ortamı paylaşan çalışanlar, tutum ve davranışları, duygu ve düşünceleri, inanç ve değerlerini yansıtarak, belirli kurallar içerisinde birbirleri ile etkileşim kurarlar. Yaşanan bu etkileşimler, örgütlerin yapısı, yönetim şekli, merkezinde insan olan bir anlayışın ve belirli bir süre içerisinde de örgüt kimliğinin oluşmasını sağlar. Örgüt iklimi, çalışanların hisleri, tutum ve davranışları, motivasyonları ve performansları üzerinde etkilidir. Yöneticilerin, çalışanları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda daha etkin çalışmalarını sağlayabilmeleri için örgüt iklimi kavramını önemsemeleri gerekmektedir.

Motivasyon, bireylerin davranışlarına yön veren önemli bir husus olup, gereksinimler üzerinde oldukça etkilidir. İnsani gereksinimler hayatın devamlılığı ve toplumsal işlevlerin yerine getirilmesinde faal bir role sahiptir. Motivasyon; sosyal, fizyolojik ve psikolojik birçok etken tarafından belirlenir. Örgüt ikliminde psikolojik ve sosyal öğeler motivasyon bakımından ön planda olmakla birlikte, bireylerin ait olma ve kabul görme duyguları oldukça etkilidir. Bu bakımdan çalışanların iş ortamlarında kendilerini huzurlu ve güvende hissetmeleri yaptıkları işten tatmin olmaları ve performansları açısından önemlidir. Bireyleri belirli amaçlara ulaşabilmeleri için harekete geçiren güdü olarak tanımlanan motivasyon kavramından yola çıkarak; örgütün amaç ve hedefleri ile çalışanların amaç ve hedeflerinin ortak hale gelmesi ve bu doğrultuda gerekli çabanın gösterilmesini sağlamak için çalışanların güdülenme seviyesinin yüksek tutulması gerekmektedir.

Bu bağlamda; çalışmanın amacını oluşturan, örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkileri, üç bölümden meydana gelerek incelenmiş olup, birinci bölümde yer alan örgüt ikliminde; örgüt iklimi kavramı, tanımı, önemi, boyutları, özellikleri ve örgüt ikliminin ilişkili olduğu temel kavramlar, örgüt ikliminin türleri ve örgüt iklimini etkileyen faktörler, örgüt ikliminin sonuçları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde yer alan motivasyon; motivasyon kavramı, tanımı, önemi, motivasyon süreci ve motivasyon ile ilgili temel kavramlar, çalışma yaşamında yararlanılan motivasyon teknikleri ve kuramları, çalışanları motive edici faktörler ve yönetici davranışları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; yapılan tüm bu araştırmalar neticesinde, örgüt iklimi ile motivasyon arasında geçerli bir bağın bulunup bulunmadığını ispat edebilmek amacıyla gerçekleştirilen araştırma yer almaktadır. Yapılan araştırmada öncelikle katılımcı bireylerin kişisel özellikleri ile örgüt iklimi ve motivasyon arasındaki ilişki, sonrasında ise katılımcı bireylerin örgüt iklimi ve motivasyon algıları arasındaki ilişki tetkik edilmiştir. Söz konusu araştırma İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı Kamu Sağlık Kuruluşlarında yapılmıştır.

II. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT İKLİMİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR

A. Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı

Yaşamın en önemli unsurunun olan insan, örgütlerin de en önemli unsurudur. Din, dil, ırk, cinsiyet ayrımı olmaksızın aynı ülkeyi farklı değerlerle barış ve huzur içerisinde paylaşabilen insanlar için; çalışma yaşamında ki barış ve huzur ortamının sağlanması oldukça önemlidir.

Etimolojik açıdan Yunanca olan iklim sözcüğü eğilim manasına gelmektedir. Kavram yalnızca ısı veya nem gibi fiziksel hadiseleri ifade etmez, ayrıca örgüt üyelerinin örgütün iç çevresini nasıl tanımladıklarını da içerir (Öge, 2001:134). Örgüt iklimi, örgütün sosyolojik ve psikolojik yapısını oluşturur. Çalışanların arkadaşlıkları, birbirlerine destekleri, birbirlerine motivasyon sağlayabilmeleri, riskleri beraberce üstlenebilmeleri gibi çeşitli durumların sonucuna göre tespit edilir. Örgüt iklimi, örgütün değerleri ile çalışanlarının uyumunu ifade eder. Yani örgüt iklimi çalışanların, örgüt içerisindeki davranış şekilleri ile iş yapış şekillerine ilişkin beklentileri ve bu beklentilerinin gerçekleşme oranına göre meydana gelen ortamın havasıdır (Güney, 2017:18). Örgüt içerisinde mutlu çalışanların olması, örgütü başarıya götürecektir çok önemli bir etkidir. Bu doğrultuda örgüt ikliminin tespiti için ifade edilenlerin öncelikle sağlanması gerekir.

Örgüt iklimi ile ilgili bazı tanımları şöyle sıralayabiliriz:

- Örgüt iklimi; bir örgütü diğerlerinden ayıran, kimliğini oluşturan, tasvir eden, bağımsız, örgüt üyelerinin davranışlarından etkilenen ve onları etkileyen, örgüt üyelerinin hisleri ile algılanabilen, soyut ve tüm bu kavramları kapsayan psikolojik bir terimdir (Yüceler, 2009:447).

- Örgüt iklimi, örgütü tahammül edilebilir kılan iç ortamının bir özelliğidir (Güney, 2017:18).
- Örgüt iklimi; örgütün geçerliliği olan politikalarının, örgüt tarafından benimsenen amaçların ve bu amaçlara ulaşabilmek için faydalanılan, aynı zamanda bütün örgütün bütün aşamalarında faal olan süreçlerin algılanma durumudur (Öztorun, 2018:8).
- Örgüt iklimi, örgüte bağlı bireylerin örgütün sosyal çevresinin kişisel ve örgütsel niteliklerini dengede tutmaya çalışmasıdır (Dönmez, Korkmaz, 2011:174).
- Örgüt iklimi, örgüt unsurları (amaçları, iş tatbiki, kuruluşu v.b.) ile çalışanların kişisel unsurlarının (karakteri, ölçütleri, gereksinimleri v.b.) uyum sağlamasıdır (Menemencioğlu, 2018: 84).
- Örgüt iklimi, çalışanlar tarafından algılanan ve çalışanların tutumlarını belirleyen, örgütün kimliğini oluşturan ve örgüte hâkim olan bütün özelliklerdir (Karcıoğlu, 2001:269).
- Örgüt iklimi, örgütün görüşleri, kuralları, çalışma yöntemleri, değerleri, etkinlikleri ile ilgili olarak meydana gelen müşterek bir algıdır (Akbulut, Kutlu, 2016:257).
- Örgüt iklimi, bu iklimde bulunan veya çalışan kişilerce dolaylı yollarla ya da direkt olarak algılanan, eğilim ve tutumlarına tesir ettiği onaylanan ölçülebilir özelliklerdir (Töremen, Çankaya, 2008: 38)
- Örgüt iklimi, örgüte kendi kimliğini kazandırarak onu diğer örgütlerden farklı kılan; çevresel, örgütsel ve şahsi özellikleri ile çalışanlarca algılanan ve çalışanların davranışlarını etkileyen belirli hususların tümüdür. (Akçay, Çoruk, 2012:10).

Litwin ve Stringer, örgüt iklimi kavramını; örgütün faaliyet ettiği alanın niteliklerini ve bu alanda bulunan çalışanların tecrübeleri veya idrak ettiği biçimlerine göre izah etmeye çalışan bir tanım olarak belirtmiştir (Yüksekbilgili, 2018:221).

Yukarıda yapılan bu tanımlardan yola çıkarak, örgüt iklimini şu şekilde tanımlayabiliriz; Örgüt iklimi, soyut ve psikolojik bir kavram olup, örgütün kimliğini oluşturan bütün özellikleri kapsar ve bu özelliklerin her çalışan tarafından farklı şekilde algılanmasını ifade eder. Nasıl ki ısı ve nem gibi değişkenler meteorolojik iklimi ifade etmek için kullanılıyorsa, motivasyon sağlama, riskleri üstlenebilme, arkadaşlık ilişkileri, destek olma gibi değişkenler de örgüt iklimini ifade etmek için kullanılır. İnsanların iyi, kötü, güzel veya çirkin anlayışları birbirlerinden farklı olabilmektedir. İnsanların farklı mevsimleri sevmesi, farklı renklerden hoşlanması gibi, buldukları örgütü de farklı nitelendirebilmektedir. Örneğin, kış sporlarını seven birinin soğuk iklimi tercih etmesi gibi, çalışanlar da kişilik özellikleri ve beklentileri doğrultusunda (başarı, kariyer, arkadaşlık ilişkileri v.s.) örgüt iklimini iyi, kötü, sıcak veya soğuk olarak nitelendirebilecek ve farklı tercihlerde bulunabileceklerdir.

B. Örgüt İkliminin Önemi

Bir örgütün kuruluş amacı ve öncelikli hedeflerine uygun bir zemin oluşturması iyi bir örgüt iklimini ifade eder. Örgütü amaç ve hedeflerine ulaştıracak olan insan potansiyeli, örgütün oluşturmuş olduğu bu zemin algısı üzerinden şekillenecektir. Yetiştirmek istediğimiz bir çiçek için bile ancak uygun toprak ve iklim ortamını sağladığımızda istediğimiz potansiyelde sonuç elde edebiliyoruz. Aynı şekilde örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yetişmesi ve gelişmesi istenilen insan potansiyeli için de örgüt iklimi ne kadar uygun olursa o kadar verimli sonuçlar elde edebiliriz.

Örgüt ikliminin merkezinde insan vardır ve örgüte yönelik beklentilerinin ne kadarının karşılandığına dair algısı söz konusudur. Beklentilerin karşılığı olumlu sonuçlar içeriyorsa örgütün iklimi iyi, olumsuz sonuçlar içeriyorsa örgütün iklimi kötü veya zayıf olarak yorumlanır (Savaşkan, 2019:22).

Örgütler, kendi iklimlerini kendileri oluşturmaktadır ve çoğunlukla örgüt değerleri, ahlaki kurallar, inanç ve normlardan faydalanmaktadır. Örgütün kurallarının, inançlarının, değerlerinin ve amaçlarının çalışanlarca benimsenerek kabul görmesi, örgüt ikliminin olumlu biçimde olduğunun göstergesidir (Güney, 2015:23). Bir örgüt ikliminin çalışanlarca kabul görmesi için, örgütlerin çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olması gerekmektedir.

Örgüt iklimi kavramı, kaynaklara göre artan rekabet koşullarında öncelik sağlayabilmek adına yoğun bir ilgi görmektedir. Örgüt iklimi açısından önemli değerler olan, motivasyon, yaratıcılık, iş tatmini, verimlilik vb. öğeler ile yakın ilişkisi vardır ve oldukça mühimdir (Gün, Söyük, 2017:41).

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırmalara göre; örgüt ikliminin yaratıcı, iş tatmini ve özellikle de motivasyon gibi örgüt değişkenlerini etkilediği belirtilmiştir. Bu nedenle bir örgütün başarısı, olumlu bir örgüt ikliminin sağlanması ile mümkün olacaktır.

1. Örgüt İkliminin Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütlerin çalışanların beklentilerini, amaç ve hedeflerini karşılaması, tüm çalışanlara karşı adil bir çalışma ortamı ve iletişim sağlaması, güçlü arkadaşlık ilişkilerinin ve dayanışmanın olduğu bir örgüt iklimi oluşturması; çalışanların iş tatmini, çalışma performansı, örgüte olan bağlılıkları, işten ayrılışlarının azalması ve motivasyonları açısından büyük bir önem arz etmektedir.

Örgüt iklimi, çalışma şartlarının çalışanların davranışlarını farklı şekillerde etkilemesidir. Örgüt iklimi algısaldir, çünkü çalışma şartları çalışanlar tarafından farklı biçimlerde algılanır. Bireylerin iklim algılarının cesaretlendirici ve destekleyici yönde olması, davranışlarını da olumlu yönde etkiler (Çekmecelioğlu, 2006:299).

Çalışan bireylerin gününün çok büyük bir bölümünü çalıştıkları ortamda geçiriyor olmaları nedeniyle bu ortamda kendilerini mutlu hissetmedikleri takdirde bu durumun iş performanslarına yansıtacağı gibi sosyal yaşamlarının bütününde mutsuz bireylere dönüşmelerine neden olacaktır. Ruhsal ve fizyolojik olarak sağlıklı bireylerden meydana gelen bir toplum için üyelerinin çalışma hayatlarında mutlu olmaları ve sorun yaşamamaları gerekmektedir.

2. Örgüt İkliminin Yöneticiler Açısından Önemi

Örgüt için en önemli potansiyelin insan olduğunun farkında olan bir yönetici için çalışanlarının gelişimi önemlidir. Çünkü, iş için gerekli verimliliğin çalışanların potansiyellerinden geçerek üretime dönüşeceğinin bilincindedir. Bunun için de çalışanların memnuniyeti ve gelişimi ile yakından ilgilenir.

Yapılan hataları bile fırsata çevirerek gelişme destek verir. Bunun için de yapılan hataların veya olumsuzlukların kaynağını tespit ederek hareket eder.

Örgüt içerisinde yaşanan olumsuzlukların kaynağında; verilen görevlerin kişilerin yetkinliklerine uygun olup olmadığı ya da gerekli yetkinlere sahip olsalar bile yorgunluk, tükenmişlik, isteksizlikten mi kaynaklı olduğu, gerekli eğitimlerin verilip verilmediği gibi durumlar sorgulanarak birçok ders çıkarılıp önemli gelişimler sağlanabilmektedir.

Günümüz işverenleri ya da yöneticileri, sahip oldukları vasıflı çalışanlarını kaybetmemek için onları daha fazla önemseyerek, her konuda anlama gayreti içerisinde. Bunun için de çalışanların örgüte bağlılık içerisinde ve istekli bir şekilde görevlerini gerçekleştirebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışmaktadırlar (Yüceler, 2009:455).

Yöneticilerin, etkin, dürüst, açık, sorun çözücü, yardımcı, işbirlikçi niteliklere sahip tutum ve davranışları; örgüte ve çalışanlarına güven sağlayan önemli etkenlerdir. Çalışanların bu tutumları sergileyen yöneticilerine karşı olumlu düşünce ve güven duyguları artacaktır. (Tezcan, 2019:26)

Yönetimde bulunan insanların örgütün bağlılığı için oluşturdukları iklim, örgütlerin başarılarında büyük rol oynamaktadır. Mesela, insanlar duymuş oldukları güvene karşılık ekstra bir çaba sergileyeceklerdir. Bağlılık oluşturmak zaman alan ve zor bir süreçtir, bu nedenle kendini buna adanmış yöneticilerin varlığını gerektirir. (G. Çekmecelioğlu, 2006:300) Örgütsel bağlılık için; yöneticilerin astları ile ilişkileri, çalışma yöntemleri, çalışma ortamının şartları, arkadaşlık ilişkileri gibi faktörlere dikkat edilmesi gerekmektedir.

3. Örgüt İkliminin İşletmeler Açısından Önemi

Örgüt iklimi her kişi ve meslek grubu için farklılık göstermekte olup, örgütlerin doğru vizyon, siyaset ve yöntemlerini belirlemeleri açısından etkilidir.

Örgüt iklimi, çalışanların moral ve motivasyonlarının, örgüte olan bağlılıklarının artmasına sağladığı katkı ile iş gücünde sağladığı verimlilik ve buna bağlı olarak da örgütün verimliliğini arttırarak, işletmenin performansında sürdürülebilir bir başarı sağlamaktadır. (Halis, Yaşar Uğurlu, 2008: 115-116)

Örgütün verimli ve faal olması için, çalışanlar birbirleri ile ve yöneticileri ile uyum içerisinde olmasını gerektirir (Işık, 2019:20)

Kısaca, olumlu bir örgüt ikliminin varlığı, aynı zamanda başarılı bir örgütü temsil etmesi açısından önemlidir.

C. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi ifadesi, oldukça kapsamlıdır ve birçok farklı araştırmacı bu kapsamları çeşitli yönlerden incelemiştir. Özellikle güven, moral, motivasyon, sorumluluk, ödül, çatışma vb. boyutlarda incelendiği belirlenmiştir.

Örgüt iklimi boyutları, örgütün iklimini ölçmek için kullanılan bir ölçek olarak görülür. Araştırmacıların da önemsendiği ve örgüt iklimini etkilediği düşünülen vasıflardır (Öge, 2001:134-135).

Sürekli bir gelişim ve yenilik içerisinde olan toplumsal düzen ile birlikte belli amaçları olan örgütlerde psikolojik, ekonomik ve sosyolojik açıdan değişim ve gelişim gereksinimi içerisindedir. Bu gereksinimlerini de örgütün kuruluş amacına uygun olarak; amaç, süreç, yapı, yönetim, sorumluluk vb. boyutlarında yapılan değişimler ile gerçekleştirir (Özdemir, Cemaloğlu, 2017:273).

Örgüt ikliminin temel boyutlarını; amaç boyutu, yönetim tarzı boyutu, dayanışma ve arkadaşlık boyutu, örgütü benimseme boyutu, sorumluluk boyutu, ödül boyutu, destek boyutu, yapı boyutu, süreç boyutu ve çatışma boyutu ana başlıkları altında ele alarak araştırdığımızda, aşağıda yer alan açıklamalara ulaşılmıştır.

1. Amaç Boyutu

Toplumsal değerler ve örgüt çalışanlarının değerleri ile örgüt gayesinin uyumu örgüt ikliminin olumlu veya olumsuz yönde oluşmasında önemli bir etkidir (Başkaya, 2014:62). Örgütün değer ve amaçlarının çalışanların norm ve inançlarına uygun olması ve benimsenmesi örgüt iklimi boyutlarındandır (Dönmez, Korkmaz, 2011:174).

Her örgütün bir varoluş amacı olduğu gibi, her örgüt çalışanının da kendisine has şahsi bir amacı bulunur. Bu amaçlar her ikisi için de hem sonuç

hem de araç olabilmektedir. Çalışan ve örgüt etkileşiminin boyutları ile örgütün başarısı ve verimliliği arasında oldukça yakın bir ilişki bulunmaktadır.

2. Yönetim Tarzi Boyutu

Örgüt yönetimindeki kişilerin, hal ve hareketleri karar mekanizmaları ile birlikte çalışanlarca idrak edilerek örgüt iklimine de tesir etmektedir (Kayar, 2015:10).

Örgüt desteği çalışanların işlerine ve örgüte olan bağlılıklarının yanı sıra iş doyumunu ve başarısına da pozitif doğrultuda tesir etmektedir. Örgüt yönetimi desteğinde, çalışanların daima denetlenerek kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olmayacak şekilde özgür olma olanağı tanıyan, örgüte yönelik amaçları, plan ve programları çalışanlar ile paylaşan, alınan kararlarda çalışanların da söz sahibi olmalarını sağlayan ve mükafat sistemini benimseyen yöneticilerin etkin olması önemlidir (Öztorun, 2018:28). Örgüt iklimini en fazla etkileyen, örgüt iklimi boyutlarından biri de yönetim tarzı boyutudur. Çalışanlar tarafından direkt olarak algılanmakta olup, davranış ve çalışmalarını etkilemektedir.

Yöneticilerin ne kadar kabiliyetli ve güvenilir olduğunu görebilmek için; çalışanlarına yapılan vaatlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi, kurulan iletişimin kalitesi, iş dağılımında sağlanan adalet, kısaca çalışanlara karşı sergilenen davranışlarını gözlemlemek gerekir (Akyol, 2010:6). Yönetim tarzı, bir örgütün aynası gibidir. Çalışma ortamındaki güven, saygı ve bağlılık, örgütün nasıl yönetildiğini de açıkça göstermektedir. Çalışanlarına karşı güven sağlayamayan yöneticiler için elbette güvenilir çalışanlara sahip olmaları beklenemeyecektir. Saygının korku ile beslendiği bir yönetimde de örgütsel bağlılıktan asla söz edilemeyecektir.

3. Dayanışma ve Arkadaşlık Boyutu

Çalışanların örgüt içerisinde veya örgüt dışında birbirleri ile olan sosyal ilişkilerini geliştirmeleri ve birbirlerine karşı sağladıkları destek, örgüt ikliminin pozitif olmasına katkı sağlamaktadır.

Örgüt çalışanlarının iş ortamında sağladıkları arkadaşlık ve dostluk ilişkilerini, iş ortamının dışına da taşıyarak, açık iklim ortamı sağlamaları ile

örgüt başarısına büyük katkı sağladıkları ifade edilmiştir. Arkadaşlık ilişkilerinin geliştirildiği bir ortamda, çalışanlar arasında sağlanan yardımlaşma ve dayanışmada artacak, böylece birlik beraberlik duygusu içerisinde örgütün amaç ve hedeflerine el birliği ile daha kolay şekilde ulaşma imkânı sağlanacaktır (Gül, 2017:8)

Örgüt içerisindeki çalışanların birbirleri ile ve yöneticiler ile olan ilişkileri örgüt iklimi algısına yön vermektedir. Çalışanların ve yöneticilerin arkadaşlık ilişkisi kurabildikleri, birbirlerine destek olabildikleri, samimi bir çalışma ortamı sıcak ve güçlü bir örgüt iklimini temsil etmektedir (Demirbaş, 2017:23).

Başarı düzeyi yüksek olan örgütlerde hem çalışanlar hem de yöneticiler arasında bir takım çalışması bulunur. Aralarında oluşan arkadaşlık ve dostluk duyguları ile birbirlerine destek olarak daha verimli çalışırlar. Aynı zamanda motivasyon oranları da yüksek olan çalışanların örgütlerine karşı bağlılıkları da yüksektir. Pozitif yönde bir örgüt iklimini belirten bu uyumlu tutum ve davranışlar örgütün etkinliğine ve verimliliğine de yüksek düzeyde etki ederek, örgüt başarısını sağlar (Işık, 2019:20).

Yapılan tanımlamalardan da anlaşıldığı üzere, örgütün dayanışma ve arkadaşlık boyutu; örgütün tamamında görülen birlik ve beraberliği ifade etmektedir. Yani örgütte çalışanlar arasındaki sıcak ilişkiler geliştirilmesi, samimiyetin olması, birbirlerine içtenlikle yaklaşımlar sergilemeleri, aralarındaki dayanışma ve iş birliğine de yansımaktadır.

4. Örgütü Benimseme Boyutu

Örgütü benimseme boyutu; örgüt ikliminin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiye bağlıdır. Çalışanlar tarafından benimsenen bir örgüt ikliminde sorunlar en az seviyede olduğu gibi, karşılaşılan sorunların çözümü de en hızlı şekilde çözüme kavuşturulmaktadır.

Çalışanların örgütü benimsemeleri; motivasyon düzeyleri yüksek, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket eden, örgüte karşı inançlı, istekli çalışan mutlu bireylerin olduğu bir çalışma ortamı oluşturur (Avcı, 2016:36).

Örgütü benimseme boyutu; örgüt ikliminde pozitif bir ortam yaratarak çalışanların örgüt üyeliklerinin devamlılığını korumak istemelerine neden olur (Savaşkan, 2019:27).

Örgüt ikliminin pozitif olması, çalışanların örgütü benimsemelerine ve çalışmalarındaki verimliliği arttırarak örgüt başarısına katkı sağlamaktadır. Çalışanların örgütü benimsemeleri de örgüt ikliminin pozitif yönde olmasına katkı sağlayarak örgüt için aynı doğrultuda başarı sonuçlar doğurur.

5. Sorumluluk Boyutu

Örgüt ikliminin sorumluluk boyutu; çalışanların gerekli koşullarda inisiyatif kullanabilmelerine, bağımsız kararlar alabilmelerine olanak tanıyarak yaptıkları işe hakim olmalarını sağlar.

Sorumluluk boyutu; örgüt üyelerinin çalışma yaşamında belirlenen kurallara uymasının yanı sıra gerekli durumlarda karar alınırken kendi yetkisi çerçevesinde inisiyatif kullanabilmesidir (Altınok, 2019:34).

Çalışanların yaptıkları işin sorumluluğunun kendilerine ait olduğunun bilinci içerisinde olmaları ve aldıkları kararları da bu bilince göre kendi denetimlerinden geçirerek şahsi yetkilerini kullanabilmeleri örgüt ikliminin sorumluluk boyutunu oluşturmaktadır (Kaya Tataroğlu, 2017:14). Hatta sorumluluk bilinci gelişmiş kişilerin yalnızca yaptıkları işe karşı değil, kendi iş tanımları dışındaki işlere de gönüllü olarak destek sağladıkları görülür.

Örgüt yöneticilerinin yaptıkları işlere yönelik verdikleri kararlarda yetkilerini kullanarak ve sorumluluklarını üstelenerek hareket etmeleri, alınan kararların denetimlerinde kolaylık sağlayarak, olumlu bir örgüt iklimi oluşmasına katkı sağlamaktadır (Demirbaş, 2017:22). Güçlü ve pozitif bir örgüt iklimi algısının oluşmasında, üst yönetim tarafından yöneticilere tanınan sorumluluk önem taşımaktadır.

Çalışanlar başarı güdüsü ile hareket ederek; aldıkları görevlerin sorumluluğu ile birlikte sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bilmek isterler. Bu nedenle sonuçlar hakkında geri bildirim yolu kendi başarı oranlarının belirtilmesini beklerler. Bu durum çalışanların motivasyonu için önemlidir (Savaşkan, 2019:25).

Sorumluluk sahibi olan çalışanlar; yaptıkları işin takibini bütün aşamaları ile üstlenirler ve verdikleri tüm kararların sonuçlarını kabullenirler. Bu açıdan çalışanlara yaptıkları işle ilgili gerekli yetkileri tanıyarak kişisel sorumluluk hakkı tanıyan örgütler, örgütün çalışanlar tarafından benimsenmesine katkı sağlamış olurlar.

6. Ödül Boyutu

Ödül boyutu, işene karşı gerekli özeni gösteren, gayretli ve başarılı çalışanların mükafatlandırılmasını ifade eder.

Ödül boyutu, başarılı çalışmaların sonucu olan mükafatlandırılma duygusudur. Cezalandırmanın yerine mükafatlandırmanın önemi benimseyip, yapılan işi takdir etme, çalışanlar arasında adaletli davranarak terfi ve ücret dağılımını belirleme yöntemlerinin uygulanmasıdır (Menemencioğlu, 2018:90). Ceza uygulamalarının olduğu örgütlerde çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve inançları eksiktir, bunun sonucunda çalışanlar mutsuz ve performansları da düşüktür. Çalışanların emeklerinin karşılıksız kalmadığı, adaletli bir yönetimin olduğu, ödüllendirme yönteminin kullanıldığı örgütlerde ise; örgüte duyulan inanç ve güvenin yüksekliğine bağlı olarak çalışanlar mutludur ve yüksek motivasyona sahip olan çalışanların performansı da artmaktadır (Öztorun, 2018:18). Ödül boyutu yalnızca ayrıcalıklı bir ödüllendirmenin adaletli olması demek değil, aynı zamanda çalışanlara tanınan ücret, mesai vb. tanınan tüm haklarda adil davranılmasını da içerir.

Çalışanların örgüt için yapmış oldukları özverili çalışmalarının sonucunda elde edilen başarılarla yönelik; örgüt tarafından maddi ve manevi olarak mükâfatlandırılmaları, örgütün ödül sistemini belirtir. Çalışanların başarı ve performansına göre belirlenmeyen ödüllendirmelerin olduğu örgütlerde çalışanların performansı ve motivasyonları düşmektedir (Yücel, 2014:17). İşletmeler kalifiyeli çalışanlarını kaybetmemek için; onların da işletmede çalışmaktan yana hoşnut olmalarını sağlamak, moral ve motivasyonlarını yükseltmek, kendilerini geliştirebilmeleri için teşvik etmek adına ödüllendirme sistemini önemsemektedir (Kaya, Akyüz, 2015:11). Örgütlerde uygulanan ödül sistemlerinde adil davranılmasının, çalışanların örgüt iklimini pozitif algılamaları

üzerinde önemli bir etkisi bulunur. Adil olmadığına inandıkları bir ödüllendirme sistemi çalışanlar üzerinde pozitif değil, negatif bir etkiye neden olacaktır.

Türkiye'deki saygın şirketlerden biri olan Philips Morris/Sabancı, sitelerinde; çalışma yaşamında üstünlük sağlayan kişi veya grupların performanslarını takdir etmek amacıyla, işe yönelik katkıların oranına göre farklı ödüllerin verildiği, ödül programları uyguladıklarından bahsetmiştir. Bu ödüllerin bazılarının kişilerin yıllık ücretleri üzerinden hesaplanan yüzdelik oranlar üzerinden belirlenen ekonomik ödüller, bazılarının ise maddi bir boyutu bulunmayan teşekkür içerikli ödüller olduğu, çünkü gayreti ve başarıyı ödüllendirmeyi, takdiri ve teşekkürü şirket olarak değer gördüklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 122. maddesine göre; çalışma ve gayretin, kamu zararını mühim düzeyde azaltmanın, sunulan hizmetlerde faaliyetlerin ve vasıfların arttırılmasında yarar sağlayan başarı belgesi ya da en fazla belirlenen devlet memuru maaşının %200'üne kadar ödüllendirme yapılabileceği belirtilmiştir. (Bulut, Çavuş, 2015:593)

Bireylerin örgüt için yapmış oldukları özverili çalışmaların, yönetim kadrosu tarafından takdir edilmemesi, hatta görmezden gelinmesi, kişinin yaptığı işi önemsiz ve kendisini de değersiz görmesine neden olabilmektedir. Diğer yönden yapılan literatür çalışmaları, kamu ve özel sektördeki kuruluşların yönetim konusundaki anlayışlarına bakıldığında, ödüllendirmenin olduğu örgütlerde; çalışanların hem motivasyonlarının hem de performanslarının daha fazla arttığı buna bağlı olarak da örgüte yapmış oldukları katkılar sayesinde örgüt başarısının arttığı belirtilmiştir.

7. Destek Boyutu

Destek boyutunun kaynağını ve seviyesini çalışanların birbirleri ile ve yöneticileri ile olan ilişkileri belirler. Çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri sağlanabilirse, örgütün çalışanlarına gerekli desteği sunabildiği düşünülür.

Çalışanların örgüt içerisinde desteklenmeleri, yapılan yanlışlar karşısında anlayış gösterilmesi kendilerini daha huzurlu ve emniyetli hissettirmektedir (Tataroğlu, 2017:15-16).

Destekleyici boyuttaki örgüt ikliminde; sosyal çalışma ortamının bulunduğu, yardımlaşma ve arkadaş ilişkilerinin gelişmiş olduğu, çalışanların kendilerini bağımsız hissedebildikleri bir ortam hakimdir (Gün, 2016:22). Destekleyici boyutun görüldüğü, pozitif bir algının var olduğu örgüt ikliminin oluşması için yöneticiler tarafından uygulanan yönetim politikaları da etkilidir.

Bireysel bağımsızlık ve güven duygusu, münasebetlerin şeffaf olması, toplumsallık ve dayanışma gibi özellikler destekleyici iklimi ifade eder. Örgütün çalışanlarını desteklemesi ve bu desteğin çalışanlar tarafından idrak edilmesi neticesinde mesuliyetlerini en iyi şekilde üstlenerek, şahsi bir beklenti ya da mükafat olmaksızın örgütün misyonu ve problemleri ile ilgilenmeleri, örgüte yönelik yenilik çabaları içerisinde olmaları yönünden olumlu bir ilişki söz konusudur. Çalışanların tutumlarını tahmin edebilmek, örgütün destek seviyesinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının bilinmesi tespit edici bir ögedir. Destekleyici iklimin, örgüt vatandaşlığının meydana gelmesinde de etkili bir yanı vardır (Bilir, 2005:31). Örgüt tarafından gerekli desteği görmediği ve görmeyeceğinin düşüncesi içerisinde olan bir çalışan için; en gerekli anlarda dahi inisiyatif kullanma, işe dair yenilik ve yaratıcılık oluşturma isteği, kendi işinin dışında gönüllü olarak yardım sağlamaktan söz edilmez.

Çalışanların iş ortamında kendilerine değer verildiğini bilmeleri önemlidir. Örgüt kültürüne göre önceliği çalışanlar olan örgütlerde, örgüt iklimi kişilere kendilerini değerli hissettirir. Kişilerin böyle bir örgüt iklimi içerisinde birbirleri ile olan iletişimlerine de yansımaktadır. Kendini değerli hissetmeyen kişilerin çalışma isteği bulunmaz ve bu durum iş verimini de düşürür (Cüceloğlu, 2017:34). Örgüt çalışanları, yöneticilerinin kendilerine değer vermesini, gerekli yardım ve desteği sağlamalarını, üstlendikleri işe yönelik bilgi ve kabiliyetlerini iletmemelerini sağlayacak kaliteli bir eğitim imkanı sunmalarını, örgüt için alınan kararlarda kendi fikirlerine de yer vermelerini ve çalışanlar arasında ayırım yapılmaksızın herkesin eşit haklara sahip olduğu bir örgüt ortamının sağlanmasını istemektedir.

8. Yapı Boyutu

Örgütün yapı boyutu, örgütün iş ve işlemlere dair tüm düzenlemelerini açıklar. Yapı boyutu; örgütün faaliyet alanına, kapasitesine göre değişiklik gösterir.

Örgütün yapı boyutu; örgüte dair sınırlamalar, düzenlemeler, yöntemler ve kurallar gibi, örgüte dair her şeyin çalışanlar tarafından sorgulanmasıdır (Tataroğlu, 2017:14) Örgütün yapı boyutunda; görev, konum, görev basamakları ve anatomi gibi tanımlar yer almaktadır. Dinamik bir yapıya sahip olan ve aynı zamanda bir iletişim ağı gibi çalışan örgütlerde karar süreçleri çok önemlidir. Örgüt anatomisinin sağlıklı bir şekilde çalışması verilen kararların doğruluğu ile aynı orantılıdır.

Örgüt içerisindeki her birim, örgütün bir parçasıdır ve birimler arasındaki bağ da oldukça önemlidir. Örgüt büyüdükçe birimler arasında uyum ve bütünlük sağlamak zorlaşır ve bu yüzden iyi bir koordinasyon gerekir (Başkaya, 2014:63). Örgütün iletişim türü, örgüt iklimini şekillendiren bir faktördür. Örgütün dikey veya yatay bir iletişim türüne sahip olması, örgüt çalışanlarının tutumlarını belirleyen bir faktördür (Kayar, 2015:10-11). Yatay iletişim türü; çalışanların kendilerini daha iyi ifade edebildikleri, yönetimde söz hakkı tanınan örgüt tipleridir. Bu yüzden çalışanlar kendilerini bu iletişimin olduğu örgütlerde daha mutlu hissederler.

Örgütün çalışma kuralları ve yöntemleri hakkında çalışanlarda oluşan bireysel algılar örgüt ikliminin yapı boyutunu ifade eder. Çalışanlarda oluşan bu algıların neticesinde de yöneticilerin örgüte yönelik olumlu veya olumsuz davranışları oluşur. Bu davranış sonuçları ise yöneticilerin iklim algılarının yönünü belirler.

9. Süreç Boyutu

Bir durum veya hadisenin sistemli bir şekilde bir amaca doğru gelişim göstererek ilerlemesi bir süreci ifade etmektedir. Örgüt içerisindeki yönetim süreçlerinde de örgütün amaçları ve yönetimdeki görev dağılımları söz konusudur. Örgütün amaçları doğrultusunda çalışanların yaratıcılıkları ve yenilikçi fikirleri desteklenerek, belli aşamalar çerçevesinde bütün süreçler takip edilmelidir (Başkaya, 2014:63).

Yönetimin almış olduğu bütün kararların istikameti örgütün amaçları doğrultusundadır. Örgütün misyonu ve vizyonuna uygun bir çalışma ortamı için çalışanların görev dağılımları, deneyimleri, performansları, birbirleri ile olan ilişkileri ve geleceğe yönelik planlarının bu süreç içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

10. Çatışma Boyutu

Örgütlerdeki çatışma ortamı, çalışanların veya yöneticilerin herhangi bir durumdan memnuniyetsizliği ile kendini gösterir ve çatışmaların çözüme kavuşturulmasında yapılması gerekenler üzerinde durur.

Herhangi bir konuda çalışanlar ile yöneticilerin aynı fikirde olmadıkları durumlarda, değişik önerilerin kabul edildiği ya da geri çevrildiği ortamları ifade eden örgüt boyutlarından biri çatışma boyutudur. Çatışma boyutunun, yöneticiler ile çalışanları arasında uzlaşmaya varılamadığı zamanlarda yükseldiği görülmüştür. Çatışma boyutunun büyümeden, vaktinde ve kolay çözülebildiği ortamların olduğu örgütlerde ise; başarı seviyesinin yükseldiği gözlemlenmiştir (Tataroğlu, 2017:16). Hayatın içerisinde etkileşimin kaçınılmaz olması, dolayısıyla çatışmanın da kaçınılmaz olmasını sağlamaktadır. İnsan yaşamında kişisel seviyedeki çatışmanın, örgütlerin temel ögesi olarak bulunan insanlardan meydana gelmesi nedeniyle; örgütlerde çatışmayı ortak bir faktör olarak kabul etmemizi sağlar.

Çatışma; hukuk, ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji gibi birbirinden bağımsız birçok bilim dalının çalışma alanına dahil olan bir konudur. Bu bakımdan pek çok tanımı yer almaktadır. Çatışma için; ilkel, akli ve medeni olmayan gibi negatif ifadeler ile yapılan tanımlar kullanılsa da ilerleme, akılcı düşünme, yenilik ve değişimler için taban oluşturan yararlı tarafları da olmaktadır (Gürcüoğlu, Uyar, 2020:235-236). Örgütlerde yaşanan çatışmalar her ne kadar istenmeyen bir durum olsa da kaçınılmazdır. Ancak, farklı görüşlerden kaynaklanan çatışmaları avantaja çevirmek mümkündür. Bu yüzden çatışmaların oluşmasına neden olan konu ve çözüm önerileri iyi değerlendirilmelidir.

Çatışma ikliminin hakim olduğu örgütlerde; örgütün amaç ve hedeflerine aykırı davranışlar, ortam içerisinde geçimsizlik ve farklı uçlarda fikir ayrılıkları gözlemlenir. Amaç ve hedeflerin ortak hale gelmesi, seferberlik ruhunun

gelişmesi gibi olumlu durumların yaşanması halinde çatışma seviyesinin azaldığı bir örgüt ortamı oluşur (Demirbaş, 2017: 20). Çatışma, yönetici davranışlarından, yönetim uygulamalarından ya da örgüt çalışanlarının kişilik yapılarının birbirine uygun olmamasından kaynaklanabilmektedir.

Çatışmaların çok fazla olduğu bir çalışma ortamında yetersiz bir iklim örgütü oluşur. Çalışanlar arasında güçlü bağların olduğu, çatışmaların az miktarda görüldüğü, kısa sürede uzlaşmaya varılan örgütlerde çatışmalar çok rahat bir şekilde atlatılabilir. Çatışmaların iyi idare edildiği böyle örgütlerde çalışanların iklim algıları da yüksektir (Gayef, 2006:49). Örgüt ikliminde yaşanan çatışmalar kişilerin mutlu ya da mutsuz olmalarına, stres yaşamalarına direk etki etmektedir. Bunun sonucunda kişilerin çalışma performansları, hatta sosyal yaşantıları da etkilenmektedir.

D. Örgüt İkliminin Özellikleri

Çalışma ortamında örgüt ikliminden söz edilebilmesi için birtakım öğelerin varlığından bahsedilmesi gerekir.

İdeal bir örgütten bahsetmek mümkün olmasa bile, etkili bir örgüt iklimi için var olması gereken bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Özkanan, 2019:10) :

- Örgütün bütün aşamalarında güven duygusu yer almalıdır.
- Örgüt politikaları, sözlü ya da sözsüz olarak her basamaktaki çalışan ile paylaşılmalı ve alınacak kararlarda çalışanlara da söz hakkı tanınmalıdır.
- Örgütün tüm departmanları koordinasyon içerisinde çalışmalı ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler şeffaf olmalıdır.
- Örgütün bütün personelleri, örgütün amaç ve hedefleri benimseyerek; bu doğrultuda en verimli olabilecek şekilde hareket etmelidir.

Örgüt ikliminin randımanını yükseltmek için otoriter ve kısıtlayıcı bir yaklaşımdan kaçınılmalıdır. Ödüllendirme sisteminin aktif olarak ve tüm çalışanlar için eşit şekilde uygulanması da önemlidir. Morali yüksek tutulan

çalışanların özgüvenlerinin de gelişmesi sağlanmış olacaktır. Örgütte yaratılan birlik ve beraberlik duyguları, örgütün amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşılmasını sağlayacaktır (Sönmez, 2014:25-26). Örgüt iklimi, bir örgütün kimliğini ifade eder. Örgütü diğer örgütlerden ayıran, çalışanların davranışlarını belirleyen özellikleri ifade eder.

Örgüt iklimini; bireysel, çevresel ve sonuç olarak üç değişken gruptan oluşur. Bu grupları şöyle açıklayabiliriz (Altınok, 2019:32-33):

- **Bireysel açıdan değişkenler:** Çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri, alakaları, hayatı algılama şekilleri, tutum ve davranışları gibi bireylerin tipik karakteristik özelliklerini ifade eder.
- **Çevresel açıdan değişkenler:** Örgütün ekonomisi, sınırları, büyüklüğü ve yapısı gibi, dış etkenlere bağlı hususlardır.
- **Sonuç açısından değişkenler:** Başarı, süreklilik, verimlilik, iş tatmini, gibi çevresel ve bireysel değişkenlerin birbirlerine tesir etmesi ile meydana gelen değişken durumdur.

Yapılan araştırmalarda da açıklandığı üzere, örgüt ile kişilerin davranışları birlikte değerlendirilmektedir. Çalışanların tavır ve tutumları içinde buldukları örgüt iklimine göre değişkenlik göstermektedir. Örgütlerin kendi özelliklerine göre; düzenleri, adetleri, yöntem ve yönetim şekilleri bulunur. Bu nedenle de her örgütün kendine has bir iklim ortamı mevcuttur.

E. Örgüt İkliminin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Örgüt iklimi kavramı, birçok kavram ile birlikte anılmaktadır ve bu kavramlar birbirlerini tamamlar niteliktedir. Ancak bu kavramların kendilerine özgü anlamları ve özellikleri de bulunmaktadır. Bahsedilen kavramlardan; iş tatmini, verimlilik, moral ve performans kavramlarının örgüt iklimi ile olan ilişkileri yönünden incelediğimizde aşağıda yer alan çalışmalara ulaşılmıştır.

1. Örgüt İklimi Ve İş Tatmini

İş tatmini çalışanların örgüt iklimine karşı hislerini ifade eder. İş doyumu ve motivasyonun sağlanmasında önemli bir etkidir.

İş tatminin de örgüt ikliminin hem pozitif hem de negatif tesiri vardır. Örgüt iklimi negatif olan işyerlerinde, çalışanların işe geç gitmeleri, yeterince verimli çalışmayıp işi ağırdan almaları gibi vaziyetler yaşanabilir ve bu durum örgütün rantabilitesini düşürür (Gül, 2017:20). Pozitif örgüt ikliminde ise iş tatmini fazladır, çalışanlar sorumluluk sahibidir ve mesai saatlerine riayet etmekle kalmaz, gerektiğinde gönüllü olarak mesai yaparlar.

Örgüt ikliminde var olan denge ve eşitlik iş tatminini etkilemektedir. Örgütlerinde denge ve eşitlik olduğu gören çalışanlar için iş tatmin edicidir. Bu durumun aksini düşünen çalışanlar için ise iş tatmini yetersizdir. İş verenler tarafından çalışanlara sunulan imkanlar da iş tatminini etkilemektedir, ancak iş tatmini için yeterli değildir. Çalışanların şahsi özelliklerine göre de istekleri farklılık içermektedir ve çalışanın istekleri ile yapmış olduğu işin nitelikleri örtüşüyorsa iş tatmini yüksek oranda sağlanmaktadır (Akgündüz, 2013:182).

Bir örgütün başarılı olması ve bu başarıyı koruyabilmesi için; iş tatminin de de sürekliliği sağlayabilmesi gereklidir. Yukarıda yer alan tanımlardan anlaşılmaktadır ki, iş tatmini hem kişisel özelliklere göre hem de zaman içerisinde değişkenlik göstermektedir. Ancak yine de çalışma ortamı (arkadaşlık ilişkileri, koşullar, yönetici ilişkileri vb.) ve sağlanan imkanlar (terfi, maaş, sosyal haklar vb.) iş tatminine etki eden önemli hususlardır.

Çalışanların iş koşullarına dayalı olarak, işe karşı duydukları pozitif ya da negatif duyguları açıklayan iş tatmini; aynı zamanda sağlanan koşullara karşı olumlu bir tutum sergilenmesini ifade eder. Bu olumlu tutuma sahip olmayı sağlayan; kişinin iş arkadaşlarını sevmesi, emeğinin karşılığında sahip olma bilinci, işverenler tarafından desteklenmesi, çalışma ortamını sevmesi gibi etkenlerdir. Çalışanların çalışma ortamına ve sağlanan çalışma koşullarına karşı olumsuz bir tutum içerisinde olmaları iş tatminsizliğini ifade etmektedir. Bir kişinin işe girerken çalışma koşulları ve sahip olacaklara haklara ilişkin imzalanan iş sözleşmelerinin beraberinde, her ne kadar yazılı sözleşmelere konu olmasa da hem çalışan hem de işveren tarafından var olan psikolojik anlaşmalar söz konusudur. Örgütün çalışanlarına sunduğu olanaklar iş tatminde belirleyici olsa iş tatminini garantilemek için yeterli değildir. Çalışanların kişisel özellikleri ve buna bağlı olarak değişen beklentileri, iş tatminini örgüt açısından daha karmaşık hale getirmektedir (Eğimli, 2009:37-38). İş tatmini sağlanan kişilerin,

birbirleri ve yöneticiler ile olan ilişkilerinin olumlu olduğu gözlemlenmektedir. İş tatmini ile sağlanan olumlu ilişkiler, performans ve motivasyon; kişisel başarı ve örgüt başarısını beraberinde getirmektedir.

Çalışanların iş tatmini aynı ortamı paylaşan, aynı işi yapan kişilerin her birine göre farklılık içermesinin yanı sıra; kişinin çalışma hayatı içerisinde de zamanla değişkenlik gösterebilmektedir. Öncesinde tatmin edici bulunan davranış veya konular zaman geçtikçe etkisini yitirebileceği gibi hatta tam terzi yönde etki ederek olumsuz duygular yaratarak iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. İşe yeni başlayan bir kişinin iş tatmini ile yıllardır aynı örgütte çalışan bir kişinin iş tatmini birbirinden farklıdır. İşe yeni başlayan bir kişi için cazip gelen ve tatmin sağlayan iş imkanları, uzun zamandır aynı işe yapan kişileri artık tatmin etmeyebilir (Şen, 2018:4). İş tatmininin sürekliliğini sağlamak için, örgütlerin yenilikçi yaklaşımlar sergilemeleri, gerekli motivasyon ve desteği sağlamaları gerekmektedir. Bu yenilikler; eğitim desteği, ödüller, yarışmalar, ikramiyeler veya örgüt içiğinde yapılan sosyal etkinlikler gibi farklı düzenlemeleri kapsayabilir. Kişilerin tecrübeleri ve başarılarının dikkate alınarak terfi etme imkanının sağlanması da iş tatmininin sürekliliği açısından önemli bir husustur.

Sağlık bedensel açıdan ne kadar önemli ise, çalışanlar açısından iş tatmini de şahsi ihtiyaçlarını karşılaması bakımından önemlidir. Tıpkı tedavi sürecinde olduğu gibi, iş tatmininde de tanı ve iyileştirme aşamaları söz konusudur. İş tatmini açısından tanı süreci; çalışanların yaptıkları işe karşı ne düşündükleri, yani memnuniyet veya memnuniyetsizliklerini içerir. İyileşme sürecinde ise; çalışanların işlerine karşı olan fikirlerinin yöneticiler açısından örgüt başarısına etkisi ve verimliliğidir.

2. Örgüt İklimi ve Verimlilik

Verimlilik, rekabetin kaçınılmaz olduğu piyasa koşullarında örgütler için hayati önem arz eden bir husustur. Uzun dönem sürdürülebilir bir örgütün varlığı, verimlilik konusunda gerekli başarının sağlanmasına bağlıdır. Verimlilik ile sağlanan başarı yalnızca bireysel ya da örgütsel açıdan değil, aynı zamanda toplumsal ve ulusal bakımdan ekonomik kalkınmaya etki etmesi açısından önem taşımaktadır.

Örgütsel çevre dört iklim tipi ile verimli bir örgüt meydana getirebilecek niteliktedir. İlki; nitelikli hedefleri olan bir örgüt ortamında, kaliteye dayalı bir iklim söz konusudur. İkincisi; grup ve kişilerin birlikte çalışabilmeleri, örgüt ikliminin işbirlikçi ögesidir. Bu durumun ehemmiyeti; örgüt çalışanlarının ortak gayretlerinin, örgüt bakımından değer oluşturan gelişmeler sağlamasıdır. Üçüncüsü; örgüt üyelerinin gayretleri her ne kadar kısa vadede verime neden olmasa da yöneticiler tarafından desteklendiklerini düşünmeleri; çalışanlar ve yöneticiler arasında güven hissinin oluşmasını sağlar. Dördüncü ve son iklim tipinde ise; kaliteli bir hizmet anlayışının, verimlilik üzerinde oldukça mühim bir etkisinin olmasıdır (Halis, Uğurlu, 2008:116). Örgüt ikliminin verimliliği arttıracak şekilde oluşturulması, aynı zamanda çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması anlamına gelmektedir. Çünkü kalite, güven, iş birliği ve nitelikli bir hizmet için kişilerin örgüt iklimi algısı önemlidir.

Örgüt ikliminin verimliliğe olan etkisine yönelik yapılan çeşitli araştırmalar vardır. Yapılan değerlendirmeler neticesinde, liderlik biçimine dair oluşturulan ve aşağıda ifade edilen üç farklı iklim türü gözlemlenmiştir (Aksoy, 2006:50).

- Bürokratik ve otoriter iklim özelliğinde; resmi iletişim, kurallar, düzen ve görevlerin net bir şekilde tarif yapılmıştır.
- Demokratik ve dostça iklim özelliğinde; samimi ilişkiler, yardımlaşma ve ekip duygusu, ortak kararlara yönelik ilişkiler söz konusudur.
- Üstün ve değişik bir iklim ortamı yaratma özelliğinde; kişi ve guruplara üstün hedefler belirterek, kreatif ve yeniliklerin özendirilmesidir.

Yapılan bu çalışmaların değerlendirilmesi neticesinde; demokratik ve dostça iklim özelliğine sahip ortamlarda çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu ve buna bağlı olarak da örgütün yeterli verimliliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Kısacası; iş tatmini açısından elverişli bir örgüt ortamının iş verimliliğini de arttırdığı gözlemlenmiştir.

3. Örgüt İklimi ve Moral

Örgüt ikliminde moral seviyeleri yüksek çalışanların olması, çalışanların iş tatminlerinin sağlanması ile yakından ilgilidir. İş tatmini sağlanan bir örgüt ikliminde çalışanların moralleri yüksektir. Çalışanların moral seviyelerinin yüksek olması ile örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri ve bu doğrultuda daha fazla gayret gösterdikleri görülür.

Örgüt ikliminin en önemli unsurlarından biri de moraldir. Örgüte yönelik davranış ve doyumunu açıklayan söylemlerdir. Örgütün farklı aşamalarında, moral düzeyi de farklılaşabilir. Çalışanların işletmelerine ve yapmış oldukları işlerine karşı duygu ve düşüncelerini belirten heyecana bağlı ve zihni bir ruh halidir. Kişinin güzel bir morale sahip olması yalnızca işini iyi yapmasına değil hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında iyi bir ortak çalışmayı ve iyi bir yaşamı mümkün kılar (Öge, 2001:138). Örgüt ikliminin pozitif olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında yaşanan arkadaşlık ilişkileri, dayanışma, iş birliği, yöneticilerin desteği ve iyi bir iletişim, çalışma koşullarının olumlu olması gibi birçok etken çalışanların moralinin yüksek olmasına direkt olarak etki eder. Bu olumlu ruh hali ise çalışanların performansına yansımaktadır. Hatta kişilerin tüm yaşamları üzerinde de etkisi bulunmaktadır.

Moral, çalışanların aktif ve arzulu bir şekilde çalışmalarını sağlayan önemli faktörlerdendir. Çalışanın yaptığı işten doyum sağlaması, zevkle çalışması ve olumlu bir ruh hali içerisinde olmasıdır. İş tatmini ve moral birbirleri ile ilişkilidir. İş tatmini ve morali düşük olan çalışanlarda; işten usanma, kurallara riayet etmeme, devamsızlık, gecikme, işten çıkma gibi tutumların sergilendiği gözlenir (Oflaz, 2018:26).

Kişilerin moralleri farklı zamanlarda farklı düzeylerde değişkenlik gösterebilir. Kimi zaman morali düşük olan kişiler, kimi zaman morali yüksek olabilmektedir. Çalışanların yapmış oldukları işten sağladıkları doyuma ve çalışma ortamlarına karşı duydukları memnuniyete göre moral seviyeleri de değişkenlik gösterebilmektedir. Bu durum tutum ve davranışlarına yansıdığı gibi, yapmış oldukları işe ve dolayısıyla da işletmenin amaç ve hedeflerine, verimliliğine etki etmektedir.

4. Örgüt İklimi ve Performans

Performans, faal bir örgüt için önemli bir husus olup, çalışanların iş tatmini, örgüt kültürü ve örgütsel sağlık gibi hususlarda da doyum sağlamasını önemser. Örgütün fiziki çalışma koşullarının ve psikolojik açıdan ortamının çalışanların performansını direkt olarak etkilemekte olduğu görülmektedir.

İşletmelerin performans değerlendirmelerine yönelik yapılan araştırma çalışmalarında; işletmelerin teknolojileri, kendi bünyesi ve kapasitesi gibi niteliklere yönelik olduğu, örgüt ikliminin ise performans üzerindeki etkilerinin ise pek dikkate alınmadığı gözlenmiştir. Konu hakkında yapılan çalışmaların da genellikle büyük endüstrilere yönelik olduğu ve örgüt ikliminin performans üzerinde ne kadar etkili olduğuna dair bilgilerin de yetersiz olduğu görülmüştür. Örgüt ikliminin olumlu olması; çalışanların örgütsel bağlılığını, işe dair katkılarını, işlerin daha başarılı bir şekilde sonuçlanmasını ve sürekliliği sağlar (Kılıçer, 2018:61). Başarılı bir örgüt performansı için öncelikle çalışanların performansı dikkate alınmalıdır. Çalışanların performansını arttıracak en önemli unsurlardan biri de örgüt iklimidir.

Örgüt faaliyetlerinin kilit noktasını çalışanlar ve performansları oluşturur. Bu değerlendirme neticesinde çalışanların örgüt kültürü, sağlıklı bir çalışma ortamı ve örgüt iklimi açısından da memnuniyetleri önemlidir. Örgütün hem fiziksel hem de psikolojik çevre özellikleri ile iş tatminini temin edebilen ve çalışanların performanslarını yükseltecek şekilde düzenlenmesi gerekir. Çalışanlar performansının en önemli unsurlarını; örgütsel güven, örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel davranışlar yani örgüt iklimi unsurları oluşturur (Tutar, Altınöz, 2010:204-205). Örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarının şekillenmesinde örgüt ikliminin önemli bir etkisi bulunur. Çalışanlar tarafından benimsenen bir örgüt iklimi, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlayarak, örgüte karşı bağlılık oluşturur. Örgüte bağlı bir çalışanın motivasyonu ve buna bağlı olarak da performansı yüksektir. Yapılan çalışmalara göre de, negatif olarak nitelendirilen örgüt iklimlerinde çalışanların performanslarının düşük olduğu belirtilmiştir.

III.ÖRGÜT İKLİMİNİN TÜRLERİ VE ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

A. Örgüt İkliminin Türleri

Örgüt iklimi için yapılan tanımlar ve her bir insan için örgüt ikliminin farklı algılanmasının sonucunda farklı örgüt türlerini tanımlanmıştır. Çeşitli örgüt türlerinden bürokratik iklim, açık iklim, kapalı iklim, ilgili iklim, ilgisiz iklim otonom iklim, destekleyici iklim, kontrollü iklim, yenilikçi ve yaratıcı iklim ile babaerkil iklim tanımlarına yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde aşağıda yer alan başlıklar altındaki açıklamalara ulaşılmıştır.

1. Bürokratik İklim

Çağdaş toplumların hemen her alanında hâkim olan bürokratik iklim, genellikle kamu alanında yaygın olmakla birlikte, endüstriyel alanda ki kamu kuruluşlarında da aktif olarak yer almaktadır. Bürokratik yönetim ikliminde merkezileşme isteği bulunur. Mesuliyet ve yetki hiyerarşiye göre uygulanmakta olup, hiyerarşi büyük önem arz etmektedir. Örgüt çalışanlarının alınan kararlarda söz hakkı yoktur. Yaptıkları işe dair herhangi bir kontrol yetkileri olmadığından, iş doyumunu ve motivasyonları minimum düzeydedir. Çalışanların moral seviyelerinin düşük olmasındaki temel nedenler, bu iklim tipinde görülen kontrol mekanizmaları ve güçtür (Öztorun, 2018:22). Bürokratik iklimlerde arkadaşlık ilişkileri ve iletişim de sınırlı olup, ilişkilerde resmiyet söz konudur.

Bürokratik iklimlerde, görev sıralaması ve tanımları belirlenmiştir. Kişiler görevlerini icra ederken, bu sıralamayı dikkate alarak hareket etmek durumundadır. İş ve işleyişe yönelik her türlü konuda belirlenen sıralamaya göre ast ve üst ilişkileri takip edilir. Çalışanlar her daim örgütün hedefleri doğrultusunda hareket ederler. Bu şekilde verimli ve etkin bir çalışma ortamı sağlayan örgütlerde çalışanların üzerinde baskı her zaman vardır. Kişisel özgürlük ve yaratıcılık yapılan işlere asla yansıtılamaz. Kişiler için uygun çalışma

ortamı ve şartlar sağlamak yerine, çalışma ortamı ve şartlara uyum sağlayan çalışanlar tercih edilir veya çalışanların mevcut ortam ve şartlara ayak uydurması istenir.

2. Açık İklim

Açık iklim türünde insan ilişkileri oldukça gelişmiştir. Çalışanlar arasında birlik ve beraberlik duyguları yüksek düzeydedir. Yöneticilerin davranışları çalışanlarını destekleyici yöndedir. Örgüt politikaları çalışanların isteklerine karşı duyarlı olarak düzenlenir.

Açık iklim, çalışanların örgüt içerisindeki sevinç ve rahatlığın genel görünümüdür. Çalışanlar arası uyum, destek ve el birliği bulunur. Yöneticilerin temel düşüncesinde yalnızca örgüt kazanımları değil, çalışanların kazanımları da yer almaktadır. Örgüt çalışanlarının yönetim ile olan ilişkileri pozitif yöndedir ve buna bağlı olarak da iş doyumunu fazladır (Güney, 2017:19). İş doyumunu sağlanan çalışanlar, mutlu bireylerdir.

Açık örgüt ikliminin hâkim olduğu örgütlerde kişiler arası çatışma bulunmaz, istikrarlı ve içten bir arkadaşlık ilişkisi bulunur. İş tatmini yüksek olan çalışanların yönetim ile de aralarında pozitif davranışlar ve belli bir düzen vardır. Çalışanlar genel itibariyle örgütten ve örgütün kendisine tanımladığı vazifelerden memnundur (Sürmeli, 2018:13). Açık örgüt iklimi için belirtilen özellikler, bu iklimi olumlu veya pozitif bir iklim olarak tanımlamamızda etkili ve doğru bir ifadedir.

Açık iklimin olduğu örgütlerde, yöneticiler çalışanları ile birlikte ortak karar alma, müsamaha gösterme ve tenkite açık bir eğilimdedir. Çalışanların moral düzeyleri yüksek olup, yöneticileri ile mutabakat içerisinde (İllez, 2012:6). Açık iklim ile ilgili yapılan açıklamalardan anlaşıldığı üzere; açık iklimin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlarda arkadaşlık ilişkileri gelişmiş olup, birlik ve beraberlik duyguları hakimdir. Çalışanlar yönetim tarafından da desteklendiğinin bilinci ile herhangi bir konuda şikâyet etmeyerek; sorunlar karşısında çözümleyici yaklaşımlar sergiler ve yaptıkları işlerden haz alır.

3. Kapalı İklim

Kapalı iklime sahip örgütler, çalışanların istekleri veya amaçları ile ilgilenmezler. Kişilerin sorunları karşısında duyarsız söz konusudur. Çalışanlar denetim altına tutularak, sürekli baskıya maruz kalır ve yöneticiler ile çalışanlar arasında emir komuta ilişkisi vardır. Arkadaşlık ilişkileri de oldukça zayıftır ve kişiler iş tatmininden yoksun, mutsuz bireylerdir.

Kapalı örgüt türünde, açık iklimin tersine çalışanların arkadaşlık ilişkileri zayıftır. Yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları hiçbir tolerans içermez. Çalışanların moral seviyeleri düşük, iletişimleri içtenlikten uzak, anlayışın ve sosyal ilişkilerin olmadığı bir iklim ortamı söz konusudur (Torumlu, 2016:24). Böyle bir iklim ortamına maruz kalan bireyler, çalışma ortamlarını değiştirme arzusu içerisindedir. Bu yüzden işten ayrılmalar sık görülür.

Kapalı iklimlerde; öncelik çalışanlar değil, örgütün verimliliğidir. Yöneticiler çalışanlara destek olmazlar ve talimat vererek ilişki kurarlar. Tartışma ve kavganın hâkim olduğu örgütte; çalışanlar içtenlikten uzak, moral, motivasyon ve iş doyumları en az seviyedir. Bu nedenle; her ne kadar verime karşı önem olsa da verimlilik azdır (Halis, Uğurlu, 2008: 107). Açık iklimin tersine, otoritenin, ilgisizliğin, kısıtlamanın hâkim olduğu bu örgüt ikliminde; samimiyet, yardımlaşma, desteklenme, iletişim becerilerinden söz etmek mümkün değildir. Yönetim ve çalışanlar iş ve işleyişe dair konularda da birbirlerinden kopuktur ve gereksiz rutin işlerle meşgul olurlar. Çalışanların çoğunluğunda imkân dahilinde işten ayrılma isteği bulunur.

4. İlgili İklim

Bu iklim tipinde, çalışanların ihtiyaçları ve gelişimlerine çok az önem verilir. Yöneticiler otoriter ve sert bir tutum sergiler, çalışanlar ve yöneticiler arasında emir ve komuta ilişkisi hakimdir. Çalışanların birbirlerine karşı destekleri ve saygıları tamdır ve kendi işlerini profesyonelce yürütürler. Yaptıkları işten zevk duyarlar ve örgütleri ile de onur duyarlar. Çalışanlar birbirlerine sadece mesleki açıdan saygı duymazlar, aynı zamanda birbirlerini içtenlikle ve dostça severler. Kendi kendilerine öğrenme ve öğretme görevini üstlenmişlerdir. Yöneticilerin yönetimdeki zayıf etkilerine karşın çalışanlar işlerini benimseyerek yerine getirirler, gereken ilgi ve desteği gösterirler

(Demirbaş, 2017:26). Böyle bir iklim tipinde, örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği tamamen çalışanların özverisine bağlı olarak yürümektedir. Çalışanların birbirlerine karşı olan tutum ve davranışlarındaki uyum ve arkadaşlık ilişkileri de işlerin eksiksiz ve zamanında yerine getirilmesinde etkilidir.

5. İlgisiz İklim

İlgili iklim, ilgisiz iklimin tam anlamıyla karşıtı bir iklim tipidir. Yöneticilerin liderlik ettiği, destek sağladığı ve ilgili oldukları bir iklimdir. Çalışanlara iş tecrübeleri konusunda bağımsız davranma hakkını tanır. Çalışanlar ise yöneticilerin yetkilerini görmezden gelerek hareket eder ve sorumsuzca davranırlar. Yöneticilerini sevmeyler ve liderliğini kabul etmek istemeyler, aynı zamanda birbirlerini de sevmey, samimi ilişkilerden uzak durur, gerekli saygıyı göstermeyler. Yöneticilerinin esnek ve destekleyici, hoşgörölü davranışlarına karşı; çalışanlar bölücü, aykırı, memnuniyetsiz bir tutum sergilerler (Demirbaş, 2017:26). Böyle bir iklim tipinde çalışanları motive etmek çok zordur. Örgütün verimliliğini arttırmak için çalışanların sürekli denetim altında tutulması ve gerekirse çeşitli yaptırımların uygulanması gerekir. Yöneticilerin yaratıcılık ve teşvik edici yöndeki çalışmaları bu örgüt tipinde etkili olmamaktadır.

6. Otonom İklim

Otonom iklim tipinde, denetimi eksik etmeden bir esneklik sağlanır, merkezinde sorumluluk ve vazife vardır. Açık iklim tipine göre, çalışanların moral seviyeleri daha düşüktür.

Otonom iklimler, yöneticilerin çalışanlara inisiyatif kullanma ve kendilerini idare etmeleri konusunda rahat bir ortam sunduğu, çalışanların iş dünyalarını denetleme imkânı bulduğu ve nitekim örgütün problemlerinin aşılaraq; örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda gerekli isteğin mevcut olduğu örgütlerdir (Tutar, Altınöz, 2010:200). Bu iklim tipinde eğer çalışanların amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedefleri aynı doğrultuda olursa, örgütün başarısı yüksek oranda sağlanmış olur.

Bu iklim türünde, çalışanlar çalışma çevrelerini denetleme, kendi yetki, sorumluluk ve hükümlerine sahip olma haklarına sahiptirler. Yöneticileri tarafından kendilerine sağlanan bu rahat ve esnek çalışma koşullarında;

çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda, dayanışma içerisinde hareket ettikleri gözlemlenir (Avcı, 2016:32). Otonom iklim ile ilgili yapılan açıklamalara göre; bu iklim tipinde yöneticilerin çalışanlara tam bir özgürlük ya da kısıtlama olmadan, denetimi elde tutarak bir esneklik tanıdıkları görülür. Açık iklim türüne göre çalışanların moral seviyeleri daha düşüktür. Arkadaşlık ilişkileri de tıpkı yönetim tarzında olduğu gibi kısıtlı ilişkiler barındırır. Çalışanların birbirleri ile ilgileri, dayanışmaları ve samimiyetleri çok azdır. Yöneticiler ile aralarında emir komuta ilişkileri söz konusu olsa da vazifelerini yerine getirmekten kaçınmaz ve bu konuda mesuliyetli davranırlar.

7. Destekleyici İklim

Destekleyici iklim; şahsi hürriyet ve cesaret, sosyallık, dayanışma, dayanışma ve arkadaşlık gibi özellikler içerir. Örgütün gayreti; çalışanlarına karşı yönetim tarafından verilen destek üzerinedir. Çalışanlarca idrak edilen örgüt desteği doğrultusunda; çalışanların şahsi menfaatleri olmaksızın, görev bilinci içerisinde örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesi sağlanmış olmaktadır (Özkul, 2013:15). Bu iklimde, örgütün kendilerine karşı olan iyi niyetli yaklaşımına karşılık, çalışanlarda da mesuliyet bilinci gelişir ve örgüte katkı sağlayabilmek için gayret daha fazla gösterirler.

Destekleyici iklimlerde, çalışanların fikirlerine ve hislerine önem verilir. Örgüt çalışanları kendilerine gösterilen desteğe karşısında mesuliyet şuuru ile hareket ederler. Örgütün hedefleri doğrultusunda herhangi bir karşılık beklemezsizin gayret gösterir, karşılaşılan problemleri de kendi problemleri gibi görerek çözüm odaklı davranırlar. Örgüt ortamında; arkadaşlık, dayanışma, itimat, şahsi hürriyet ve açık iletişim bulunur (Öztorun, 2018:23). Örgütün çalışanlarına karşı sergilediği destek davranışı, örgüt başarısını sağlayan en büyük etkenlerden biridir.

Yapılan tanımlardan anlaşıldığı üzere; çalışanlar yönetimden aldıkları destek sayesinde rahat hareket edebilmekte, bu durum örgüt içerisinde yaşanan arkadaşlık ilişkilerini geliştirmekte, yardımlaşmayı sağlamakta, çalışanların örgütün çıkarları doğrultusunda inisiyatif kullanmalarını, sorunlar karşısında çözümleyici olmalarını ve sorumluluk bilinci içerisinde daha yüksek performans sergilemelerini sağlamaktadır.

8. Kontrollü İklim

Kontrollü iklimin merkezinde görev vardır. Ast ve üst ilişkileri emire dayalıdır. Çalışanlar arasında dayanışma, dostluk ve ilişki bulunmaz, ayrıca çalışanların motivasyonu düşüktür (Papila, 2019:12). Çalışanların yalnızca görev odaklı çalışmaları onları sosyalleşmekten, arkadaşlık ilişkilerinden, iş tatmininden ve şahsi menfaatlerinden tamamen alıkoymaktadır. Örgütün tüm kuralları yoğun bir bürokrasi ortamında itirazsız uygulanmaktadır.

Bu örgüt ikliminde; yöneticiler baskın ve emir veren konumdadır. Çalışma ortamı yalnızca vazife odaklıdır, çalışanlar arkadaşlık ilişkilerini iş dışında sürdürmezler. Açık ve bağımsız örgüt ikliminde görülen moral ve çalışma isteği aynı oranda görülmez, bu örgüt ikliminde daha az seviyede görülmektedir (Sürmeli, 2018:14). Örgüt ikimi anlayışları görev başarısına yönelik olan çalışanlar için yönetimin baskısı ve denetimci olması rahatsız edici bir unsur olarak görülmemektedir. Kişiler kendi iş tatminlerini değil, sergiledikleri performans sonucu kazandıkları başarıyı önemserler.

9. Yenilikçi ve Yaratıcı İklim

Yenilik ve yaratıcılık anlayışı, yalnızca şahsi alanlarımızda yer verdiğimiz bir anlayış olarak bireysel gelişime etki emekle kalmayıp, örgütlerde de uygulandığında hem çalışanların bireysel gelişimleri hem de örgütün gelişim ve başarısına etki etmektedir.

Yenilikçi iklim; inisiyatif kullanmada ve veriye ulaşmada hür bir şekilde hareket edebilme, düşünceler için destek oluşturma, örgütün misyonuna ve vizyonuna bağlılık, ortak vazife bilinci, bilgi, fikir ve tecrübelerde çoğunluğu dikkate alma, aynı zamanda fikirlerde yeniliğe açık olma gibi hususları içermektedir. Yaratıcı iklimler; müteşebbis, faal, çaba gösteren, hedefe yönelik, tehlikeyi göze alabilen ve dominant olarak ifade edilir. Örgütte alınan kararlar ekip iletişimi ile ortak paylaşımlar sonucu alınır (Torumlu, 2016:24). Bu iklim ortamında çalışan bireyler, baskı altında olmadıkları için yaratıcılıkları daha fazla gelişir. Yaratıcılıkları sayesinde de yapmış oldukları işlerde yenilikler göstererek daima bir gelişim içerisinde olurlar.

Yenilikçi örgüt ikliminin hâkim olduğu iklimlerde, insan kaynakları ile ilgili çalışmalarında; yenilikçi bir anlayış ile yürütülmesine yönelik girişimlerin

olduğu görülmüştür. Yenilikçi örgütler; yatay iletişim olanaklarına sahip, iş tanımında yer alan çalışanların yardımlaşmalarını sağlayabilmek için iş hatlarını azaltan doğal yönetim tabiatına sahiptir. Bu anlayış itibariye; örgüt ikliminde görülen hedefe yönelik ve yaratıcı çalışmalar sayesinde ekip ruhu gelişmiştir (Menemencioğlu, 2018:98). Bu örgüt ikliminde çalışanlar arasında rekabet sağlanır, yeni düşüncelerin gelişiminde inisiyatif hakkı tanınır. Örgüt atmosferi hedefe yönelik, çaba sarf edilen, tehlikeleri göze alabilen bir yapıdadır. Örgütler her ne kadar yenilik ve yaratıcılığı uygulayabilseler de, stratejik bir güç elde edebilmeleri için yenilik ve yaratıcılıkta sürekliliği sağlamaları gerekir.

10. Babaerkil İklim

Bu iklim tipinde ön planda yöneticiler yer alır. Yöneticiler çalışanlar ile sosyal ilişkiler kurmak isterken aynı zamanda her konuda denetim kurmak ister. Bu iki yaklaşımlarında da pek başarı sağlayamazlar. Çalışanlar arasında da yeterince uyum yoktur.

Babaerkil iklimlerde; yöneticiler her türlü konuda kendilerini mesuliyetli görürler ve bu nedenle her zaman, her yerde olarak tüm olup bitenleri takip etmek ve denetlemek ihtiyacı hissederler. Yöneticiler bu denetleme ihtiyacını duymalarına rağmen; çalışanların sosyal ihtiyaçlarının giderilmesini de önemser, fakat bu babacan davranışın çalışanlarca içten olduğu düşünülmez. Çalışanlar uyumsuz davranışlar sergiler ve arkadaşlık ilişkileri de düşüktür (Kılıçer, 2018:32). Bu iklim tipinde; yöneticilerin hem çalışanların sosyal gereksinimlerini sağlama hem de her konuda denetimi sağlama çabaları başarısızdır. Davranışları çalışanlar üzerinde samimi bir etki bırakmaz ve çalışanların iş tatminleri düşüktür.

B. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Batlis örgüt ikliminin; kompleks bir süreçten oluşan çok nitelikli bir uygulama olduğunu ve çalışanların örgüt atmosferine dair düşüncelerini etkilediğini belirtmiş olup, örgüt ikliminin yönetim ve çalışanların davranışlarından meydana geldiğini, çalışma ortamı üzerinde oluşan algı ve düşünceden etkilenerek örgüt çalışmalarına yön verdiği ifade etmiştir. Yapılan bu açıklamadan yola çıkarak; örgüt iklimine etki eden unsurların çok olduğu ve

hepsinin ayrı olarak ele alınması gerektiği kanaatine varılmıştır (Gün, 2016:24-25). Örgüt iklimini etkileyen faktörleri doğru şekilde tespit edebilmek için, örgüt ikliminin iyi analiz edilmesi oldukça önemlidir.

Örgüt iklimini etkileyen faktörler arasında; yönetim tarzı, işin yapısı, yönetsel değerler, ekonomik değerler, ödül sistemi, örgütsel kurallar, örgütsel iletişim, örgütsel yapı, örgütsel amaç ve hedefler ile çalışanların bireysel özellikleri gibi faktörler etkilidir. Bu faktörleri ana başlıklar altında ayrı ayrı ele alıp incelediğimizde aşağıda yer alan açıklamalara ulaşılmıştır.

1. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, çalışanların iş tatmininin sağlanması bakımından oldukça önemlidir. Çalışanlara tanınan inisiyatif kullanma, alınan kararlarda söz hakkı tanıma, sorumluluk üstlenmeleri hususunda teşvik edilmeleri, yöneticilerin anlayışlı ve destekleyici yaklaşımları, çalışanların hem yöneticilere olan güvenini hem de iş tatminini sağlar.

Yönetim tarzının çalışanların örgüt değerlerini şekli açıdan ve somut olarak değerlendirmesi, iştirakleri hususunda tesir etmektedir. Yönetim değerleri çalışmaları etkileyen hükümler ile örgüt ikliminde belli bir etkiye sahiptir (Papila, 2019:12). Çalışanlar üzerinde olumlu bir yönetim tarzı algısına sahip olan örgütler, çalışanlar ile daima iyi bir iletişim kurar ve karşılaşılan sorunlarda çalışanların desteğini görür.

Yönetimde uygulanan; liderlik tarzı, çalışanların fikirlerine verilen önem, alınan kararlarda tanınan söz hakkı, yaratıcılık ve gelişime verilen destekler örgüt iklimini etkilemektedir. Örgütlerde uygulanan hükmedici ya da demokratik, resmi ya da gayri resmi, verimlilik ya da çalışan odaklı uygulamaların hepsi örgüt ikliminin meydana getirdiği gibi örgütün nasıl algılandığına dair de bir etki oluşturmaktadır (Öztorun, 2018:16). Örgüt ikliminin şekillenmesine etki eden yönetim tarzı, çalışanların hem kendi aralarında hem de örgüt ile olan ilişkilerine de yön vermektedir.

Modern örgütsel davranışlar; yeni olanaklara sahip olmak ve fırsat yaratmak için, rakiplerinden farklı olarak insan kaynaklarında yaratıcılık ve yenililerden yararlanan, örgütü benimseyen ve yönetime katkı sağlayan bir örgüt yönetimini

tercih ederler (Şenturan, 2014:4). Çünkü yönetim tarzı, örgüt iklimini doğrudan etkileyerek aslında örgütün kaderini de kısmen belirleyen önemli bir husustur.

Yapılan açıklamalarda görüldüğü üzere; yönetim tarzı örgüt değerlerine yön vererek, çalışanlarda oluşturduğu algı ile örgüt iklimini etkilemektedir.

2. İşin Yapısı

Yapılan işlerin farklılıkları ve çeşitli endüstrilerin varlığı örgüt ikliminin nasıl şekilleneceğini belirler.

Örgüt iklimleri, yapılan işin niteliğine göre farklılık kazanmaktadır. Ziraat toplumlarının veya endüstriyel toplumların hâkim olduğu örgütler aynı örgüt iklimine sahip değildir. Gazete ya da dergi gibi yayınların süre kısıtlamaları ve yasaklar gibi hususlar nedeniyle; bir kitap yayın evinin örgüt iklimi ile aynı değildir (Özdemir, 2006:17). Örgüt iklimlerinin işin yapısına göre de şekillendiğinin bilinmesi nedeniyle, çalışanların da işin yapısına uygun niteliklere sahip olarak tercih edilmesi, örgüt ikliminde tutarlı ve olumlu bir durum sergiler.

Yapılan bu açıklamadan da anlaşıldığı gibi yapılan işin yapısı örgüt iklimini doğrudan etkilemektedir. Bir eğlence sektörü, kamu sektörü veya eşya sektörünün çalışma ortamı elbette aynı olmayacaktır. Yönetim şekillerinden başlamak üzere, yapılan işin tatminine kadar farklılıklara neden olan iş yapısı, örgüt iklimlerini özelliklerine göre şekillendirmektedir.

3. Yönetimsel Değerler

Yönetimsel değerler, örgüt değerlerinde onaylanan veya onaylanmayan hususlar bakımından; çalışanların duygu ve düşünceleri üzerinde bir algı oluşturarak örgüt iklimine etki eder. Örgütün karar verme sistemi üzerinde tesirli bir ögedir (Avcı, 2016:40). Yönetimsel değerlerin kararlar üzerindeki etkisi ve bu etkinin çalışanların üzerinde bırakmış olduğu algı sonucunda; örgüt ikliminin resmi ya da gayri resmi, otokratik ya da demokratik bir yapı kazanmasında etkilidir.

4. Ekonomik Değerler

Ekonomik değerlere bağlı olarak, örgütün başarı sağladığı durumlarda yöneticiler risk almaktan çekinmez, daha cesaretli ve girişimci davranırlar.

Bütçenin sıkıntıya düşme riski söz konusunda olduğunda ise, daha tutucu kararlar alarak tutumlu davranışlar sergilemek durumundadır (Arık, 2016:24-25). Bu durumda çalışanların yenilik ve yaratıcılıkları ile gelişme olanaklarını sağlamak adına verilen eğitimler ve olanaklar da örgütün ekonomik değerlerine bağlı olarak yöneticiler tarafından desteklenir veya bu desteklerden kaçınılır.

5. Ödül Sistemi

Ödül, çalışanların gayretlerinin karşılıksız olmadığını, takdir edildiğini bilmeleri ve bu sayede onları motive olmalarını sağlayan bir husustur.

Ödüllendirmeler, çalışanlar için hem mutluluk kaynağı hem de motivasyonlarını yükselten bir araçtır. Çalışanların ücret, ikramiye veya prim gibi maddi boyutu olan, ya da terfi, takdir belgesi gibi öz saygınlığını arttırıcı ve başarısını görünür kılan ödüller almaları kendilerini iyi hissettirmektedir. Örgütlerin bugünkü sorunlarından biri olan başarılı personelin motivasyonunu arttırma ve elinde tutma açısından da ödüllendirme sisteminin uygulanması etkilidir (Tataroğlu, 2017:21-22). Ödüllendirme sistemini uygulayan örgütlerde, çalışanların daha istekli ve verimli çalıştığı gözlemlenebilmektedir.

Yapılan ödüllendirmelerin olumlu etkilerini görmek için, ödüllendirmelerin zamanında ve adaletli yapılması gerekmektedir. Hakkaniyet içermeyen veya çalışanlar tarafından objektif olduğu düşünülmeyen ödüllendirmeler, ödül alan çalışan dışındaki çalışanları mutsuz eder ve motivasyonlarını düşürür.

6. Örgütsel Kurallar

Örgütsel kurallar ile, çalışanların örgüt içerisinde nasıl davranmaları gerektiği konusundaki durumlar belirtilir. Bu kurallar, çalışanların görevleri süresince tespit edilen problemler veya tavırlara yönelik olarak, düzeltilmesi ya da geliştirilmesi amacıyla düzenlenmiştir (Özkul, 2013:19). Örgütsel kurallar bazen yazılı, bazen de sadece sözlü olabilmektedir. Örgütün tüm çalışanları tarafından anlaşılır ve çalışanların örgüt içerisindeki tutumlarını etkiler. Örgütler kurallarını belirlerken; ahlaki değerlerden, geleneklerden ve genel toplumsal kurallardan da esinlenmektedir.

7. Örgütsel İletişim

İletişim, insan yaşamının tamamında yer alan ve tüm insanlar için önem arz eden bir husustur.

İletişim; bir vasıta aracılığıyla verilerin, fikir ve duyguların, kanaat ve davranışların; toplumlar arasında, topluluklar arasında, kişiler arasında veya her birinin birbirleri arasında karşılıklı olarak aktarılması sürecini ifade eder. İnsanların birbirleri ve örgütleri ile olan ilişkileri, birbirlerini tanımaları ve anlamaları, işlerin daha iyi, daha pratik yürütülmesi, sorunların kolayca çözülebilmesi için sağlıklı bir iletişimin olması gerekir (Güney, 2017: 15, 211). İletişim sosyal hayatın varlığı için tüm bireylerin dahil olduğu önemli bir husustur.

Örgüt iklimini etkileyen ve örgüte yarar sağlayan unsurlardan biri de örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişimin faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Gün, 2016:31-32).

- Karar almada yönetimi gerekli olan bilgiye ulaştırır.
- Yönetimin aldığı kararların çalışanlarca gayeye uygun biçimde idrak edilmesi ve uygulamaya koyulmasında yardımcı olur.
- Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını pekiştirir.
- Çalışanların performans seviyelerini yükseltir.
- Çalışanların yardımlaşma duygularını geliştirir.
- Örgüt ikliminde olası kavga, tartışma veya baskıyı önleyici bir yaklaşım sağlar.
- Örgüt eylemlerinde dayanışmayı sağlar sağlar ve böylece örgüte istikrarlı bir devamlılık kazandırır.
- Güven sahası sağlayarak değişime karşı direnci azaltır.
- Hata oranını düşürerek, maliyetleri azaltır.
- Örgüt faaliyetlerini ve kazancını artırır.

Örgüt iletişiminin iki yüzü vardır. Kişinin iç dünyasına ait ve sadece kendisinin bildiği “can” ile dış dünya ile paylaşılan diğer insanlara gösterilen

“sosyal yüz”. Kişinin başkalarına gösterdiği sosyal yüzü ile can aynı ise, kişinin stresi azdır ancak, gösterilen kişinin gösterdiği gerçek ile kendi içiresinde yaşadığı gerçekler çeliştiğinde, kişinin hayatındaki stres de fazladır (Cüceloğlu, 2002:34). İletişim kişiye kendisini değerli ya da değersiz hissettirmesi yönünden büyük önem taşır. Örgüt içerisinde doğru iletişim şekli kurulduğunda hem yöneticiler hem de çalışanlar daha verimli sonuçlar elde ederler.

8. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapının bulunduğu işletmelerde önemli olan, mükemmellik ve kalitedir. Çalışanların tutumları örgüt yapısına göre bütünleşmektedir.

Örgütsel yapı, yapılan tüm işlerin ve yapıma biçimlerinin belirli bir tanıma göre oluşturulmasıdır. İş ilişkilerinin ve aşamalarının nasıl olacağını önceden şekillendirildiği resmi bir yapıyı ifade eder (Koçel, 2015:209). Örgütün hiyerarşik olarak bir şemasının oluşturulması da örgüt yapısını özetle açıklamış olmaktadır.

Örgütsel yapı, şekli özelliğe sahip veya şekli özelliğe sahip olmayan olarak iki farklı biçimde tanımlanır. Şekli örgüt yapısı; karar düzeneklerini, talimatları, kumanda sistemini, örgüt şemasını ve bunların aralarındaki iletişimi tanımlar. Şekli olmayan örgüt yapısında ise; örgüt üyelerinin ortak alakaları sonucunda birlikte sosyal ilişkiler geliştirerek oluşturdukları örgütsel yapıyı ifade eder (Yılmaz, 2019:12). Örgütlerin hedeflenen başarıya ulaşmalarını kolaylaştırmak için, örgüt yapılarını değişime açık olmasını sağlamaları gereklidir. Bürokratik kuralların katı bir şekilde uygulandığı örgüt yapılarında hızlı karar almak, inisiyatif kullanmak gibi haklardan mahrum kalınması iş akışını yavaşlatacaktır.

9. Örgütsel Amaç ve Hedefler

Örgütün, amaç ve hedeflerinin belirgin ve anlaşılır olarak çalışanlar ile paylaşılması ve çalışanlar tarafından bu amaç ve hedeflerin benimsenmesi, çalışanların motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkiler.

Örgütsel amaç ve hedefler, genel amaç ve hedefler ile özel amaç ve hedefler olmak üzere ikiye ayrılır. Genel amaç ve hedefler örgütün şekline göre farklılık gösterir. Kamu kuruluşlarında topluma hizmet genel amaç ve hedeftir ancak, özel kuruluşlarda öncelik kar sağlamaktır. Özel amaç ve hedefler ise, örgütü genel amaçlarına götürecek olan aracı çalışmalardır (Özdemir, 2006:17). Örgütün amaç

ve hedeflerinin çalışanlar tarafından kabul görecektir şekilde, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verilmesi önemlidir.

Örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanların amaç ve hedeflerine uygun olması önemlidir. Çalışanların hangi amaç ve hedeflere hizmet ettiğini benimsemesi ve bu doğrultuda istekli bir şekilde çalışması onları motive ederek, örgütü amaç ve hedeflerine ulaşmasında kolaylık sağlayacaktır.

10. Çalışanların Bireysel Özellikleri

Örgüt iklimini etkileyen bireysel özellikler; öncelikle çalışanların kişilikleri olmak üzere, eğitim durumları, yaşları, çalışma süreleri gibi özelliklerdir

Örgüt ikliminin biçimlenmesinde; çalışanlarının şahsi özellikleri, ahlaki ve kültürel değerleri, eğitim durumları gibi sahip oldukları özellikler etkilidir. Aynı değerlere sahip yerel bir örgüt yapısı ile, farklı uluslardan gelen çalışanlara sahip bir örgütün iklim yapılarının birbirinden farklı özelliklere sahip olması kaçınılmazdır (Kayar, 2015:11) Kişilerin yetişme tarzları, kültürel ve ahlaki değerleri ve eğitimleri onları birbirlerinden oldukça farklı kılar. Aynı ailede yetişen kardeşler arasında bile büyük farklılıklar ve anlaşmazlıklar olabiliyorken, bambaşka ortamlarda yetişen kişilerin arasındaki farklılıklarda birtakım anlaşmazlıklara neden olabilmektedir.

Örgüt çalışanlarının kişilikleri örgüt iklimini etkilemektedir. Yaşı genç, eğitim seviyeleri yüksek ve idealist çalışanlardan oluşan bir örgüt ile, çoğunluğu yaşlı, eğitim düzeyleri düşük olan çalışanlara sahip bir örgütün iklimleri pek çok açıdan farklılık gösterir. İş dışında sosyal etkinliklere katılım sağlayan çalışanlara sahip örgütlerin, çalışma ortamlarında da dostça ilişkiler kurulduğu gözlemlenir (Demirbaş, 2017:31). Örgüt iklimini en fazla etkileyen öğelerin başında kişilik gelmektedir. Çalışanların yaptıkları işi nasıl algıladıkları sahip oldukları kişilik yapısı ile ilişkilidir. Çalışanların yaptıkları işler, çalışma ortamı, örgütün amaç ve hedefleri, kendi kişilik yapıları ile örtüştüğünde; bu durum hem yapılan işe hem de diğer çalışanlar ve yöneticileri ile uyumuna etki eder. Örgütsel özellikler ile çalışanın kişilik özelliklerinde sağlanan uyum; öncelikle kişinin kendi moral ve motivasyonunu arttırarak, daha verimli çalışmasına ve dolayısıyla da örgüt başarısının artışında faydalı olmaktadır.

IV. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI

Örgüt ikliminin sonuçları arasında; iş tatmini, motivasyon, moral, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işi aksatma ya da işi bırakma gibi hususlar bulunur. Bu hususlar aşağıda başlıklar altında açıklanmıştır.

A. Tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik pozitif veya negatif tutumlarını ifade eder. İş tatmininin olması için olumlu bir algıya sahip olunması gerekirken, olumsuz bir algının varlığı iş tatminsizliği olarak açıklanmaktadır (Gürbüz, Yüksel, 2008: 179).

İş tatmini, bazı yazarlara göre örgüt iklimi olarak ifade edilmektedir (Yeşil, 2019:12).

İş tatmini, kişilerin yapmış oldukları işten dolayı duymuş oldukları gönül rahatlığı ve mutluluğu tanımlamaktadır (Güçhan, 2019:36).

İş tatmini, çalışanın işine dair hislerini ifade eder. İş hakkındaki konular ve işe yönelik davranışlardan meydana gelen genel duygu ve düşüncelerdir (Arı, 2011:49).

İş tatmini, kişilerin işlerine veya iş hayatlarına yönelik yapmış oldukları değerlendirmelerin neticesinde varmış oldukları pozitif duyguları ifade eder. İş doyumu şeklinde de tanımlanmaktadır (Şener, 2019:2).

İş tatmini, örgüt iklimi ve işin boyutuna yönelik çalışanların sergiledikleri olumlu davranışların bütünüdür (Erdoğan, 2013:57).

İş tatmini, çalışanların işlerine dair düşünceleri, pozitif ya da negatif hisleri, tutumları, inanları ve algılarını ifade eder (Pala, 2020:49).

Yukarıda yapılan tanımlardan özetle; iş tatminini çalışanların işlerine karşı memnuniyetlerini ifade eder.

Örgüt ikliminin çalışanları iş tatmini üzerinde ki etkisi kaçınılmaz ve yüksek orandadır. Birçok örgütte sırf örgüt iklimi nedeniyle işten ayrılma durumları dahi yaşanmaktadır.

Yapılan araştırmalar neticesinde; bireylerin kendilerini özgür hissettikleri, yaratıcılıklarının ve kendi yöntemlerinin kısıtlanmadığı, ihtiyaç duydukları kaynakların temin edildiği, yaptıkları işin önemine sahip örgütlerde; yaratıcı ürünlerin ve düşüncelerin arttığı gözlemlenmiştir. Aynı zamanda; örgüt ikliminin iş tatmini, performans ve iş bırakma gibi durumları da etkilediği, örgüt başarısını arttırabilmek için iş tatmini sağlanmasının önemi belirtilmiştir (Yüksekbilgili, Küçüközkan, 2017:36). İş tatmini sayesinde çalışanların motivasyonları artar ve performansları en üst seviyeye ulaşarak, örgütün verimliliği artar.

Örgüt iklimi ile örgüt çalışanlarının iş tatmini birbirinde paralel olarak değerlendirilmekte olup, örgüt ikliminin pozitif algılanması sonucu çalışanların moral ve motivasyonlarının arttığı, daha aktif çalıştıkları görülmüştür; bundan dolayı iş tatmini örgüt ikliminin çalışanlarca nasıl algılandığına bağlıdır (Varışlı, 2019:118). Olumlu bir örgüt iklimi ve dolayısıyla da iş tatmininin sağlanması için çalışanların amaç ve beklentileri dikkate alınmalıdır.

Pozitif bir örgüt iklimi neticesinde; çalışanların örgüte karşı besledikleri duygular olumlu, negatif bir örgüt ikliminde ise örgüte karşı beslenen duygular da olumsuzdur. İş tatmininin yüksek veya düşük olması da örgüt ikliminin pozitif veya negatif olması ile doğrudan ilişkilidir. İş tatmini ise çalışanların performansına ve dolayısı ile de verimliliğe etki etmektedir.

B. Motivasyon

Motivasyon; yapılması istenilen bir işin, istenildiği şekilde yapılabilmesi için kişilerdeki enerji ve gücü açığa çıkartma sürecidir. Bugün ki işletmeler de şahsi başarı ve verimliliği arttırmak için motivasyon uygulamalarının hayata geçirilmesinin önemi anlaşılmıştır. Çünkü, zorla, aşağılayarak, sürekli emir vererek kişilerden yüksek performans sergilemeleri ve verimli olmaları beklenemez. Bu sebeple, kişileri maddi ve manevi yönden tatmin etmek, motive edici davranışlar sergilemek; kişileri örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda şevkle çalışmaya sevk edecektir (Güney, 2017:13,14). Kişilerden beklenen

performans, etkin ve verimli çalışma duygusunu yaratacak olan motivasyon; tanımlandığı şekilde pozitif bir örgüt ikliminin sağlanması sonucu oluşmaktadır.

Örgüt iklimi olarak adlandırdığımız çalışma ortamının iletişim şekli, kültürü, yönetim tarzı, kuralları; kişilerin tutumlarını, algılarını ve duygularını etkilemektedir. Bu etki sürekli iletişim içerisinde oldukları tüm çalışma ortamında hissedilir, çünkü çalışanlar bir durumun hem yaratıcısı hem de oyuncusudur. Örgüt ikliminin çalışarlarda yaratmış olduğu etkiler performans ve motivasyon düzeylerini belirler (Gök, 2009:589). Çalışanların motivasyonlarını arttırmak için, öncelikle olumlu bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Bu sayede hem çalışanların performansı hem de örgütün verimliliği artırılmış olur.

Örgütün başarısını arttırmanın yolu, çalışanların başarılarını arttırmaktır ve çalışanların başarılarını arttırmak için de öncelikle motivasyonlarını arttırmak gereklidir. Motivasyon üzerinde en etkili olan faktör ise kişilerin çalışma ortamı, yani örgüt iklimidir. Çalışanların memnuniyetinin göz ardı edilmediği, aksine çalışanların memnuniyeti doğrultusunda hareket edilen bir örgüt ikliminde, çalışarlarda oluşan pozitif algı daha fazla motive olmalarını sağlayacak ve bu durum çalışmalarına olumlu şekilde yansıtacaktır.

C. Moral

Moral, kişilerin gereksinimleri ve taleplerinin karşılanması, memnuniyetlerinin sağlanması, sonucunda kendilerini iyi hissetmeleri, aynı zamanda zorluklar karşısında direnme gücünü kendilerinde bulabilmelerini sağlayan ruh halidir.

Örgüt ikliminin olumlu olması; yönetici ve çalışanlar arasında etkili bir iletişim, iş doyumunu ve moral seviyeleri yüksek çalışarlara sahip olunmasını sağlar. Tüm bunların neticesinde de daha fazla verim ve daha iyi ilişkiler ile örgüt başarısı elde edilir (Halis, Uğurlu, 2008:117). Çalışanların moral düzeylerinin yüksek olması sadece örgüt başarısını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kişileri tüm sosyal yaşamlarında daha başarılı ve mutlu kılar.

Örgütsel iklim, çalışanların iş başarılarını, şahsi ilişkilerinde sabırlı bir tutum sergilemelerini ve moral düzeylerini etkiler. Ancak, moral kavramının nesnel olarak ölçülmesi kolay değildir (Özkanan:2009:8).

Bir çalışma ortamında morali yüksek çalışanlar demek; aynı zamanda gelişmiş arkadaşlık ilişkileri, iyi bir yönetim ilişkisi, destek ve dayanışmanın olduğu, iş doyumunun sağlandığı pozitif bir örgüt ikliminin var olduğunu göstermektedir. Çalışanlar örgüt ikliminden ne derece memnun olurlarsa moral seviyeleri de o kadar yüksek olmaktadır.

D. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı hislerini ve bu hislerin seviyesini belirler. Örgütsel bağlılığın çalışanların performansını olumlu anlamda ve belirgin derecede etkilemesi nedeniyle; örgütlerin çalışanlarının memnuniyetini kazanması, örgüt verimliliğine göstermiş oldukları özen kadar önem kazanmıştır.

Örgütsel bağlılık, kişilerin daha faal çalışmalarını sağlayan, başarılarını arttıran, işlerine karşı daha istekli olmalarını sağlayan ve iş yerinde devamlılığı sağlayan, örgüt faaliyetlerinden biridir (Bal, 2020:24).

Örgütsel bağlılık, örgüt ve çalışanların ilişkileri sonucu meydana gelmekte olup, çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik duygularını ifade eder (Balkan, 2020:47).

Örgütsel bağlılık, örgüt değerlerinin ve faaliyetlerinin çalışanlar tarafından kabul görmesidir (Bayar, 2020:29).

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlarca benimsenmesini, çalışanların duygusal olarak örgüte bağlanmalarını, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesini ifade eder (Denizli, 2020:49).

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgüt değerlerini bütünüyle kabul ederek, örgütte çalışmaktan dolayı memnuniyet duyarak işlerine devam etmelerini ve çalışmalarını büyük bir gayretle yerine getirmelerini tanımlanır (Sevinçtekin, 2020:20-21)

Örgütsel bağlılık, kişilerin örgütlerine psikolojik ve duygusal açıdan bağlı olmalarını tanımlar (Akıner, 2020:26).

Örgütsel bağlılık ifadesi, çalışanların örgüte olan hislerinin ne düzeyde olduğunun belirtilmesidir (Alarçin, 2020:30).

Bağlılık; kişinin şartlar her ne olursa olsun her zaman için birlikteliği kabul ettiğini ifade eden bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütün bir mensubu olarak kabul etmeleri, örgütü ve amaçlarını benimsemesi, şartlar değiştiğinde bile örgütten ayrılmak yerine, örgütte kalarak örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda görevlerine devam etmelerini belirtir. Bu ifade, çalışanların örgütteki çalışma süreleri ile örgütün rekabet gücünde sağlayacağı devamlılık bakımından önemlidir (Koçel, 2018:471). Örgüt için yapılan üretim veya hizmet faaliyetleri kadar örgüt çalışanlarının örgüte ve işlerine karşı memnuniyetlerinin sağlanması da önemli bir husustur.

Becker, örgüt yaşamında bağlılık kavramını ilk defa inceleyen kişi olup, “*bilinçli bir taraf tutma davranışı*” olarak ifade etmiştir. Örgütsel bağlılık; çalışanların işi bırakma veya devam etme, iş tatmini, başarı düzeyi ve örgütsel vatandaşlık gibi etmenler üzerinde etkilidir (Kılıçer, 2018:62). Örgütsel bağlılık ile örgütün amaçları kişiler ile bütünleşmiş olur ve belirlenen amaçlara ulaşmak çok daha kolay hale gelir. Çalışanlar örgütlerinden ayrılmak istemezler.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütü aile olarak, kendisini de bu ailenin bir üyesi olarak görmesi, önemli bir yer edinmek için çaba sarf etmesi, örgütün misyonu ve vizyonunu benimseyerek çalışmasıdır (Akbolat, Işık, Yılmaz, 2013:39). Kişiler örgütlerine bazen öylesine bağlı hissederler ki kendilerini çalıştıkları örgüt ile ifade edebilirler.

Örgütlerine karşı bağlılık duygusu içerisinde olan çalışanlar; örgütün misyon ve vizyonuna samimi ve içtenlikle inanarak çalışır ve bu doğrultuda üstün bir gayret sergilerler. Örgütte kalma konusunda istikrarlı davranır ve hissettikleri bağlılık duygusu ile güdülenirler.

E. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, yönetim ve üretim faaliyetlerini arttırır, örgütün menfaatleri doğrultusunda gereken amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır, örgütte moral, motivasyon ve takım ruhu oluşturulması gibi durumlar için sarf edilen çabayı azaltır, örgütün gelişen teknoloji ve yeniliklere karşı uyumunu sağlar, örgüt içerisinde koordinasyon ve iletişimi sağlar, ayrıca örgüt çalışanlarının mesuliyet hislerini geliştirir ve streslerini azaltır. Bütün bunlar ise hem

Çalışanların hem de örgütün performans ve verimliliğini olumlu şekilde etkiler (Şenturan, 2014:212). Günümüzde örgütlerin çalışanlarından beklentisi; iş tanımları veya iş sözleşmelerinin dışına çıkan, sorumluluk üstlenebilen, zorunluluk olmaksızın gönüllü olarak örgüt kurallarına uyan, kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarından üstün tutmayan bir tutum sergilemeleridir.

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların kendi öz iradeleri ile kendi görev tanımlarının dışında gönüllü olarak çalıŐmalarıdır (Alarçin, 2020:29).

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların belirlenmiş iş tanımlarında yer almayan, yapmak zorunda olmadıkları görevlerde kendi istekleri doğrultusunda hareket ederek yapmış oldukları davranıŐlardır (Grer, 2019:29).

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların örgütün çıkarları doğrultusunda hareket ederek, görev tanımlarında yer almayan hususlarda gönüllü olarak sergilediği tutum ve davranıŐlardır (Erol, 2019:13).

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların yapmak zorunda olmadıkları, görev tanımları ve biçimsel mükafat sisteminde içerisinde herhangi bir şekilde tanımlanmamıŐ, yerine getirilmediği takdirde hiçbir cezai durum içermeyen, yalnızca Şahsi kararlar doğrultusunda hareket edilerek örgüt faaliyetlerinin daha verimli devamlılığını sağlayan davranışlar olarak ifade edilir (Erdoğdu, 2019:30).

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların örgüt menfaatleri doğrultusunda hareket ederek kendi iş alanları dışında gönüllü olarak görev üstlenmesidir (Salihoğlu, 2019:28).

Yukarıda yapılan tanımlardan anlaşıldığı üzere; örgütsel vatandaşlık, örgütün etkinliği ve verimliliği için çalışanlarca gönüllü olarak sergilenen tüm davranışları ifade eder. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar, örgütlerini her durumda savunur ve karşılaşılan tüm problemlerin üzümünde gönüllü olarak aktif rol oynar.

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların kendi zgr iradeleri doğrultusunda örgüte karşı yeni yaklaşımlar içerisinde olma, kişisel menfaatlerinden daha fazla örgüt menfaatlerini önemseme, örgütün amaç ve hedeflerine destek olma gibi davranışlar sergileyerek; örgüt faaliyetlerini ve başarısını arttırmaya yönelik genel olumlu eylemlerdir (Güğerçin, 2015:55). Çalışanlar örgütte karşılaşılan tüm

sorunları şikayet etmeksizin içtenlikle çözüme çabası içerisindedir. Örgütlerine karşı olumsuz duygular beslemez ve olumsuz söylemlerde bulunmazlar.

Örgütsel vatandaşlık, temelinde gönüllülük davranışının olduğunu açıklayan bir ifadedir. Örgüt içerisinde birlikte hareket etme, kararlara uyma ve destek olma, sorumluluk bilinci içerisinde davranarak görev tanımını dışında kendi iradesi ile yapılan çalışmalara destek olma, örgütün problemlerine karşı duyarlı davranarak çözümü için gönüllü olarak çaba sarf etme davranışlarının sergilendiği gözlemlenir (Koçel, 2015:531). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının üzerinde, örgüt ikliminin belirleyici bir tesiri bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının görülme oranı, pozitif örgüt ikliminin oluşması ile ilişkilidir. Bu durumda, örgütsel vatandaşlık davranışının öncüsü örgüt iklimi olarak görülmektedir.

F. İşi Aksatma ya da İşi Bırakma

Çalışanlar örgüt ikliminden memnun olmadıkları çalışma ortamında, memnuniyetsizlikleri davranışlarına yansır ve önce işlerini aksatma ile başlayan davranışları, sonrasında işi bırakma ile sonuçlanabilmektedir.

Çalışanların iş devamsızlıkları genelde yaşanan türlü hastalılar sebebiyle, çalışmalarına engel olacak duruma maruz kalmalarından kaynaklanmaktadır. Bunun dışında yaşanan işe devamsızlıklar; kişinin sorumsuzluğu, kendisini yorgun hissetmesi, çalışma isteğini yitirmiş olması, ruhsal bakımdan çöküntü yaşaması veya alkol gibi maddelerin etkisinden kaynaklanabilmektedir. Ayrıca kişinin işe gitmemesi, strese maruz kaldığının bir göstergesi de olabilmektedir. Kişi yaşadığı stresten kurutulmak için işe gitmeyebilir (Özgül, 2019:25). Kişinin işini aksatması veya işten ayrılmak istemesinin altında yatan gerçek nedenlerin tespit edilmesi, örgüt ikliminin de mevcut durumunu tespit edebilmek için önemlidir.

Örgüt ikliminde; görüşlerin adaletli değerlendirildiği, risk üstlenme konusunda cesaretlendirildiği, elbirliği ve dayanışmaya dayalı, yaratıcı fikirlerin örgütün her kademesinde desteklendiği görülen örgütlerde çalışanların işten ayrılma isteğinin azaldığı gözlemlenmiştir. Örgüt yönetiminin çalışanların yaratıcılıklarını desteklemesi, geri bildirimde bulunması, açık ve net hedefler

belirlemesi, işi bırakma isteğini önlemektedir (Çekmecelioğlu, 2007:94). Çalışanların işi bırakması durumunda hem işi bırakan kişi hem de örgüt maddi açıdan kayıplar yaşayabilmektedir. Örgüt ikliminden memnun olan çalışanlar işlerini aksatmazlar ve memnuniyetleri devam ettiği sürece işlerinden ayrılmak istemezler. Bu nedenle, yönetim çalışanların yalnızca ekonomik ve sosyal gereksinimlerini gidermeye yönelik değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de gidermeye yönelik tutumlar sergilemelidir.

V.MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MOTİVASYON SÜRECİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

A. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Motivasyon, günümüzün çalışma hayatında anahtar bir kavram olarak yer almakta olup, önemli bir yere sahiptir. Kişilerin çalışma hayatındaki performanslarına etki eden aşamaların bütünü ifade eder. Hayatın temelinde olduğu gibi çalışma hayatının da temelinde yer alan insanın daha verimli ve üretken olabilmesi için motivasyon üzerine yapılan çalışmalar süreklilik arz etmektedir.

Motivasyon kavramı, kişiyi muayyen bir amaç doğrultusunda harekete geçiren kuvvet olarak tarif edilmektedir. Latince “mot” kökünden üretilmiş ve Fransızca ile İngilizcede güdüleme olarak tanımlanmış olup, kelimenin Türkçe karşılığında saik, güdü gibi kelimeler yer almaktadır. Osmanlıca da ise; “eyleme geçiren” manasında kullanılmaktadır (Çakır, 2019:18). Motivasyon, kişisel özelliklere göre farklılık göstermekte olup, kişiyi eyleme geçiren faktörlerin tespit edilebilmesi için kişilik yapısının iyi analiz edilmesi önemlidir.

Motivasyon üzerine yapılan literatür araştırmalarında aşağıda yer alan tanımlara ulaşılmıştır.

- Motivasyon, belli bir amaç doğrultusunda, bir veya birden fazla kişinin sürekli olarak eyleme yönelmesi için yapılan toplam gayreti ifade etmektedir (Güney, 2017:314).
- Motivasyon, kişinin gereksinim ve taleplerini karşılamak üzere eğilim göstermesidir (Gökkaya, Türker, 2018: 13).
- Motivasyon, insanları amaçlarına yönelik olarak harekete geçirerek içsel enerjilerinin etkin hale getirilmesidir (Akbaba, Aktaş, 2005:22).

- Motivasyon, kişinin içsel ve dışsal kuvvetinden meydana gelen idrak bütünlüğünü göstermekte olup, bir amaç veya hedefe yönelik gösterilen davranışı, davranış biçimini, kuvvetini, devamlılığını ve istikametini belirler (Sökmen, Bilsel, Erbil, 2013:46-47).
- Motivasyon, bir gereksinimin doyuma ulaşması ve bu doyumun bilinçli veya bilinçsiz olarak anlaşılması ile başlayan, kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesine yönelik belirlenen amaçlar çerçevesinde hareket edilmesini sağlayan bir süreci ifade eder (Memiş ve diğerleri, 2015: 222).
- Motivasyon, kişilerin gereksinimleri ve kaygıları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan, hareketlerinin istikametini belirleyen; fikirleri, görüşleri, istekleri ve ümitleridir (Örücü, Kanbur, 2008:86).
- Motivasyon, kişiden beklenen davranışları sergilemesi, kişinin önceliklerini belirlemesi, çalışmalarına bir yön tayin edebilmesi için belli güdülerinin harekete geçirilmesidir (Şenturan, 2014:21).
- Motivasyon, insanların kendi heves ve arzuları ile belli bir amaç doğrultusunda hareket etmeleridir (Yapar, 2005:5).
- Motivasyon, kişinin hareketlerine ve başarısına devamlı olarak yön veren bir süreçtir (Mercanlıoğlu, 2012:48).

Motivasyon ile ilgili yukarıda yapılan tanımlardan yola çıkarak motivasyonu; kişinin ihtiyaç ve isteklerini kendi iradesi ile gerçekleştirebilmesi için kişide yaratılan enerji ve güç süreci olarak tanımlayabiliriz.

Yöneticilerin motivasyon sağlayabilmeleri için, çalışanların davranışlarına neden olan sebepleri tespit etmeleri gerekmektedir. Kişilerin davranışları ve davranışlarında meydana gelen değişiklikler hiçbir zaman sebepsiz değildir. Çalışanların hem kendi hem de örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmelerinin sağlanması ve bu amaçları gerçekleştirirken de daha verimli ve mutlu olabilmeleri için motivasyon önemli bir unsurdur. Ancak kişilerin sosyal gereksinimleri, eğitim seviyeleri, kişisel özellikleri ve toplumsal değerlerinden kaynaklanan farklılıklar nedeniyle; uygulanan bir motivasyon faktörü herkesi aynı ölçüde tatmin etmeyebilmektedir.

B. Motivasyonun Önemi

Günümüz çağdaş toplumlarında geniş çalışma sahaları ve iş hayatına katılımda her geçen gün artan oranlar motivasyon kavramının önemini arttırmış ve geliştirilen motivasyon teknikleri iş hayatının bir parçası olarak yerini almıştır.

Motivasyon kavramı herkes için geçerlidir. Kişinin yaptığı işten haz alarak ve verimli bir şekilde yapabilmesi için; kendisinin, üyesi olduğu örgütün ve toplumun amaçlarına yönelik çalışmalarında motivasyonunun sağlanması gerekir (Güney, 2017:13). Motive olan çalışanlar görevlerini memnuniyet içerisinde getirir ve bu durum hem kendisini mutlu ve verimli kılar, hem de örgütün etkinliği ve verimliliğine büyük katkı sağlar.

Motivasyonun çalışanlar açısından, yöneticiler açısından ve işletmeler açısından ayrı ayrı önemi vardır. Çalışanların kendileri ve örgüt için daha verimli olabilmeleri, yöneticiler için işlerin başarılı ve disiplinli bir şekilde sürdürülebilmesi, örgütler için ise misyonu ve vizyonu doğrultusunda piyasada belirlediği amaçlarına ulaşmak için büyük bir ehemmiyete sahip olup, yapılan araştırmalar neticesinde aşağıda detaylı şekilde açıklanmıştır.

1. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütler amaç ve hedeflerine en kısa yoldan ve başarılı bir şekilde ulaşabilmek için, öncelikle çalışanların amaç ve isteklerini tespit etmeli ve bu doğrultuda hareket ederek, amaç ve hedefleri ortak hale getirmeye çalışmalıdır. Çalışanlar ne kadar çok önemsenir ve istekleri karşılanmaya çalışırsa o kadar çok motive olur ve bu durum performanslarına, dolayısıyla da örgütün verimliliğine yansır.

Motivasyon, kişilerin yaşamlarının tamamında etkilidir. Kişilerin memnuniyet içerisinde ve sıhhatli bir şekilde, belirli bir gaye doğrultusunda üretici ve verimli olmalarını sağlayabilmek için; çalışma ortamının elverişli bir şekilde düzenlenmesi ve doğru şekilde desteklenerek harekete geçirilmesi gerekir (Aksoy, 2018:5). Çalışanların örgütlerinde ne derece motive edilerek çalıştıklarını belirlemek için, çalışma performanslarına bakmak bile yeterlidir.

Motivasyonu yüksek olan çalışanlar, sorumlu oldukları işleri gerçekleştirirken ellerinde gelenin en iyisini yapmaya gayreti içerisinde olurlar.

Motivasyon sayesinde çalışanların özgüvenleri de daha yüksek olur ve bu durum çalışma ortamındaki arkadaşlık ilişkileri ve dayanışmaya da yansımaktadır. Bu sayede örgüt iklimi daha sıcak bir hal alır (Taşdemir, 2013:16). Örgüt ikliminin olumlu olmasında büyük önem taşıyan motivasyon unsurları örgütlerin çalışma politikaları içerisinde öncelikli olarak yer almalıdır. İnsan odaklı çalışma koşulları her türlü üretim ve hizmet faaliyetlerini daha etkili kılar.

Kişilerin motivasyonunun düşük olması; iletişimlerinin olumsuz olmasına, dikkatlerinin dağınık olmasına, işlerinde devamsızlık yapmalarına, sık sık izin kullanmalarına, işten ayrılmak istemelerine, ruhsal ve bedensel olarak rahatsızlıklar yaşamalarına neden olabilmektedir. Kişilerin yaşadığı tüm bu olumsuzluklar aynı zamanda örgütün verimliliğini de olumsuz şekilde etkilemektedir (Sarıoğlu,2019:40). İnsanlar ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılandığı işlerde çalışmak isterler ve bu isteklerinin karşılandığı oranda motive olarak daha yüksek performans sergilerler.

2. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi

Çalışanlarının motivasyonunu arttıracak faaliyetlerde bulunmak yöneticilerin en önemli görevleri arasında olup, sahip olunan imkanları bu yönde iyi değerlendirmesi gerekir. Çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak, talep ve beklentilerini anlayıp, ihtiyaçlarını karşılamak ve onları nasıl motive edeceğini iyi bilmek bir yöneticinin başarı oranını da göstermektedir. Motive olmuş çalışanların başarılı ve verimli çalışma sonuçları, aynı zamanda yöneticilerin yönetim başarılarını ortaya koyar.

Yöneticilerin, çalışanların verimliliğini arttırmak ve örgütte bütünleşmeyi sağlamak için motivasyon hakkında bilgili olmaları; yani çalışanları ne zaman ne şekilde ve hangi ödüller ile motive edeceğini biliyor olması gerekmektedir (Güney, 2017: 332). Motivasyon çalışanların kişiliklerine göre farklılık göstereceği için öncelikle kişilerin nasıl motive olacaklarını tespit etmek önemlidir.

Yöneticiliğin temelinde insan çalışması bulunur. İnsanları çalıştırmak, onlarla birlikte çalışmak, ekindeki insanları örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda hevesle ve gönüllü olarak, kabiliyetlerini ve bilgilerini bu yönde kullanmalarını sağlayacak şekilde gayret göstermeleri esastır (Koçel, 2018:639).

Çalışanların yetkinliklerine göre iş dağılımı yapmak ve gerekli destek ve motivasyonu sağlamak, çalışanların performansını etkileyeceği için yöneticilerin dikkate almaları gereken hususlardır.

Yöneticilerin çalışanları motivasyonunu sağlamalarındaki gayretlerinde, iş doyumunu oluşturan tutumlarını geliştirme nedenleri yer almaktadır. Bu gayretlerin karşılığı olarak hem çalışanın hem de örgütün amaçları karşılanmakla her iki tarafın da tatmini sağlanmış olur. Çalışanların kişisel farklılıkları, motivasyon çalışmalarının da her çalışan da farklı etkiler göstermesine sebep olmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin motivasyonda kullanacağı özendirme vasıtaları ve kullanımlarına dair bilinçli olması gerekir. Bilinçli olarak uygulanan özendirmeye dayalı motivasyon çalışmaları başarılı sonuçlar verir (Şenturan, 2014:22). Yöneticiler birlikte çalıştıkları personellerin hangi alanlarda daha başarılı ve verimli çalışabileceklerinin, eksiklerinin neler olduğu ve nelerin onları motive ettiğini belirleyerek daha olumlu ve etkili sonuçlar sağlayabilir.

Yöneticiler, örgütün amaç ve hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirebilmek için çalışanların performanslarını daima yüksek düzeyde tutma gayreti içerisinde. Çalışanların performanslarını yükseltebilmeleri için ise, çalışanların gereksinimlerinin karşılanarak motive edilmeleri gerekmektedir. Bir örgütün başarısı, motivasyonu en iyi şekilde sağlanabilmiş çalışanlar ile gerçekleşmektedir. Başka bir ifade ile; motivasyon kişileri, kişiler ise örgütü başarıya taşımaktadır.

3. Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi

Örgütün başarısı için çalışanlar ile örgütün amaçlarının örtüşmesi gerekir. Motivasyon uygulamalarındaki amaç da örgüt ile çalışanların amaçlarını birbirine uygun hale getirmek üzerinedir. Bu sayede çalışanların hem kendileri hem de örgüt için çok daha yararlı şekilde çalışmaları sağlanmış olur.

Başarının anahtarı olarak görülen motivasyon için; örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi adına ilk olarak çalışanların başarılı olmalarını sağlamak gerekir ve bu yüzden de çalışanların motivasyonu önemlidir. Çalışanların fiziksel, ruhsal, sosyal ve maddi olarak gereksinimlerinin karşılanması motivasyonlarının sağlanmasında önemli hususlardır. Örgütün amaç ve hedeflerine uygun olarak gerçekleştirilen motivasyon uygulamaları;

çalışanların ve örgütün verimliliğini arttırdığı gibi, sosyal ve ekonomik açıdan refahı sağlar. Ayrıca ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullar nedeniyle değişen esnek motivasyon uygulamaları ile uyumu sağlar (Karadavut, 2018:22). Yöneticilerin olumlu bir örgüt iklimi ile örgütün başarısını ve verimliliğini arttırabileceklerini görerek hareket etmeleri, bunun için de çalışanların motivasyonunu önemsemeleri gerekir.

Motivasyon örgüt açısından, çalışma ortamının; örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanarak doyum sağlayacak şekilde düzenlenerek, kişilerin etkin hale gelmesi ve heveslendirilmesi süreci diye tarif edilebilir (Cönger, 2018: 28). İşletmelerde uygulanan motivasyon faaliyetleri ile çalışanların işlerinde devamlılıklarının sağlanması, daha verimli ve yaratıcı bir şekilde çalışarak performanslarının artırılması planlanmaktadır.

Motivasyonun tanımında yer alan, bir işin yapılabilmesinde kişide açığa çıkartılan güç ve enerjinin, örgüt çalışanlarının örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda bir araya gelerek, bu amaçlara inandırılmaları ve heveslendirilmelerini sağlamak adına uygulanması, tüm örgüt faaliyetlerinde motivasyonun örgüt için olan önemini ifade etmektedir.

C. Motivasyon Süreci

Motivasyon insanlar için önemli bir ihtiyaçtır ve amacı insanları harekete geçirmektir. Kendiliğinden meydana gelmeyen motivasyon uzun bir süreci kapsar ve örgütler için de motivasyonun sağlandığı bu süreçler önemlidir.

İnsanları motive edebilmek için, öncelikle bazı vasıflarının öğrenilmiş olması, sonrasında kademeli olarak hareket edilmesi gerekmektedir. Çünkü motivasyon, bizzat ve aniden meydana gelen bir durum olmayıp, uzun bir süreci kapsar. Söz konusu süreç altı aşamadan meydana gelir. Bunlar; ihtiyaç duyma, uygun ortam sağlama, istek, seçenek arama, deneme ve tatmin olma aşamaları olup, şu şekilde açıklanmaktadır (Güney, 2005:259):

- **İhtiyaç Duyma Aşaması:** Karşılanmayan ihtiyaçları ifade eder. İhtiyaçlarının farkında olan kişilerin bu ihtiyaçları giderilmediği takdirde kişilerde gerginlik oluşur. Kişiler bu gerginliklerini atmak için harekete geçer. Kişilerin yaşadıkları bu gerginliğin seviyesi

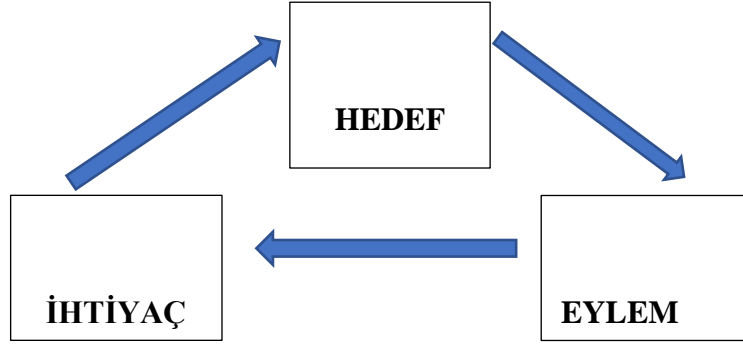
başarıya ulaşmalarında önemlidir. Kişilerin yaşayacağı fazla gerginlik başarıyı olumsuz yönde etkiler ve bu yüzden ihtiyaçların gerginlik seviyesi artmadan giderilmesi gerekir.

- **Uygun Ortam Sağlama:** İhtiyaç duyulan her ihtiyaç her ortamda karşılanamaz, bu nedenle ihtiyaçların giderilmesi için uygun bir ortama da ihtiyaç vardır. Uygun olmayan ortamlar, ihtiyaçların başka bir yer ve zamana bırakılarak ertelenmesine neden olur.
- **İstek:** İhtiyaçların isteğe dönüşmesi uygun ortamın oluşmasına bağlıdır. İstek kişilerin ihtiyaçlarının farkına varmasıdır. Kişiler taleplerinde tereddüt yaşadığı takdirde, gereksinimi bilinçli bir seviyeye ulaşmamış demektir.
- **Seçenek Arama:** İhtiyaçlarının farkına varan kişiler, bu ihtiyaçlarını karşılamak için elverişli yöntemler ararlar. İhtiyacın kişilerde yarattığı gerginlik doğru kararı vermesini etkilemektedir. Bu nedenle kişiler gerginliklerini azaltıp, muhakeme kabiliyetlerini arttırarak doğru yöntemi bulma olasılığını yükseltmelidir.
- **Aşama Deneme:** Bu aşamada ihtiyacın giderilmesine karar verilen yöntemin uygulamaya koyulması söz konudur. Seçilen yöntemin geçerliliği, ihtiyacın giderilmesini kolay ya da zor olacak şekilde etkiler.
- **Tatmin Olma:** Motivasyonun son aşamasını tatmin olma oluşturur. Kişiler tatmin oldukları zaman yaşadıkları gerilimden kurtulurlar. Kişiler yeterli düzeyde tatmin olmazlarsa, ya bütün aşamaları tekrar ederek tatmin duygusunu yaşamak isterler ya da gereksinimlerinden vaz geçer ve gergin bir hayat sürmeye devam ederler.

Motivasyonun bir süreç olarak ifade edilen yanı sıra; dürtü, güdü, gereksinim, amaç ve istek gibi kavramlar ile tanımlanan, bedensel ya da ruhsal gereksinim veya yoksunluk ile başlayan ve kişiyi bir amaç doğrultusunda hareket ettiren veya hareket etmesini sağlayan dürtüyü faaliyete geçiren, aynı zamanda süreklilik kazandıran bir süreç olarak ifade edilir (Sına, 2019:8). Kişilerin isteklerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin giderilmesinin motivasyonları ile aynı doğrultuda olduğu gözlemlenebilmektedir.

Literatürde yapılan tespitlere göre; kişilerin çalışma heveslerini arttıracak pek çok faktör ve motivasyon kaynağı bulunmaktadır. Kişilerin gereksinimlerinden ve bunların karşılanmalarından bahsedilmiştir. Ruhsal motivasyon kişilerin kimliği ve iç alemlerinden kaynaklanan gereksinimleri, bedensel motivasyon kişinin zaruri ihtiyaçları olan yeme, içme, barınma gibi gereksinimleri, sosyal motivasyon ise insanın sosyal bir varlık olması nedeniyle; sosyalleşme ve haberleşme gibi gereksinimleri konu edinmiştir (Arslan, 2018:32). Çalışanların gereksinimleri onları en çok motive edecek olan unsur olup, örgütün öncelikle bu gereksinimleri karşılamaya yönelik girişimlerde bulunması gerekmektedir.

Motivasyon, karşılanmayan bir ihtiyacın şuurlu veya şuursuz olarak kabul edilmesiyle başlar. Bu ihtiyacın giderilmesine inanılan bir gaye ile harekete geçilir. Eğer bu davranış ile ihtiyaç giderilirse, bu ihtiyacın her varoluşunda aynı hareket tekrarlanır. Ancak istenilen sonuca ulaşılamamış olursa bu hareket bir daha tekrar etmez. Bu süreç aşağıdaki şekilde modellenmiştir (Aşıcı, 2016:29).



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Yapılan açıklamalardan yola çıkarak özetle; motivasyon sürecinin başlangıcı tatmin olmamış ihtiyaçlardır. Kişilerin gereksinimleri uyarıldığı zaman kişiler bu gereksinimleri karşılamak üzere harekete geçerler. Bu harekete geçme eylemlerinin sonucunda gereksinimleri istedikleri şekilde karşılanırsa tatmin olurlar. Kişilerin kendilerini tatmine götüren eylemlerde bulunmak üzere harekete geçmeye iten ve harekete geçtiği andan itibaren de sonuca götüren aşamaların her biri motivasyon sürecini ifade etmektedir.

D. Motivasyon ile İlgili Kavramlar

Motivasyon ile ilgili bazı kavramlardan; ihtiyaç, dürtü, güdü, başarı güdüsü, bağlanma güdüsü, yarışma güdüsü ve güç güdüsü aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır. (Budak, 2003:381, Güney, 2005:257-258, Temelli, 2019:10-11, Oflaz, 2018:55-58, Güney, 2017:315-316, Ercoşkun, Nalçacı, 2005:355-358, Aydın, 2019:4-5 Bayrak, 2001:37, Taşdemir, 2013:37, Koçyiğit, 2015:9, Karabulut, 2015:95-96, Yazgan, 2019:41-42).

1. İhtiyaç

İhtiyaç, ruhsal ve bedensel dengenin arızalanmasından kaynaklanan bir yoksunluk olup, herkeste farklılık gösterebilen; gıda, uyku, cinsellik gibi en temel ihtiyaçlar olan fizyolojik ihtiyaçlar ile öğrenme, başarı, sevgi, güven, saygı, ait olma gibi psikolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını

karşılmak için hareket ederek, sonuca ulaşmak zorundadır. İhtiyaçlar aynı zamanda insanları sonuca götürmek üzere hareket ettiren gücü meydana getirir.

İhtiyaçlar, insan hayatının devamlılığı için zaruri olabilmektedir ve bu zaruri ihtiyaçlar karşılanmadığı takdirde insan hayatını tehlikeye sokabilmektedir.

2. Dürtü

Dürtü, organizmayı harekete geçiren fizyolojik ihtiyaçlardır. İnsanların varlıklarını korumaları ve devam ettirebilmeleri için bazı fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi gerekir ve bu zorunlu ihtiyaçların koruma vasfına dengeleşim (hemeostatik) adı verilir. Hemeostatik dengenin bozulması halinde duyulan ihtiyaç ve eksiklik organizmada gerginlik ve sıkıntıya neden olur. Kişi hemostatik dengeyi yeniden düzene sokabilmek için gereksinimleri karşılanacak eylemlerde bulunma zorunluluğu yaşar. İhtiyaç olarak tanımlanan bu eksikliği karşılamak için organizmada ortaya çıkan güç dürtü olarak ifade edilir.

3. GÜDÜ

Güdü, insanları harekete geçiren vakadır. Yani davranışı kuvvetlendirip ve aktif hale getirerek amaca sevk eden güçtür.

Güdüler herhangi bir öğretime ve terbiyeye gerek duyulmaksızın doğal olarak gelişen, soya bağlı olarak görülen kompleks ve dönemsel davranışlar dizisi şeklinde ifade edilir. Örneğin, tırtılın oluşturduğu koza ve örümceğin ördüğü ağ; güdülerinin sonucu kendiliğinden meydana getirdikleri oluşumlardır.

Güdü (motiv), kişiyi uyararak bir ihtiyacı karşılamak amacı ile harekete geçmesini sağlayan davranışı tanımlamaktadır. Genellikle “dürtü” ve “ihtiyaç” kavramları ile eş manada kullanılmakta olduğu; fizyolojik, sosyal, psikolojik şekillerde görüldüğü gözlemlenmiştir.

4. Başarı GÜDÜSÜ

Başarı güdüsünün asıl manası, kişinin kendiliğinden sahip olduğu bir güdü ile yaptığı işi en iyi gerçekleştirmesidir. Başarı güdüsü kişilerin sahip olduğu en temel güdüdür. McClelland, toplumun kültürel, ekonomik v.b. düzeyini tespit etmede başarı güdüsünün önemli bir faktör olduğunu ifade etmiştir.

Başarı güdüsü kişi ve grupların en çok etkisi altında kaldıkları güdüdür. İnsanlar başarılı olma isteği ile çok fazla başarı güdüsü duysalar bile başarısız olma tedirginliği içerisinde girerek hissettikleri güdünün etkisini azaltmaktadır. İnsanlar yaşadıkları bu tedirginlikleri yok ettiğinde başarılı olmak için eyleme geçer. Kişilere verilen yetki ve sorumluluklar başarı güdüsünü tetikleyerek başarıya teşvik eder. Kişilerin yetkinlikleri, becerileri ve kişiliklerinin başarı güdüsü üzerinde etkileri bulunur.

5. Bağlanma Güdüsü

Bağlanma güdüsü, bir tür dürtü olup, insanların birbirleri ile olan münasebetini ifade eder. Motivler (güdüler) bireylerin davranışlarının kaynağı, istikametinin belirleyicisi, hem de sürekliliğinin sağlayıcısıdır. Bu yönüyle yaşamlarının geçmişten itibaren bütünlüğünü oluşturur.

İnsanların bağlılık kurmaya olan ihtiyaçları, onları kavgalardan uzaklaştırmaya, samimi ilişkiler geliştirerek, iyi dostluklar kurmaya sevk eder. Psikologlara göre, kişinin dostluk ve samimi ilişkiler kurmaya yönelik düşünceler ile vakit geçirmesi, onun bağlanma gereksinimi içerisinde olduğunun göstergesidir.

6. Yarışma Güdüsü

Başarı güdüsü, belli bir amaç ya da hedefe istekli bir şekilde yönelmeyi tanımlar. Bu güdü ile insanlar bir görevi en iyi şekilde yerine getirme veya standartların üzerinde rekabet etmenin önemi ile hareket ederler. İşe ve örgüte bağlılık ile başarı güdüsü arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Başarı güdüsü fazla olan kişiler amaç ve hedeflerine ulaşmak için daha çok çaba harcar ve meydana gelen sorunları çözüm odaklı davranarak kolayca çözerler.

İnsanın mutluluğu yarışmada aramasının temelinde, çocukluk dönemi bulunur. Çocukluğunda yöneltildiği yarışmaya yetişkinliğinde de gereksinim duyar.

7. Güç Güdüsü

Güç, insanın herhangi bir şeyi yapabilme kabiliyeti olarak basit manada ifade edilebilir. Yönelimsel manada, bir insanın ulaşmak istediği amaç ve hedefler

doğrultusunda, kaynaklarının tamamını harekete geçirmesi, ihtiyaç duyduğu her şeyi temin etme ve kullanabilme ehliyetidir ve örgütlerin temel öğelerinden biridir.

Güç motivi, insanların kendi istedikleri doğrultusunda, istedikleri gibi ve kontrolsüzce hareket edebilme isteği içerisinde olmaları, ancak diğer kişilerin davranışlarını kontrol altında tutmak istemeleri ifade eder. Kişinin yetişmiş olduğu çevre bu özelliklerinin eğiliminde ve gelişmesinde etkilidir.

VI. ÇALIŞMA YAŞAMINDA YARARLANILAN MOTİVASYON TEKNİKLERİ VE KURAMLARI

A. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Motivasyon Teknikleri

Çalışma yaşamında sıkça yararlanılan motivasyon tekniklerinden; gözdağı, ceza ve ödül, yarışma ve rekabet, ayrıcalıklar tanıma, meslek ve kurumu ile özdeşlemeye dair yapılan literatür araştırmaları neticesinde aşağıda ana başlıklar altında yer alan açıklamalara ulaşılmıştır (Güney, 2017:319-320, Güçlü, 2019:59-61, Güney,2005:263, Karabulut:2019:101-107, Yazgan, 2019:46)

1. Gözdağı

Gözdağı, görevine karşı gereken özen ve hassasiyeti göstermeyen kişilere karşı uygulanan uygulanabilecek kötü sonuçlar ile korkutma ve bezdirme davranışı olarak tanımlanır. Uygulanan bu sistemde kişiler sürekli gözetlenerek denetime maruz kalır. En fazla etkili olduğu kişiler, örgütten ayrılması zor olan veya örgütte kalması mecburi olan kişilerdir. Bu sistemin kullanılmasının; kişilerde gerginlik ve telaş meydana gelmesi, örgüt ikliminde yer alan diğer insanlarda görülen negatif yansımalar, sistemin uygulayıcılarına karşı düşmanca hisler beslenmesi gibi sakıncaları bulunur.

Kişiler ağır bir hata yapmadıkları takdirde mevcut konumu, hakları ya da işini kaybetmeyeceğini bilmek ister. Çünkü böylesi bir korku çalışmalarının tamamını etkileyerek verimlerini düşürür. Gözdağı ile karşılaştıklarında ise yaşadıkları endişe, korku ve kızgınlık sebebiyle gerçekçi bir analiz yapamayan kişiler; yoğun bir şekilde strese maruz kalarak, uzun vadede psikolojik ve fiziksel hastalıklar yaşarlar.

2. Ceza ve Ödül

İstenmeyen, hoş karşılanmayan tutumların engellenmesi için ceza; istenilen, beğenilen davranışların ise devamlılığının olmasını sağlamak için ödül sistemine

başvurulur. Gözdağı ve ceza kullanmak yerine ödüllendirme yönteminin uygulanması bireylerde yaşanacak olumsuz davranışların yerine geçerek, gelişimlerine katkı sağlar. Cezaların uygulanma gerekliliği ise yöneticilerin otoritelerini kabul yöntemi olarak görülmeyip, örgütün amaçları ve kaidelerine uygun olmayan davranışlar sergilenmesi durumunda, gerekliliğine inanılarak uygulanmalıdır.

Kişilere uygulanan cezalandırma; ödülün yoksun bırakma, eleştiride bulunma, verilen yetkileri geri alma, sorumluluklarını azaltma, pasif görevler tanımlama, ihtar ve işten çıkarma gibi hususları içermektedir. Cezalar çalışanlarda karşı koyma ve öfke duyguları yarattığı için motivasyon ve disiplin konusunda tesirli bir uygulama değildir.

Ödüller çoğunlukla terfi, ücret, sorumluluk, takdir ve teşekkür gibi memnuniyet belirten uygulamalardır. Cezaların olumsuz etkilerine karşın ödüllerin olumlu sonuçları bulunmaktadır. Öncelikle kişilerin mutlu olmalarını sağlar ve ihtiyaçlarını tatmin ederek, istenilen davranışın tekrar etme sıklığını arttırır.

3. Yarışma ve Rekabet

Yarışma, bir işi diğer kişilerden daha iyi şekilde gerçekleştirerek maddi ya da manevi bir ödül elde etme çabasıdır. Yarışmalarda yöneticilerin adil davranmaları, kişiler arası düşmanlık duygularının açığa çıkmaması açısından önemlidir. Yarışma ve rekabet ortamı, kişinin, örgütün ve toplumun gelişmesine katkı sağlar.

Yarışma, çalışanların arasından daha iyi olanları tespit ederek, onları diğerlerinden ayırıp kendi aralarında da derecelendirmeye dayalı bir motivasyon tekniğidir. Çalışanlar yarışma eyleminde birbirlerinden üstün olma gayreti içerisine girerler ve bu da onların daha fazla performans sergilemelerine neden olur.

Kişilerin motivasyonunda etkili olan sosyal ve psikolojik durumlardan biri çalışanlar için düzenlenen yarışma ve rekabet ortamlarıdır. Rekabet şartlarının açıkça belirtildiği ve çalışma ortamlarının bu şartlara uygun biçimde oluşturulduğu örgütlerde, yarışma ve rekabet durumları örgüt başarısının sağlanması, bu başarının devamlılığı ve geliştirilmesinde etkilidir.

4. Ayrıcalıklar Tanıma

Ayrıcalık tanıma, örgütler tarafından bir kişiye diğerlerine olduğundan daha fazla imtiyaz tanınması, daha fazla değer verilmesini tanımlar. Kişiler örgütlerin tanıdığı ayrıcalıklara ulaşarak; özel haklar itibar ve menfaat elde etme duygusu içerisinde, kendilerinden beklenen davranışları daha istekli olarak yerine getirir. Ayrıcalık elde eden kişi için olumlu bir etki yaratmasına rağmen, kişilere tanınan yetki ve gücün diğer çalışanları da etkileyeceği için diğer kişiler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

Kişilere bazı haklar ve mesuliyetler tanıyarak; yöneticiler ve kişilerin birbirlerini daha iyi tanımalarına olanak sağlar. Kişilerin genel gelişimi açısından pozitif bir etki yarattığı gibi, özellikle empati yeteneklerinin gelişmesi açısından büyük önem arz eder.

5. Meslek ve Kurumu ile Özdeşleşme

Özdeşleşme, çalışanların örgütlerinin yerine kendisini koyarak empati kurması, mesleğinin gereğini olması gerektiği gibi ve örgütün kendisinden beklediği gibi hareket etmesini tanımlar.

Örgütlerin kurum ve meslek ile özdeşlemeyi sağlayan uygulamaları tespit etmesi gereklidir. Özellikle örgütte sağlanan örgüt iklimi bu özdeşleşmeyi etkileyen önemli hususlardan biridir. Örgüt iklimi çalışanların meslekleri ve kurumları ile özdeşleşmelerini sağlayacak özelliklere göre oluşturulmalıdır.

Yöneticilerin, çalışanların iş yapma şevkini arttırıcı, işlerine karşı özendirici tutumlar içerisinde olmaları, çalışanların örgütü ve mesleğini severek yapmaları ve hem örgütleri hem de meslekleri ile özdeşleşmelerini sağlar. Düzenlenen yarışmalarda ekip ruhu oluşturmaları, kurumlarının başarısı için ortak hareket etmeleri de örgüt ile bağlarını güçlendirerek özdeşleşmelerini sağlar.

B. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Motivasyon Kuramları

1. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Süreç Motivasyon Kuramları

Çalışma yaşamında yararlanılan süreç motivasyon kuramlarından Vroom'un Bekleyiş Kuramı, Edwin Locku'un Amaç Kuramı, Lawyer-Porter'in Beklenti

Kuramı, Harold Kelley'in Atıf Kuramı, Davranış Düzeltme ve Güçlendirme Kuramının literatür araştırmaları yapılarak aşağıda açıklanmıştır.

a. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Vicor H. Vroom tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen bu kurama göre güdülemede iki etken söz konusudur. Birincisi; istediğimiz bir şeyi ne kadar çok istediğimiz, ikincisi; istediğimiz şeyi elde etmek için sahip olduğumuz olanak ve ihtimal ne kadardır. İstemediğimiz bir şeyi elde etmek için herhangi bir güdülemeden bahsedilemeyeceği gibi, imkânı bulunmayan bir etmenle de motive olmak söz konusu değildir (Ertürk, 2013:170). Bireylerin kişilikleri gibi ihtiyaçları da farklılık göstermektedir ve bu duruma bağlı olarak kişiler birbirilerinden farklı şekilde motive olurlar.

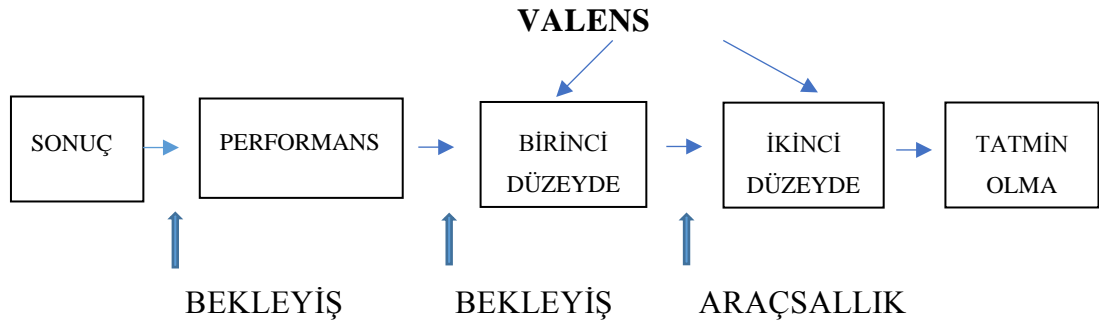
Bu kurama göre, motivasyon kişilerin beklentileri yönünden açıklanır. Motivasyon, kişilerin seçimleri ve amaçları ile bu amaçları gerçekteşirme beklentileri olarak ifade edilir. Kişisel ihtiyaçlardan bahsedilmez (Güney, 2017:326). Çalışanlar emeklerinin karşılığında başarılı olacaklarına ve istedikleri sonuca veya ödüle kavuşacaklarına dair bir inanç ile hareket ederse motive olmaları kolaydır.

Vroom, motivasyon sürecini bilişsel süreçler ile ifade etmeye çalışmıştır. Bireyin davranışlarına göre meydana gelen sonuç veya sonuçlar, davranışın yenilenme imkanını çoğaltacak ya da azaltacak ve söz konusu davranışı ortadan kaldıracaktır. Bu doğrultuda Vroom, motivasyonu iki faktöre dayandırarak; şu formül ile açıklamıştır (Uluçay, 2016:18-19).

[MOTİVASYON = VALENS x BEKLEYİŞ]

Bu kuramın üç temel kavramı vardır. Birincisi; bireyin elde edeceği ödülü isteme orana göre gösterdiği çabayı, yani valens'i ifade eder. Aynı ödül farklı bireyler tarafından, ihtiyaçları doğrultusunda farklı şekilde arzu edilir. Bir birey için son derecede arzu edilen bir ödül, bir diğer birey için ise, hiçbir çabaya değmeyecek derecede önemsiz olabilir. Bu durum yani valens, -1 ile +1 arasında değerlendirilecek bir değişken olarak gösterilebilir. Bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme değerine göre, ödüle verdikleri değer gösterir. İkinci kavram bekleyiştir. Bekleyiş, bireyler tarafından gösterilen belli bir çabanın, belli bir ödüle tabi olması hakkında algılanan olasılığı tanımlar. Bireyin çabasının karşılığında belli

bir ödül edeceğini bilerek daha fazla çaba sarf etmesini ifade eder ve 0 ile +1 arasında değerler olarak değişkenlik gösterebilir. Üçüncü temel kavram ise; araçsallıktır. Araçsallık bireyin belli seviyedeki bir çaba ile belli bir performans sergileyebileceği ve bunun belli biçimde ödüle tabi olacağıdır. Bu ödüllendirme birinci aşamadaki sonuç olarak algılanmalıdır. Yani birey, bir çabanın göstermiş olduğu performansa bağlı olarak sonuçlanacağını düşünüyorsa (bekleyiş) ve bu performansında belli bir sonucun ödüllendirilmesi ile olacağını düşünüyorsa (bekleyiş), ve bununla birlikte birinci kademedeki belli bir ödülü, ikinci aşamadaki hedefler için lüzumlu olduğunu düşünüyorsa (araçsallık) ve birey birinci ve ikinci aşamadaki ödülleri de istiyorsa kişinin motive olmasından bahsedilir. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Koçel, 2015:744-745).



Şekil 2. Vroom Motivasyon Modeli

Bu teoriden anlaşıldığı üzere, kişilerin hangi şekilde motive oldukları belirlenmeli, örgüt için hangi sonuçların önemli olduğu da tespit edilmeli ve kişilerin performansı ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi kurabilmeye özen göstermelidir.

b. Edwin Locke'un amaç kuramı

İnsanların belirlemiş oldukları amaçlara ulaşabilmelerindeki en önemli husus gerçek anlamda istekli olmalarıdır. Kişilerin amaçlarını gerçekleştirecek düzeyde azimli bir çalışma içerisinde olması, yoğun bir istek duymasına bağlıdır.

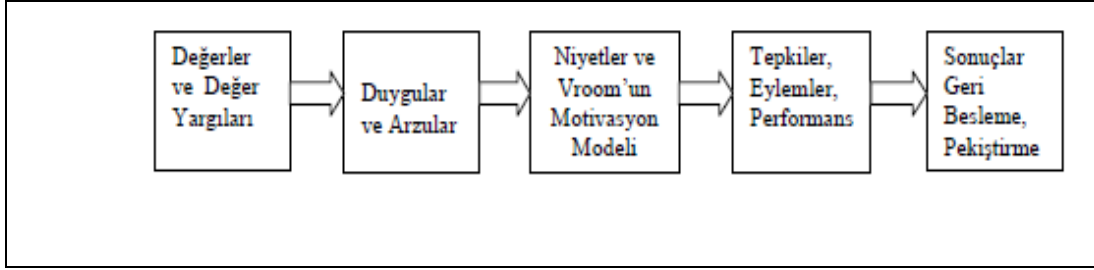
Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişiler kendilerine motivasyonlarını etkileyen bazı amaçlar edinir. Kuramın aşağıda sıralandığı şekilde dört faktörü bulunur (Günaydın, 2019:28).

- Amaca katılma
- Öz yeterlilik

- Gerçekleştirilen işin özellikleri
- Ulusal kültürün özellikleri

Bu kurama göre; kişinin motivasyon seviyelerini belirleyen örgütsel ve bireysel amaçlardır. Kuram Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olup, belirlenen kişisel ve örgütsel amaçlar rekabeti sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel amaçların çalışanlarca kabul görmesi önemlidir. Yöneticiler de bu amaçların uygunluğuna özen göstermelidir (Güney, 2017:328-329). Kişilerden beklenen başarı ve performans ile gerçekte sergilemiş oldukları performans ve başarıya dikkat edilmelidir.

Edwin Locke'nin Amaç Kuramını aşağıda yer alan şekilde görebiliriz: (Torun, 2015:98)



Şekil 3. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı

Kişinin amaç doğrultusunda göstermiş olduğu kararlı duruşu, amacın basitliği veya zorluğu motivasyona tesir edecektir. Ulaşılması zor olan amaçlar için, gösterilmesi gereken performans düzeyi, kolay ulaşılan amaçlara göre çok daha fazla olmak durumundadır. Gereken bu yüksek performansı sergileyebilmek için ise kişi daha fazla motive olmak zorundadır (Yapar, 2005:66). Örgütün amaçları ile kişisel amaçların aynı veya benzer olması amaçlara ulaşmayı kolaylaştırırken, birbirleri ile çatışan amaçların gerçekleşmesi her zaman daha zordur.

Amaç kuramı, bireylerin amaçları doğrultusunda şuurlu olarak gayretli davranışlar göstereceğini ifade etmektedir. Bu kurama göre, çalışanlar işlerinde kendileri için elverişli amaçlar belirleyip, bu amaçlar doğrultusunda hareket ederek gayret göstermekten zevk alırlar. Kişilerin kendi belirlediği amacı elde edebilmesi için duyduğu bu zevk onları motive etmektedir. Çalışanların amaç belirleme ve amaçları doğrultusunda çaba göstermelerinin sağlanmasında; yönetim tarafından desteklenmeleri ve belirlenen amaçlar gerçekleştirildiği

takdirde ödüllendir ile özendirilip, teşvik edilmesi gerekmektedir (Karadavut, 2018:38). Kişilerin belirledikleri amaçların belirgin olması, zor da olsa ulaşılabilir amaçlar olması ve kişilerin bu amaçları benimsemiş olmaları gerekmektedir.

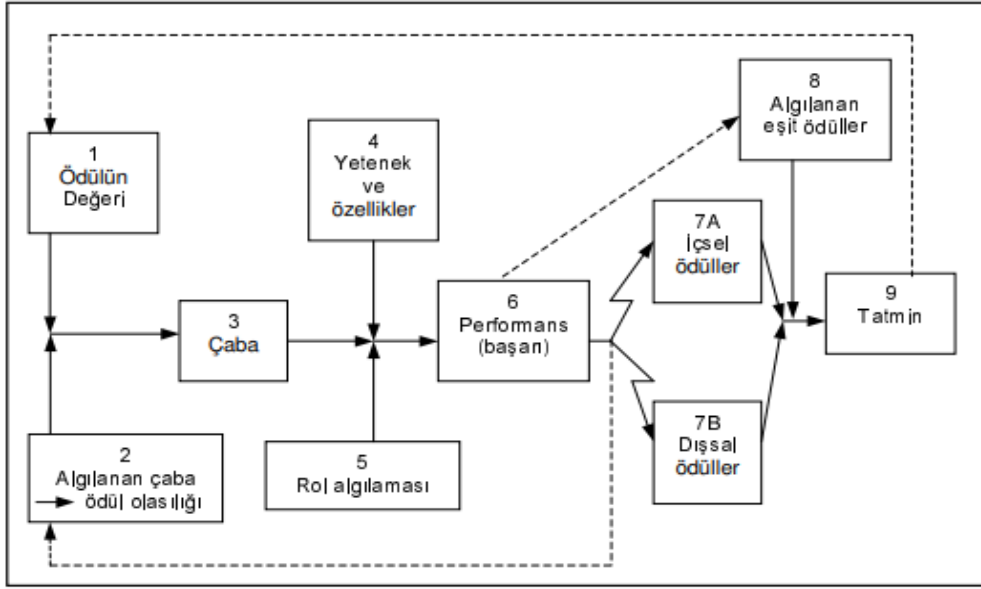
c. Lawler- Porter'in beklenti kuramı

Beklenti Kuramı, çalışanların göstermiş oldukları çabanın karşılığında bir mükafat elde etme umudunu içermektedir.

Lawler ve Porter, Vroom'un teorisine ek olarak bireyin anlayış, bilgi, kabiliyet ve gayretine göre sergilenen farklılıklara bağlı olarak başarıları ödüllendirebilmektedir. Bu kurama göre, bireyin göstermiş olduğu gayret her zaman beklenen performansı karşılamaz. Birey yeterli kabiliyet ve bilgi donanımına sahip değilse, ne kadar gayret ederde etsin istenilen sonuca ulaşabilmesine olanak yoktur (Güney, 2015:274). Yapılan ödüllendirmelerde de adil davranılması ve bunun çalışanlarca da hissedilmesi gereklidir. Ödüllendirmenin adil yapılmadığının düşünülmesi çalışanların motivasyonunu direkt olarak etkilenmesine neden olmaktadır.

Beklenti kuramına göre, performans ve sonuç arasında faydalı bir ilişkinin olduğu algısı ve elde edilen sonuçların gereksinimleri karşılayan bir vasıta olarak görüldüğünde kişileri motive edeceği belirtilmiştir. Yani; insanların elde etmek istedikleri amaçlara dair net oldukları, bu konuda kendi kabiliyetlerine güvendikleri, amaçlarına ulaştıkları takdirde kazanacakların ödülleri farkında olmaları ve ödülleri göstermiş oldukları gayrete değmesi konusunda var olan düşüncelerini ifade etmektedir (Aşçı, 2016:34).

Bu kurama göre, performans, doyum ve güdülenme değişkenleri birbirleriyle değişik bir şekilde ilişkilidir. İçsel ve dışsal olarak ödülleri ikiye ayırır. Dışsal ödüllerde örgütü ilgilendiren, içsel ödüllerse çalışanları ilgilendiren kişiye özel ödüllerdir (Özdil, 2019:41). Yöneticilerin çalışanlarının tutum ve davranışlarına etki eden motivasyon faaliyetleri neticesinde, performanslarının artması aynı zamanda örgütün verimliliğini arttırarak örgüt başarısını ortaya koyar.



Şekil 4. Lawler- Porter Modeli

Kaynak: (Özdil, 2019:42)

İnsanların davranışları gerçekleştirmiş oldukları faaliyetler neticesinde ödüllendiriliyor ise sahip olduğu yetkinlikler, bilgi ve tecrübeler performansları ile doğru orantılı olarak kendini belli eder. Ödüller dışsal ödüller veya içsel ödüller olabilmektedir. Birinci aşaması sonucu ifade etmekte olup, iki etken söz konusudur. Önemli olan husus, Vroom modeline ek olarak algılanan değişken olan eşit ödüllerdir. Yani; kişiler diğer kişilerin performanslarına göre kendi performanslarını kıyaslar ve hak ettiklerini düşündükleri ödül konusunda fikir oluştururlar. Bu sayede bir ödül algısı oluşmuş olur ve eğer kişiye verilen ödül kendisinin algılamış olduğu ödülü karşılamıyorsa kişide tatmin sağlamaz (Koçyiğit, 2015:18). Kişiler, kendileri ile aynı iş yapan ve başarılı sonuçlar elde eden kişilere sunulan ödüller ile kendilerine sunulan ödülleri kıyaslar. Bu yüzden ödül sisteminde adil olunmasına dikkat edilirken aynı zamanda kişilerin ödül ve çevre koşullarını nasıl değerlendirdiği tespit edilerek, gerektiğinde farklı bir ödül modeli uygulanarak beklentileri karşılanmaya çalışılmalıdır.

d. Harold Kelley'in atıf kuramı

Atıf Kuramı, insanların kendilerini ve yaşadıklarını anlamlandırma süreci olarak ifade edilebilir. Atıf kuramının ana düşüncesi, kişilerin çevresindeki olayların nedenlerini anlamak istemeleri ve bu konuda bilgi aramalarıdır.

Harold Kelley'in atıf kuramına göre, kişiler etraflarındaki olayları idrak ederek; olanlara bir mana yüklemek isterler. Olanları bir nedene dayandırmak, başarı beklentilerini yükselterek bu doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktadır (Uzmen, 2019:17). İnsanlar doğası gereği hem yaşadıkları dünyayı hem de yaşadıkları olayları anlamlandırma ihtiyacı duyarlar. Bu ihtiyaç doğrultusunda neden, niçin sorularını sorarak cevap arayışı içerisine girerler.

Bu kurama göre, kişiler atıflarını davranışı sergiledikleri sosyal çevrelerine veya şahsi özelliklerine dayandırarak yaparlar. Bireylerin şahsi davranışları, diğer kişilerin davranışları ve bu davranış sebeplerinin bulunması, ortaya çıkan sonuçlar ve bütün bunların belli kaidelere dayalı olarak yapıldığı algısından meydana gelen; üç ana varsayımdan yola çıkar. Bunlar kişilerin kendi tutumları, diğer kişilerin tutumları ve bu tutumlarını sebeplerinin belirlenmesi ve tüm bunların belirli şartlara göre göre yapıldığı görüşüdür (Koçyiğit, 2015:23). Kişiler karşılaştıkları durumları belli bir kalıba koyarak, yaşananların sebeplerini koymuş oldukları kendi kalıpları çerçevesinde açıklamaya çalışır.

İnsanların dış dünyayı anlaması ve adlandırması; yaşadığı durumlara karşı yaptığı atıflar, özellikle de yaşanan kötü olaylara karşı yaptığı yüklemelere göre şekillenmektedir. Sosyal psikologlar günümüzde, insanların rutin hayatlarında yaşadıkları farklı olayları nasıl algıladıkları konusunda oldukça aşama kaydetmişlerdir. Ampirik ve teorik düzeyde yürütülen bu çalışmalar “yükleme ya da atıf kuramı” olarak ifade edilmektedir (Kartopu, 2013:79-80). Bu kurama göre, insanlar atıfta bulunarak yaşanılacak olumsuzluklardan kendilerini kurtarmış olurlar. Yaşanılan olumsuz durum, bir başka kişiye veya herhangi bir şeye yüklendiğinde kişi kendisini vicdanen rahatlatmış olur, kendisini aldatmış olsa dahi bu duruma kendisini inandırmaya devam etmesi, ruhen kendisini iyi hissetmesini sağlamaktadır.

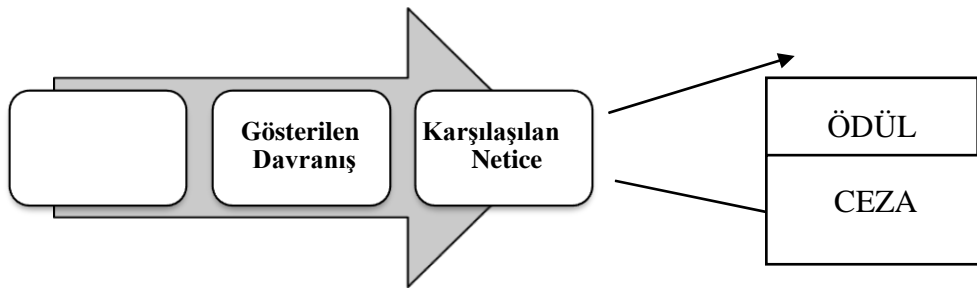
e. Davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı

Davranış düzeltme ve güçlendirme teorisi; insanların yaşadıkları olumlu veya olumsuz sonuçlar karşısında, davranışlarındaki tutarlılık veya değişiklikleri açıklamaya yöneliktir.

Bu kurama göre; bireylerin kabul edilmek istenmeyen davranışları karşısında tepkisiz kalarak, beklenen veya beğenilen davranışlarının ise

ödüllendirilerek denetim altında tutulup, örgütün amaçlarına uygun şekilde yönlendirilebilmesi mümkündür. Ödüllendirilen davranışlar sıkça tekrar eder ve kişide alışkanlığa dönüşür. Ödüllendirilmediğinde ise davranışını sorgular ve belli bir süre sonunda o davranışı bırakır. Cezalandırmanın böyle bir uygulamada yer alması doğru değildir (Güney, 2017: 330). Bu kuramda amaç kişileri motive etmektir. İstenmeyen bir davranışı cezalandırma yöntemi ile yok etmeye çalışmak, kişinin kendi iradesinin dışına çıkarak, gerçek amacı görmesini ve motivasyonunu engeller.

Bu kuram, sonuçsal şartlandırma kuramının yönetim çalışma alanına adapte edilmesi neticesinde geliştirilmiştir. Yönlendirilen davranışlara yönelik; olumlu ve olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma kavramlarını konu alır. İstenilen davranışın tekrar etmesini sağlamak için ödüllendirme yapılması olumlu pekiştirir. Olumsuz pekiştirmede, kişinin istenmeyen davranışı karşısında ceza vermek yerine sadece ödülün yokluğuna bırakılır. Yok etmede, herhangi bir ceza ya da ödül söz konusu olmayıp, bezdirme politikası uygulanır. İstenmeyen bir davranış karşısında bu davranışın tekrarlamasını önlemek için de ceza yöntemi uygulanır. (Ergin, 2012:107). Kişilerin davranışları sebepler doğrultusunda değişkenlik göstermektedir. Davranışların neticesinde ise bazı sonuçlar meydana gelir ve bireyler meydana gelen bu sonuçlara göre davranışlarını yeniden düzenler.



Şekil 5. Davranış Düzeltme Kuramının İşleyişi

Kaynak: (Ergin, 2012:107)

Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramını çalışanlarını motive etmek için kullanmayı düşünen örgütlerin şu hususlara dikkate etmelidir (Torun, 2015:100).

- İstenen ve istenmeyen davranışlar örgüt tarafından açıkça belirtilmelidir.

- Davranışlar konusunda yönetime bilgi verilmelidir.
- Ödüllendirme sistemi imkânı oldukça değerlendirilmeli ve önemsenmelidir.
- Davranışlar karşısında zamanında tepki verilmelidir.

Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramına göre; ödüllendirme cezalandırmadan daha etkilidir. Cezalandırılan kişi, aldığı cezayı hak etmediğini düşünerek; kendisini rencide edilmiş hissedilir, stres ve öfke duyabilir. Tüm bu olumsuz duyguların karşılığında ise çalışanın performansını arttırması beklenemez, doğal olarak verimlilik düşer ve bu çalışmanı motive etmek daha da zorlaşır.

2. Çalışma Yaşamında Yararlanılan Kapsam Motivasyon Kuramları

Çalışma yaşamında yararlanılan kapsam motivasyon kuramlarından bazıları ele alınıp, literatür araştırmaları yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Aşağıda yer alan bu kuramlardan bazıları; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Alderf'in V.İ.G. Kuramıdır.

a. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı motivasyon teorileri arasında en fazla bilinendir.

Bu teori, bireyler tarafından gerçekleştirilen her davranışın belli gereksinimleri karşılamaya yönelik olduğu ve bu gereksinimlerin de belirli aşamalara tabi olduğu varsayımlarını içermekte olup, motivasyona ilişkin süreç aşağıdaki şekilde belirtilmiştir. (Güney, 2017:321).



Şekil 6. Maslow'un Motivasyon Süreci

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının iki temel hipotezi bulunur. Birincisi, kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda hareket ettiği, bu nedenle sergilediği her davranışın bir ihtiyacı giderme amacı taşıdığıdır. Kişiler ihtiyaçlarına göre belirli davranışlarda bulunurlar. Bu yüzden de ihtiyaçların kişilerin davranışları üzerinde etkisi bulunur. İkinci hipoteze göre, ihtiyaçların belli bir sıralamaya göre olduğudur. Alt kademedan üst kademeye doğru gelişen bir sıralama vardır ve alt kademedeki ihtiyaçların karşılanmadan, bir üst kademedeki ihtiyaç giderilmeye çalışılmaz (Koçel, 2015:734). Maslow insanların gereksinimlerine göre beş grupta, hiyerarşik olarak sıralayarak açıklamıştır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi sıralaması özetle aşağıda açıklanmıştır (Ertürk, 2013:167-168).

- **Birinci sırada yer alan fizyolojik ihtiyaçlar:** Gıda, barınma, korunma, uyumak, nefes almak gibi ihtiyaçlardır. İnsanların bu ihtiyaçları karşılanmadan, başka bir ihtiyacı düşünmesi, talep etmesi mümkün değildir.
- **İkinci sırada yer alan güven ihtiyacı:** Birinci sırada yer alan fizyolojik ihtiyaçları karşılanan insanlar, tehlikelerden korunmak, korku duymamak için sosyal güvenlik ihtiyacı duyarlar.
- **Üçüncü sırada yer alan sosyal ihtiyaçlar:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılanan insanlar için sosyal ihtiyaçlar doğar. Bu ihtiyaçlar; diğer kişiler tarafından sevilme, kabul görme, aidiyet ve duygusal ihtiyaçlardır.

- **Dördüncü sırada yer alan saygınlık ihtiyacı:** Kişinin kendisine güveni ve saygısı vardır, aynı zamanda başkaları tarafından da saygı duyulmak ister. Statü ve başarıma duygusu hakimdir.
- **Beşinci sırada yer alan kişisel bütünlük ihtiyacı:** Maslow'a göre beşinci ve son kademeye gelen kişi başarıma ve yaratma kudretini açığa çıkarabilir. Kişilerin gerçek manada özgürlüklerine kavuşabildikleri aşamadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı geniş bir kesimin kabul ettiği bir kuram olup, özellikle de yöneticiler tarafından oldukça benimsenmiştir. Maslow bu kuramı bilimsel deneyler ile destekleyerek ispatlayamamış, araştırmacılarca da geçerliliği test edilmiş ancak yeterli kanıt bulunamamıştır. Ancak algısal olarak anlaşılması basit ve makuldür. İnsan gereksinimlerinin kuramda öngörülen tablodaki aşamalarına dair sınırlı kanıtlar, tahmin edilmemiş gereksinimlerin motivasyon sağlayan nitelikleri olduğunu ya da bir gereksinimin giderilmesine müteakip yeni bir aşamaya geçildiği ifade edilmiştir (Erdem, 2015:206). Kişiler için ihtiyaçlar kısmen karşılanmış dahi olsa güdüleyici özelliğini yitirir ve artık bir sonraki aşamada yer alan ihtiyaç güdüleyici nitelik kazanır.



Şekil 7. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Uluçay, 2016:10)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı araştırmacılar tarafından pek çok tenkite maruz kalmıştır. İhtiyaçları kişilere göre tespit etmenin kolay olmadığı, ihtiyaçların her birinin iç içe oldukları belirtilerek bu kuramın objektifliğinin yitirileceği açıklanmıştır. Üstelik kuramda en son aşamada yer alan kendini gerçekleştirmenin iş yaşamı haricinde de olabileceği ve kuramda kendini gerçekleştiren kişi ile örgütte kendini gerçekleştiren kişinin farklı olabileceği belirtilerek, kuramın iş hayatında tatbik edilmesinin çok mümkün olmadığı ifade edilmiştir (Eryiğit, 2019:25). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı bazı araştırmacıların desteklenen, bazıları tarafından ise kabul görmeyen bir kuramdır. Fakat kuramın sade ve kolay olması, akla yatkın gelmesi sebebiyle günümüzde kabul gören ünlü kuramlardan biridir.

Bu kurama göre, yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını ve hangi ihtiyacını öncelikle gidermek istediğini tespit edebilirse, ihtiyaç duyulan öncelikli ihtiyaçları gidermeye yönelik yapacağı çalışmalar ve sağlayacağı ortam ile kişilerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayabilir. Maslow'un ihtiyaçlar kuramı ve bu ihtiyaçları giderici bazı önlemler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Güney, 2017:321).

Çizelge 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İhtiyaç Giderici Bazı Önlemler

İHTİYAÇLAR	İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER
KENDİNİ GELİŞTİRME VE DOYUM Kişinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkanları
SAYGI VE STATÜ Başarı, tanınma, statü sahibi olma	Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve itibar sağlayan imkanlar, yapılan işin beğenilmesi.
AİDİYET SOSYAL İHTİYAÇLAR Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimseme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler
GÜVENLİK İHTİYAÇLARI Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, kabiliyetli ve uyumlu yöneticilik.
TEMEL FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, cinsellik	Ücret, yan ödeme, iyi fiziki şartları.

Maslow'a göre bu ihtiyaçlar evrensel özelliktedir. Kuramda yer alan ilk dört ihtiyaç karşılanması zorunlu olan ihtiyaçlar olarak ifade edilmiş, bunlar birinin ya da birden fazlasının giderilmediğinde bedensel rahatsızlıkların oluşacağını belirtmiştir. Son aşamada yer alan beşinci ihtiyaç için ise zorunlu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra doğan bir ihtiyaç olduğu açıklanmıştır (Bal, 2020:18). Yapılan bu açıklamaya rağmen, bireyler için yaşadıkları toplumun kültürel değerleri, kişisel özellikler veya daha farklı etkenlere göre bu sıralamada yer alan ihtiyaçlar bazen değişkenlik gösterebilmektedir.

Bu kurama sonradan iki faktör daha eklenmiştir. Bunlar bilme ihtiyacı ve estetik ihtiyaç olarak açıklanmıştır. Bilme ihtiyacı; kendisini her aşamada geliştiren bireyin, okuyup, araştırıp, öğrenerek anlamak istemesi olarak ifade edilmiştir. Estetik ihtiyacı ise; kişileri her zaman daha iyiye ve daha güzele sevk ederek tatmin sağlayan faktörlerdir (Arslan, 2018:8). Yapılan bu tespitler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin evrensel olarak kabul gördüğü kadar; zaman içerisinde geliştirilip, güncellenebilir ve çağa göre şekillendirilebilir bir nitelikte olduğunu göstermektedir.

Söz konusu teoriye göre, insanlar ihtiyaçları karşılandığında ya da ellerindeki olanaklar ile motive olmazlar, karşılanmayan ihtiyaçlar, sahip olunmayan şeyler ile motive olurlar. Ellerindeki olanakları kaybetmekten de korkarlar ancak, arzu ettikleri şeyler için daha fazla emek harcarlar. İhtiyaçlar hiyerarşisi, yöneticiler tarafından bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir.

Bunun için yöneticiler tarafından çalışanlarının arzu ettikleri ihtiyaçların neler olduğunun tespit etmeleri gerekir. Çalışanlarına ihtiyaçlarını karşılama imkânı tanıyan yöneticiler, onların davranışlarına istenilen doğrultuda kolaylıkla yön verebilir (Güney, 2015:267). Yöneticiler kişiler tarafından arzu edilen ihtiyacı tespit ettikten sonra, bu ihtiyacı karşılayacak olan şeyi ödül olarak çalışanlarına vaat ederek gerekli motivasyon ve yönlendirmeyi sağlayabilirler.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, her ne kadar belli bir hiyerarşik sıralamaya dayandırılrsa da ihtiyaçlara yönelik katı bir sınırlamanın olması söz konusu değildir. İnsanların hayat standartları veya kültürel değerleri bu sıralamalarda farklılıklara neden olabilmektedir. Bazen de insanların kişilikleri bu sıralamayı değiştirebilmektedir. Sosyal ihtiyaçlardan ziyade saygınlık ihtiyacı içerisinde olan kişiliğe sahip kimselerde mevcuttur. Kişiler böyle durumlarda tüm ihtiyaçları belli bir sıralamaya göre değil, birkaçını aynı anda karşılama ihtiyacı duyabilir. Özellikle fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçların hepsi bir arada karşılanmak istenebilir.

b. Herzberg'in çift etmenler kuramı

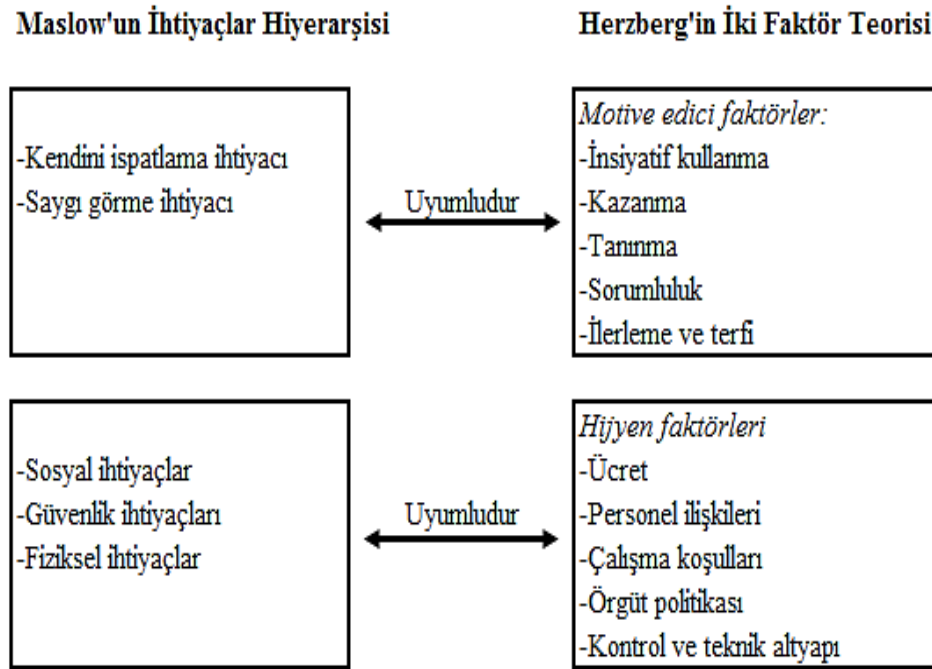
Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiş olan bu kuram, motivasyon görüşleri kuramlarından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra en fazla bilinen kuramdır.

Herzberg'in iki grupta ifade emiş olduğu bu kurama göre, birinci grupta yer alan motive edici faktörler; yapılan iş, mesuliyet, konum, terfi, tanınma gibi öğeleri içerir. Bu öğelerin varlığı kişileri motive etmekte olup, olmadığı durumlarda ise motivasyon düzeyini olumsuz etkileyerek, motivasyonu düşürür (Koçel, 2015: 737).

Herzberg, kişiler için eksikliği olan bazı çalışma şartlarının kişilerde tatminsizlik oluşturduğu, fakat bu eksikliklerin tamamlanmış olması durumunda da kişilerin motive olmadığını ileri sürmüştür. Bu faktörleri de durum koruyucu (sağlık ya da hijyen) olarak adlandırmıştır. Kişilerde mantıklı bir tatmin seviyesini sağlamak için gerekli olan bu etkenler; kişilerin yaşama hakkı, ücretlendirme, fiziki koşullar, iş güvenliği, teknik bilgi ve denetim, örgüt politikaları ve yönetimi, kişiler arası iletişim, ast ve üstler arasındaki iletişim olarak ifade edilir (Güney, 2015:267-268). Kişilerin zaten olmazsa olmazı

durumunda olan ihtiyaçlar için motive olmaları söz konusu değildir. Çalışanların emeklerinin karşılığı olan hak ediş ödemeleri bu duruma verilebilecek önemli örneklerden biridir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile Herzberg'in çift etmenler kuramı asıl yönüyle birbirlerine uyumlu olan kuramlardır. Çift etmenler kuramı, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını kapsamlı bir şekilde tetkik eden ve açıklayan bir kuramdır. Aşağıdaki tabloda bu iki kuramın karşılaştırmasına yer verilmiştir (Yazgan, 2019:54).



şekil 8. Maslow ve Herzberg kuramlarının karşılaştırması

Kuramda yer alan hijyen faktörleri, kişilerin tatminsizliğini gidermekte ancak, tam olarak tatmin sağlamamaktadır. Herzberg hijyen etkenlerinin örgütlerdeki insan kaynaklarının devamlılığı açısından zorunlu olduğunu ifade eden ilk bilim insanıdır. Söz konusu kurama göre; inşalarda motivasyon sağlayacak işler başarı, gelişim, sorumluluk, terfi ve tanınma gibi olanaklara sahip işlerdir (Denizli, 2020:29).

Bu kurama göre; hijyen faktörler olarak ifade edilen faktörler, kişiler için olması zorunlu olan ihtiyaçlardır ve sağlanmış olmaları onları motive edici bir değer değildir. Ancak yokluğu durumunda kişilerin tatmininden söz etmek de

mümkün değildir. Motive edici faktörler sağlanırsa kişiler motive olurlar ve bu faktörlerin yokluğu kişilerin motivasyonunu düşürür.

A.Frederick Herzberg'in çift faktör kuramı; ücret, iş güvenliği, personel ilişkileri, çalışma şartları gibi ihtiyaçları içermesi ve bu şartların gelişmişlik düzeyi yüksek olan ülkelerde rahatça karşılanması nedeniyle bu ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarına elverişli niteliktedir. Bu etkenlerin henüz rahatça karşılanmadığı, gelişmişlik düzeyi daha az olan ülkelerde bu konuda yapılacak her türlü çalışma kişiler için motive edici bir araç olarak kullanılabilir (Kantar, 2017:28). Bu açıklamadan da anlaşıldığı üzere, ihtiyaçlar bireysel özelliklere göre farklılıklar içerdiği gibi, toplumsal ve kültürel özelliklere de göre de farklılıklar içermektedir.

Herzberg'in çift faktör kuramına göre, tatmin ve tatminsizliği neden olan etkenler birbirlerinden farklıdır. Yöneticilerin herhangi bir motivasyon oluşturmaksızın kişilerde tatminsizliğe neden olan etkenleri fark ederek ortadan kaldırması neticesinde örgüte bir sakinlik ortamı yaratarak kişileri yatıştırabilir (Erdem, 2015:208). Yani Herzberg'in çift faktör kuramında hijyen faktörlerinin karşılanması neticesinde kişiler tatmin olmasalar dahi en azından bir tatminsizlik hissetmeyeceklerdir.

Herzberg, çift faktör kuramını, çalışma ortamı, örgüt politikaları, ücret, kişiler arası ilişkiler ve güvenlik faktörleri olarak belirlemiş olup, bu faktörleri çalışanları, işlerinden uzaklaştıran etkenler olarak değerlendirmiştir. Kişilere yapılan maaş zamlarının tatmin sağlamasa bile, tatminsizliği önlediği düşünülmektedir. Motive edici faktörler ise; başarı, terfi, sorumluluk ve tanınma gibi istekler ile açıklamış ve iş tatminini dolaylı yoldan etkilediği ifade edilmiştir. Çift faktör kuramı aşağıda şekilde gösterilmiştir (Eker, 2018:46).

Tatmin alanı		Motivatörlerin Tatmine İlişkin Etki Düzeyi
Tatminsizlik Alanı		Hijyen Faktörlerinin Tatminsizliğe ilişkin Etki Düzeyi

Şekil 9. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Yüksek

Tatmin

Ne

Tatmin

Ne de Tatminsizlik

Tatminsizlik

Çalışanlara sağlanan dışsal ödüller, onların kısa süreli bile olsa memnuniyetlerini arttırmak, çabalarını arttırmak, örgütte daha uzun süre kalmalarını sağlamak açısından önemlidir. İçsel ödüller; yani sorumluluk, terfi, başarı gibi direkt olarak işin kendisi ile ilgili olan ödüller ise kişilerde motivasyon sağlayarak daha kalıcı ve uzun vadeli etkiler sağlar (Armstrong, 2016:36). Bu kuramda geleneksel inanışlarda olduğu gibi, tatminsizliğin karşılığı tatmin olarak tanımlanmamaktadır.

Bu kuramın yöneticiler için önemi şu şekilde açıklanabilir: Durum koruyucu etkenler, olumlu bir zemin oluşturarak motivasyonun gerçekleşmesini kolaylaştırır. Gerekli zemin hazırlandıktan sonra, motive edici etkenlerin hepsinin

karşılanması gerekir. Yöneticiler durum koruyucu faktörleri karşılandıktan sonra bunlar üzerinde ısrarla durarak kişileri motive etmeye çalışırsa, çalışanların işinden ve amirlerinden soğutarak uzaklaşmalarına neden olabilir (Güney, 2017:323). Kişilerin istediği asgari koşulları içeren durum koruyucu faktörler kişileri genellikle kısa süreli motive eder. Genellikle iş tatmini sağlamaktan çok, işin sürdürülebilir olmasında etkilidir. Kişileri motive etmekte fazla etkisi olmasa da bu faktörün yokluğu durumunda kesin bir memnuniyetsizlik söz konusudur.

c. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

D. McClelland tarafından geliştirilmiş olan teoriye göre, bireyin etkisi altında olduğu; ilişki kurma, güç kazanma ve başarıma olmak üzere üç farklı gereksinim vardır ve bireyler bunlara göre davranışlarda bulunurlar.

Bu kurama göre, başarılı olmak kişinin en büyük gereksinimidir. Bu yüzden kişiler en çok başarı gereksinimi ile motive edilebilir. McClelland'ın üzerinde durduğu gereksinimleri kısaca şöyle özetleyebiliriz (Güney, 2017:323).

- **İlişki Kurma Gereksinimi:** kişilerin diğer kişiler ile ilişki kurmaları, bir gruba katılma ve sosyalleşmeleri anlatılmaktadır. Bu yönde fazla gereksinim duyan kişiler, diğer kişiler ile ilişki kurmaya ve geliştirmeye özen gösterirler.
- **Güç Kazanma Gereksinimi:** Bu gereksinimi fazla olanlar; gücünü muhafaza etme, başkalarını hükmü altına alma, güç ve otorite kaynaklarını çoğaltma davranışlarına sahip olurlar.
- **Başarma Gereksinimi:** Başarma gereksinimi fazla olanlar; ulaşılması zor ve çok gayret gerektiren, anlamlı hedefler koyar ve bu hedeflere ulaşmak için de gereken kabiliyet ve bilgiye sahip olmaya çalışırlar.

Başarı güdüsü fazla olan kişileri, belli bir amacı olan ve amaçları doğrultusunda hareket eden, riskleri göze alabilen, mesuliyet sahibi, sonuç odaklı, problem çözme kabiliyetine sahip olma gibi nitelikleri ile diğer kişiler arasından kolaylıkla fark etmek mümkündür. Bu kişiler hem çalıştıkları örgüte hem de kendilerine katkı sağlar (Ergin, 2012:90). Bu kişiler sahip oldukları nitelikler ile kendilerini sürekli geliştirdikleri gibi, örgütün gelişimine de katkı sağlarlar.

McClelland'ın bu kuramına göre; kişiler başarı olanaklarını %50-50 ihtimal dahilinde gördüklerinde en fazla performansa sahip olmaktadır. Olağan dışı olasılıklar üzerinde durarak, kumar oynamak istemezler. Çünkü yalnızca şanstan kaynaklanan bir başarı onları tatmin etmez. Başarı olanakları yüksek olan durumlardan da hoşlanmazlar çünkü bu böylece kendi yeteneklerini zorlayıcı bir husustan söz edilemeyecektir. Kendilerini zorlayıcı hedefler belirlemekten hoşlanırlar (Robbins, Judge, 2015:210). Başarma ihtiyacı yüksek olan kişiler kendi koydukları başarı ölçütlerine göre hareket ederler. Başkalarına göre olan başarılı sonuçlar üzerine değil, kendi belirledikleri başarı ölçütlerine göre tatmin olurlar.

Başarı ihtiyacı yüksek insanların sahip oldukları özellikler aşağıdaki gibidir (Gürses, 2018:32).

- Küçük veya büyük riskler üstlenmezler, başarıyı hesapmış oldukları risklere göre sağlarlar.
- Başarıları konusunda net ve çabuk geri bildirim almak isterler.
- Motive yöntemleri, başarı ve başarıdan sağladıkları haz duygusudur.
- Sorumluluk almaktan kaçınmaz, hatta bu konuda ısrarcı olurlar.

Bu kurama göre; başarı insan davranışlarının temelinde başarı ihtiyacı vardır ve bu ihtiyaç diğer ihtiyaçlardan daha önemlidir. McClelland'ın başarma ihtiyacı kuramına göre de başarı ihtiyacı fazla olan bireylerin liderlik özelliklerinin de fazla oluşu ve bu yüzden çalışma yaşamında başarılı olarak üst düzey bir yönetici olabileceklerini ifade eder (Mutlu, 2018:22). Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler, kendi bilgi, beceri ve yetkinlikleri doğrultusunda bir iş alanında faaliyet gösterdikleri takdirde yaptıkları işlerde daha fazla başarı elde ederek, daha fazla tatmin sağlarlar.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre; güç sağlama, sorumluluk üstlenme, yapılan işin daha iyisini gerçekleştirme, kontrol, bağlanma ve dostça ilişkiler kurma gibi gereksinimler söz konusudur. Bu gereksinimlerin karşılanması ile kişiler örgüt içerisinde özgüvenini yükselterek başarı güdüsü ile hareket eder (Ertit, 2019:33). Çalışanların sergiledikleri her türlü performanslarında hızlı bir geri bildirim almak isterler. Böylece başarı veya başarısızlıkları konusunda fikir

edinerek, davranış ve performansları konusunda daha fazla ve daha farklı yollar deneyerek özel bir gayret içerisinde girerler.

Bu kuram ile ilgili yapılan açıklamalardan yola çıkarak; yöneticiler çalışanların hangi ihtiyaç içerisinde olduklarını tespit ederek görev dağılımlarını yapabilecekleri, gereksinimlerine uygun işlerde çalışmanın kişilerin motivasyonlarını ve verimliliklerini arttıracığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Alderfer'in V.İ.G. kuramı

Alderfer, Maslow ve Herzberg'in kuramlarındaki tasniflere benzer tasnifler kullanarak motive edici öğeleri farklı bir yaklaşımda ele alarak üç ana sınıfa ayırmıştır. Bu sınıflandırmalar; var olma (existence) ihtiyacı, ilişki (relatedness) ihtiyacı ve gelişme (growth) ihtiyacı olarak açıklanmıştır.

Bu kurama göre üç esas husus söz konusudur. Bu hususları şu şekilde sıralayabiliriz. (Güney, 2015:272).

- **İhtiyaç Tatmini:** Tüm aşamalardaki ihtiyaçların karşılanma düzeyleri ne kadar az olursa, güdüleme derecesi o kadar artmaktadır. Mesela, birinci basamaktaki ihtiyaçların karşılanması anlamına gelen ücret, ne kadar az tatmin edici olursa o kadar çok güdüleyici olur.
- **Arzunun Şiddeti:** Alt seviyede yer alan bir ihtiyacın tatmin düzeyi arttıkça, üst seviyede yer alan ihtiyacın da güdüleme derecesi artar. Mesela, ücretin yeterince tatmin edici bir düzeyde olması, sonraki aşamada yer alan sosyal ilişki ihtiyacına olan güdü daha fazla olur.
- **İhtiyaç Tatminsizliğinden Kaynaklanan Hayal Kırıklığı:** Üst seviyede yer alan ihtiyaçların tatmin düzeyi azalırken alt seviyedeki ihtiyaçlar daha güdüleyici olur. Mesela; kişilerin gelişim ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse, alt seviyede yer alan ilişkilere yönelik, kişiler arası iletişim ihtiyacı daha güdüleyici olur.

Çizelge 2. Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı

Alderfer'in İhtiyaçlar Basamakları	
VAR OLMA İHTİYACI	ALT BASAMAK

**İLİŞKİ KURMA İHTİYACI
GELİŞME İHTİYACI**

**ORTA BASAMAK
ÜST BASAMAK**

Kaynak: (Güney, 2015:271).

Alderfer'e göre; insanların ihtiyaçları belli derecelerden daha farklı bir düzen içermektedir. Mesela, gelişim ihtiyacı insanların fizyolojik ihtiyaçlarına göre değil, kültüre, sosyal ilişkilerin tatminine bağlı olarak gelişir. Örgütlerde de bu hususlar doğrultusunda kişilerin fizyolojik ihtiyaçlarından ziyade örgüt kültürüne dikkat edilerek; öz güven ve mesuliyet sahibi olma gibi ihtiyaçlar önem arz etmektedir. İnsanların gelişim ihtiyaçlarının karşılanması güdülemenin belirleyici bir ana faktördür (Yazgan, 2019:53).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde tanımladığı; fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı Alderfer tarafından; var olma ihtiyacı olarak, Maslow'un sosyolojik ihtiyaçlar ve saygı ihtiyacı, Alderfer tarafından; ilişki kurma ihtiyacı olarak, Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise; Alderfer tarafından gelişme ihtiyacı olarak tanımlanmıştır. Kısaca aşağıda yer alan tabloda görebiliriz (Ergin, 2012:95):

Çizelge 3. Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Sınıflandırması

Alt Düzey Gereksinimler		Üst Düzey Gereksinimler			
MASLOW	Fizyolojik İhtiyaçlar (Psychological)	Güvenlik İhtiyacı (Safety)	Sosyal İhtiyaçlar (Love)	Saygı ve Statü İhtiyacı (Esteem)	Kendini gerçekleştirme İhtiyacı (Self-Actualization)
ALDERFER	Var Olma İhtiyacı (Existence)	İlişki Kurma İhtiyacı (Relatedness)			Gelişme İhtiyacı (Growth)

Yukarıda yer alan tablodan ve yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı üzere; Alderfer, Maslow'un tanımlamış olduğu belirli insan ihtiyaçlarını, üç başlık altında toplayarak ele almıştır. V.İ.G. kuramına göre kişiler, hiyerarşi gözetmeksizin öncelikli olarak şiddetli olan ihtiyaçlarını karşılamak isterler.

VII. ÇALIŞANLARI MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER VE YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

A. Çalışanları Motive Edici Faktörler

Çalışanları motive edici faktörler araştırılarak; bu faktörlerden ücret ve ücret artışları, teşvik primi ve ödüller aşağıda yer alan başlıklar altında açıklanmıştır.

1. Ücret ve Ücret Artışı

Asıl amacı kar elde etmek olan örgütler, bu amaçlarını verimliliklerini arttırarak sağlayabilmektedir. Verimlilik ise, örgüt çalışanlarının başarısını temsil eder. Çalışanların başarısını arttırmak için çeşitli motivasyon stratejileri uygulayan örgütler, kişilerin en fazla ihtiyaç duydukları ekonomik beklentileri olan ücret ödemelerine dikkat etmelidir.

Ücret, ekonomik özendirme vasıtaları içerisinde en fazla kullanılan, oldukça eski ve etkili bir motivasyon yöntemidir. Çalışanlar için asgari yaşam ölçüsünü sağlayabilmek adına emeklerinin karşılığı olan ücret beklentisinin karşılanması zorunludur. Kişilerin çalışma hayatındaki temel beklentileri ücrettir. Ücret, kişilerin ekonomik ihtiyacı olmasının yanı sıra toplum içerisindeki saygınlıkları ve otoritelerinin kazanılmasında da önemlidir. Kişilerin örgütte çalışmaya başlamaları ve devam etmelerindeki araç ücrettir (Sarıoğlu, 2019:46). Çalışma hayatındaki tecrübeleri ve verimliliği artan bir çalışanın, buna bağlı olarak aldığı ücrette de bir artış beklentisi içerisinde olmasına neden olabilmektedir. Çalışanın bu beklentisinin karşılıksız kalmaması motivasyonunu yükseltir ve örgütte devamlılığını sağlar.

Nitelikli çalışanlar, örgütün verimliliğine etki eden önemli bir husustur. Çalışma olanaklarının iyi olmasına dikkat eden örgütler çalışanlarının memnuniyetini kazanarak iş veriminde artışı sağlayabilmektedir. Çalışanların memnuniyetini sağlayabilmek için uygulanan ücret politikaları ve ikramiyeler

öncelikle önem arz eden hususlardır. (Kuzu, 2015:26) İç müşteri olarak da tanımlanan çalışan memnuniyetinin sağlanmadan, dış müşterilerin memnuniyetini kazanmak veya verimlilik sağlamak oldukça güçtür.

2. Teşvik Primi

Teşvik primi, çalışanların verimliliklerini arttırmak adına, aylık ücretlerinin dışında verilen ek ücret ödemesidir.

Yapılan işin niteliği gereği, ölçümlenemediği hallerde teşvik priminin uygulanması zorlaşır. Birimi ve yaptığı işi aynı olan çalışanlara verilen teşvik primi adil olmayabilir. Yapılan işten ziyade, kişiler arasında ayırım yapılarak verilen teşvik primleri çalışanların motivasyonlarını arttırmak yerine daha da düşmesine neden olur. Bu nedenle teşvik primi uygulamalarında; adaletli davranmaya özen göstererek, sakıncalı durumlara mahal vermeyecek şekilde hareket edilmelidir (Özgen, 2018:35). Teşvik primi ile çalışanlarda rekabet duygusu oluşur ve bu rekabet duygusu bir tür motivasyon aracı haline gelir.

Teşvik primi, çalışanları özendirme amacı ile çalışanların sabit ücretlerine ek olarak ödenen ücrettir. Çoğunlukla yapılan iş ve zamana göre yapılan hesaplamalara göre belirlenir. Sona eren yılın performans açısından kara etkisini tespit etmek zor bir hesaplamadır. Özellikle de yapılan işin ve hizmetin ölçülmesinin mümkün olmadığı durumlarda bu hesaplamaları yapmak daha zorlayıcı bir hal alır (Cantürk, 2019:10). Yapılan işin niteliği gereği herhangi bir ölçümlemenin yapılamadığı durumlarda çalışanlar, yapılan çalışmanın başarısı konusunda hem fikir olmalıdırlar.

Çalışanlar için mükafat niteliği taşıyan teşvik primi, çalışanların başarılarını destekleyen bir motivasyon kaynağıdır. Örgütlerde uygulanan teşvik primleri; satış oranına göre belirlenen komisyonlar, satış başına ödenen ücret, şahsi değerlendirmelere göre belirlenen ücret gibi yöntemlerdir. Ölçümü yapılamayan şahsi değerlendirme yöntemi, çalışanlar tarafından adil olduğu kanaatine varılmazsa bazı durumlarda olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

3. Ödüller

Ödüller, çalışanların daha azimli çalışmaları için teşvik edici bir araç olarak kullanılır. Çalışanlarda bu etkinin oluşabilmesi için uygulanan ödül sisteminin çalışanlara cazip gelmesi gerekir.

Çalışanlar, örgütlerine karşı gösterdikleri fedakarlıklar, sağladıkları katkılar ve sergiledikleri ekstra performansları karşılığında; aldıkları ücretin dışında, çabalarının karşılığı olarak takdir edilmeyi beklerler. Kendilerine verilen ödüller çalışanların bu beklentilerinin karşılığıdır (Arslan, 2018:14). Çalışanlar göstermiş oldukları çabaların karşılıksız kalmadığını gördükleri takdirde, daha fazla çaba sarf ederken aynı zamanda yaptıkları işten tatmin olur.

Ödüller, başarılı ve verimli bir çalışmanın karşılığı olarak kişi ya da gruplara verilen hediyelerdir. Belirlenen hediyelerin çalışanların ihtiyaçlarına yönelik olması, çalışanların motivasyonu artmasında daha etkilidir (Yılmazsoy, 2018:50). Ödüllerin gösterilen başarı ile orantılı olması da ödüllendirmeyi daha adil hale getirirken daha fazla gayreti de beraberinde getirir.

Ödüllerin motivasyon aracı olarak kullanılmasında; bütün çalışanların eşit haklara sahip olduğu ve adaletli davranıldığı algısını benimsemiş olması gereklidir. Aksi halde çalışanlarda motivasyonu arttırıcı bir araç olmaktan çok, verimliliği düşürücü bir faktör olabilmektedir.

B. Çalışanları Motive Edici Yönetici Davranışları

Yöneticilerin çalışanlarının kişilik özellikleri ve gereksinimlerini tespit ederek hareket etmeleri, onların iş tatminlerinin sağlanmasında ve nasıl motive olacaklarını bilmeleri açısından önem taşımaktadır.

İnsanları motive etmede etkili olan yönetici davranışlarından bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2017:332):

- Kişilere görüş ve önerilerinde fırsat tanımak.
- Kişileri dikkatlice dinlemek.
- Kişilere sevgi ve güler yüz ile yaklaşmak.
- Kişileri överken samimi davranmak.

- Kişilerin gereksinimlerini anlayışla karşılamak.
- Kişiler arasında ayırım gözetmemek, eşit davranmak.
- Kişilerin güvenleri sarsıcı tutum ve davranışlardan uzak durmak
- Kişilere verdiği sözü unutmadan, yerine getirmek.
- Kişilere yapıcı öneriler sunmak.

Yöneticilerin davranış biçimleri, aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarını belirleyen bir husustur.

Örgütlerin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri için öncelikle insan faktörünü önemsemeleri gerekir. İnsanların iyi niyetli yaklaşımlarını istismar etmeden onların daha verimli çalışmalarını sağlayabilmek için, kişilerin amaçlar ve hedeflerini dinleyerek, gereksinimlerini dikkate alarak hareket etmek. Örgütün amaç ve hedefleri ile kişilerin amaç ve hedeflerindeki bütünlüğü memnuniyet içerisinde sağlamak gereklidir (Güçlü, 2016:82). Örgütün amaçları ile kişilerin amaçları her durumda aynı olmamaktadır. Böyle zamanlarda yöneticiler uygulayacakları politikalar ile yaşanması muhtemel olan çatışmaları önceden önleyebilmelidir.

Yöneticilerin çalışanlara olan yaklaşımları, iletişim şekilleri, çalışma teknikleri direkt olarak çalışanları etkilemektedir. Çalışanlara emir vermek yerine, görüş ve önerilerini dikkate alarak hareket etmek, inisiyatif kullanmalarına olanak tanımak, gerekli durumlarda daha fazla yetki vermek; çalışanlarda güven duygusunun gelişmesini, kendisini değerli hissetmesini sağlar ve bu kişiler yaptıkları işten zevk alarak daha istekli ve özenli bir şekilde çalışırlar.

VIII. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı

Örgüt ikliminin motivasyon üzerindeki etkilerini ele alan bu çalışmanın amacı kabullenilen bir örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi tetkik etmek, kişilerin örgüt iklimini benimseme seviyeleri ve motivasyon seviyelerinin demografik niteliklerine göre farklılaşma boyutlarını araştırmaktır. Örgütlerde aktif olarak görev alan örgüt iklimi ve motivasyon kavramları birbirleri ile bağlantılıdır. Bir örgütün çalışanlarına karşına yaklaşımı ve vermiş olduğu değer ile örgüt iklimine vermiş olduğu ehemmiyet, aynı zamanda örgüt başarısının zeminini oluşturur. Sağlam zemin üzerine kurulu olan işletmelerin daha uzun süreli ve daha başarılı faaliyetler yürüttükleri görülmektedir.

B. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anket uygulamasında katılımcılara Aydınlatma Onam Formu ile araştırmanın konusu ve amacı hakkında bilgi verilmiş, Kurum bilgilerinin gizli tutulacağı ve verilen cevapların yapılan araştırmanın dışında kullanılmayacağı belirtilmiştir. Kişilere yapılan bu açıklama ile ankete verdikleri yanıtlarda herhangi bir endişe duymaksızın huzurlu ve samimi bir şekilde davrandıkları varsayılmaktadır.

Uygulanan anket formu temel olarak üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde örneklem grubunu meydana getiren katılımcıların şahsi bilgileri (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu vb.). İkinci bölümünde ankete katılanların örgüt iklimi ile ilgili algı seviyelerini ölçebilmek için örgüt iklimi ile

ilgili ifadeler, üçüncü bölümde ise katılımcıların motivasyon ile ilgili algı seviyelerini ölçebilmek için motivasyon ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

C. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evreni oluşturan tüm Kamu Sağlık kuruluşlarının tamamına ulaşmanın mümkün olmaması örneklem üzerinde çalışma yapmayı mecbur kılmıştır. Örneklem yöntemi; bir ana kütle için özelliklerini öğrenmek için, ana kütle temsil eden örnekte yola çıkarak ana kütle ile ilgili veri edinerek, hakkındaki sonuç elde etmektir. Araştırma İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı Kamu Sağlık kuruluşlarında gerçekleştirilmiş olup, farklı sağlık kuruluşlarında görev yapan, farklı birimlerde çalışan ve rast gele seçilen farklı unvana sahip 250 sağlık personeline anket formu dağıtılarak çalışmaya katılmaları istenmiştir. Ülkemizde yaşanan pandemi koşullarına da bağlı olarak sağlık kuruluşlarımızda yaşanan yoğun çalışma koşulları ve zaman kısıtlaması nedeniyle 220 sağlık çalışanı tarafından katılım sağlanabilmiş, 214 geçerli anket ile çalışma yapılabilmektedir.

D. Araştırmanın Hipotezleri:

Araştırma kapsamında kabul edilebilirlikleri sınanan üç hipotez aşağıda yer aldığı şekildedir.

Hipotez 1:

H0: Katılımcıların örgüt iklimi algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaz.

H1: Katılımcıların örgüt iklimi algıları demografik özelliklerine göre farklılaşır.

Hipotez 2:

H0: Katılımcıların motivasyon algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaz.

H1: Katılımcıların motivasyon algıları demografik özelliklerine göre farklılaşır.

Hipotez 3:

H0: Örgüt ikliminin motivasyon üzerinde etkisi yoktur.

H1: Örgüt ikliminin motivasyon üzerinde etkisi vardır.

E. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin faktör desenini ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin örgüt iklimi ve motivasyon için 0,95 olduğu bulunmuştur. İlâveten Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde hesaplanan ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür. Bu bağlamda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Örgütsel iklim ve motivasyona ilişkin tutum algısı faktör desenini ortaya koymak için faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis); döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir. Araştırmada; Korelasyon Testi ve Regresyon Analizi kullanılmıştır. Buna ek olarak, güvenilirlik analizi sonucu Cronbach alfa katsayısı örgüt iklimi için 0.948, motivasyon için 0.935 bulunmuştur.

1. Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Katılımcıların Örgütsel İklim ile ilişkin tutumlarını ölçmeyi amaçlayan ve 18 maddeden oluşan aracın faktör desenini ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde KMO değerinin 0,95 olduğu bulunmuştur. Bu değer faktör analizi yapmak için oldukça yeterli bir değerdir. İlâveten Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, hesaplanan ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür. Bu bağlamda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Örgüt iklimi ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ve Bartlett Küresellik Test sonuçları aşağıda yer alan Tablo 5’de gösterilmiştir.

Çizelge 4. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,945
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2210,893
	df	136
	Sig.	,000

Örgütsel İklimine ilişkin tutum algısı faktör desenini ortaya koymak için faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) ve döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir. Temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) tabloları aşağıda yer alan Tablo-3'de gösterilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, analizinde temelinde yer alan 18 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan 2 bileşen bulunmuştur. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı %59,80. Bu söz konusu 2 bileşen hem açıklanan toplam varyans tablosu hem de yamaç-birikini (scree plot) grafiği incelenerek, toplam varyansın önemi çerçevesinde değerlendirildiğinde, 2 bileşenin varyansa önemli bir katkı yaptığı görülmüştür.

Faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkının birinci faktör için %52,66 ve ikinci faktör için de %7,14 olduğu görülmüştür. Belirlenen 2 faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise %58,99'dur.

Örgütsel İklimine yönelik tutum algısı ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi örneklem büyüklüğü de göz önünde bulundurularak 40 olarak belirlenmiştir. 2 faktör için yapılan analizde, maddeler binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeylerini karşılayıp karşılayamaması açısından değerlendirildiğinde, 1 madde binişik olduğundan (9.madde) analiz dışı bırakılmıştır. Bu maddenin analiz dışı bırakılması sonucunda elde edilen faktör yük deseni, maddelerin faktör yük değerleri ortak varyansları aşağıdaki Tablo 6'da verilmiştir.

Çizelge 5. Rotated Component Matrix^a

	Component (Bileşen)	
	1	2
M10	,795	
M17	,780	
M12	,737	
M11	,700	
M18	,694	
M13	,684	
M8	,679	
M1	,654	
M16	,647	
M3	,636	
M15	,625	
M2	,606	
M5		,812
M6		,766
M7		,732
M4		,605
M14		,602

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.)

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

(Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax)

a. Örgüt iklimi ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi

214 katılımcıdan elde edilen verilerin örgüt iklimi ölçeğinin iki alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla; çalışanların örgüte olan güveni, üstleri tarafından gördükleri destek ve kararlara katılma imkânı verilmesi = 0.935; çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiler, amaç birliği ve yöneticilerin tutumu= 0.831 ve toplam 0.943 olarak bulunmuş, ölçeğin oldukça yüksek güvenirlikte olduğu tespit edilmiş olup, aşağıda yer alan Tablo 7'de gösterilmiştir.

Örgüt İklimi Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Çalışanların örgüte olan güveni, üstleri tarafından gördükleri destek ve kararlara katılma imkânı verilmesi	0.935	12
Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiler, amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	0.831	5
Toplam	0.943	17

Şekil 10. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Motivasyon ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları

Katılımcıların Motivasyona ilişkin tutumlarını ölçmeyi amaçlayan ve 18 maddeden oluşan aracın faktör desenini ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde KMO değerinin .923 olduğu bulunmuştur. Bu değer faktör analizi yapmak için oldukça yeterli bir değerdir. İlâveten Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, hesaplanan ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür. Bu bağlamda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Motivasyon ölçeğine ilişkin, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ve Bartlett Küresellik Test sonuçları aşağıda yer alan Tablo 8'de gösterilmiştir.

Çizelge 6. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				,923
Bartlett's Sphericity	Test of	Approx. Chi-Square	df	2237,755
				120
		Sig.		,000

Örgütsel İklimle ilişkin tutum algısı faktör desenini ortaya koymak için faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis); döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir. Temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) tabloları aşağıda yer alan Tablo 9'da gösterilmiştir.

Çizelge 7. Total Variance Explained (Açıklanan Toplam Varyans)

Component (Bileşen)	Initial Eigenvalues (İlk Özdeğerler)			Extraction Sums of Squared Loadings (Kare Yüklemelerin Çıkarma Toplamları)			Rotation Sums of Squared Loadings (Kare Yüklemelerin Döndürme Toplamları)		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,196	51,225	51,225	8,196	51,225	51,225	4,516	28,225	28,225
2	1,691	10,571	61,796	1,691	10,571	61,796	3,955	24,717	52,942
3	1,108	6,927	68,724	1,108	6,927	68,724	2,525	15,782	68,724
4	,799	4,995	73,718						
5	,537	3,358	77,076						
6	,514	3,211	80,287						
7	,464	2,899	83,186						
8	,435	2,716	85,902						
9	,389	2,431	88,332						
10	,374	2,340	90,673						
11	,340	2,123	92,795						
12	,297	1,854	94,649						
13	,250	1,561	96,210						
14	,232	1,449	97,660						
15	,211	1,320	98,980						
16	,163	1,020	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis. (Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi)

Yapılan analiz sonucunda, analizinde temelinde yer alan 18 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan 3 bileşen bulunmuştur. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı %68,72. Bu söz konusu 3 bileşen hem açıklanan toplam varyans tablosu hem de yamaç-birikini (scree plot) grafiği incelenerek, toplam varyansın önemi çerçevesinde değerlendirildiğinde, 3 bileşenin varyansa önemli bir katkı yaptığı görülmüştür.

Faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkının birinci faktör için %51,22, ikinci faktör için 10.57 ve üçüncü faktör için de %6,93 olduğu görülmüştür. Belirlenen 3 faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise %68,72'dir.

Motivasyona yönelik tutum algısı ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi örneklem büyüklüğü de göz önünde bulundurularak 40 olarak belirlenmiştir. 3 faktör için yapılan analizde, maddeler binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeylerini karşılayıp karşılayamaması açısından değerlendirildiğinde, 2 madde binişik olduğundan (4. ve 7. maddeler) analiz dışı bırakılmıştır. Bu maddelerin analiz dışı bırakılması sonucunda elde edilen faktör

yük deseni, maddelerin faktör yük değerleri ortak varyansları aşağıdaki Tablo 10'da verilmiştir.

Çizelge 8. Rotated Component Matrix^a

	Component (Bileşen)		
	1	2	3
S15	,795		
S16	,781		
S14	,761		
S17	,703		
S13	,692		
S6	,652		
S5	,599		
S18	,521		
S10		,830	
S8		,801	
S9		,782	
S11		,739	
S12		,650	
S2			,889
S1			,883
S3			,654

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi)

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

(Döndürme Metodu: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.)

a. Rotation converged in 5 iterations.

(Döndürme 5 yinelemede birleşti.)

b. Motivasyon ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

214 katılımcıdan elde edilen verilerin motivasyon ölçeğinin üç alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla faktör 1 0.899; faktör 2 0.908; faktör 3 0,854 ve toplam 0.935 olarak bulunmuş, ölçeğin oldukça yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiş olup; Tablo 11'de gösterilmiştir.

Çizelge 9. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Motivasyon Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Motivasyonda Psiko-Sosyal, Ekonomik Araçlar	0.899	8
Çalışanın İşinde Emniyet Araması ve Çalışmada Bağımsızlık	0.908	5
Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar	0.854	3
İyi çalışma koşulları ve statü		
Toplam	0.935	16

2. Demografik Değişkenlerle İlgili Hipotezlerin Analizi

Yapılan anket çalışmasında demografik özelliklerini belirlemek amacıyla katılımcılara yöneltilen ifadeler ve verilen yanıtlarla ilgili demografik bilgilere ilişkin analiz tablosu Tablo 12’de aşağıda yer almaktadır.

Çizelge 10. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	148	69,2
	Erkek	66	30,8
Medeni Durum	Bekar	144	67,3
	Evli	65	30,4
	Boşanmış/Dul	5	2,3
Yaş	21-25 yaş	8	3,7
	26-30 yaş	50	23,4
	31-35 yaş	56	26,2
	36-40 yaş	53	24,8
	41-45 yaş	34	15,9
	46 yaş ve üstü	13	6,1
Eğitim Durumu	Lise	26	12,1
	Ön Lisans	34	15,9
	Lisans	88	41,1
	Lisans Üstü	65	30,4
	Doktora	1	0,5
Hizmet Yılı	1 yıldan az	8	3,7
	1-3 yıl	23	10,7
	4-6 yıl	68	31,8
	7-9 yıl	68	31,8
	10-12 yıl	20	9,3
	13-15 yıl	14	6,5
Gelir Durumu	16 yıl ve üzeri	13	6,1
	2.800-3.500	18	8,4
	3.501-4.500	72	33,6
	4.501 ve üzeri	124	57,9

Yapılan analiz genel olarak incelendiğinde; katılımcıların 148'i (%69.2) kadın, 66'sı (%30.8) erkektir. Katılımcıların 144'ü (%67.3) evli, 65'i (%30.4) bekar ve 5'i de (%2.3) boşanmıştır. Katılımcıların 26'sı (%12.1) lise, 34'ü (%15.9)

ön lisans, 88'i (%41.1) lisans, 65'i (%30.4) lisans üstü ve 1'i de (%0.5) doktora mezunudur. Katılımcıların 8'i (%3.7) 21-25 yaş, 50'si (%23.4) 26-30 yaş, 56'sı (%26.2) 31-35 yaş, 53'ü (%24.8) 36-40 yaş, 34'ü (%15.9) 41-45 yaş ve 13'ü de (%6.1) 46 yaş ve üzeri grubundadır. Katılımcıların 8'i (%3.7) 1 yıldan az, 23'ü (%10.7) 1-3 yıl, 68'i (%31.8) 4-6 yıl, 68'i (%31.8) 7-9 yıl, 20'si (%9.3) 10-12 yıl, 14'ü (%6.5) 13-15 yıl ve 13'ünün de (%6.1) 16 yıl ve üzeri süredir bu işletmede çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların 18'i (%8,4) 2.800-3.500, 72'si (%33,6) 3.501-4.500, 124'ü (%57,9) 4.501 ve üzeri gelir durumuna sahip olduğu tespit edilmiştir.

a. Cinsiyet değişkenine ilişkin analizler

Cinsiyete değişkenine göre normallik testi sonuçları Tablo 13'da gösterilmiştir.

Çizelge 11. Cinsiyet Değişkenine Göre Normallik Testi

		Tests of Normality					
Cinsiyetiniz?		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İklim	Kadın	0,07	148	0,08	0,99	148	0,34
	Erkek	0,10	66	0,17	0,99	66	0,63
Motivasyon	Kadın	0,05	148	200*	0,99	148	0,31
	Erkek	0,10	66	0,09	0,98	66	0,43

*. Bu, gerçek anlamın alt sınırıdır.

a. Lilliefors Önem Düzeltmesi.

Tablo incelendiğinde, Cinsiyete göre örgüt iklimi ve motivasyon skorları normal dağılım göstermektedir. ($p > .05$)

i. Cinsiyet değişkenine göre skorların karşılaştırması

Cinsiyete değişkenine göre skorların karşılaştırılması Tablo 14'de gösterilmiştir

Çizelge 12. Cinsiyet Değişkenine Göre Skorların Karşılaştırması

Altboyut	Cinsiyet	Mean	Std. Deviation	F	t	sig
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	Kadın	3,07	0,85	0.866	1.872	0.063
	Erkek	2,83	0,78			
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	Kadın	2,43	0,81	0.879	0.756	0.450
	Erkek	2,35	0,74			
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	Kadın	2,88	0,79	0.285	1.646	0.101
	Erkek	2,69	0,74			
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	Kadın	2,60	0,87	1.093	0.876	0.382
	Erkek	2,49	0,80			
Motivasyonda psiko- sosyal ve ekonomik araçlar	Kadın	3,19	1,02	0.676	1.537	0.126
	Erkek	2,96	0,98			
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	Kadın	3,31	1,06	0.517	1.528	0.128
	Erkek	3,07	1,04			
Motivasyonda örgütsel ve yönetsel araçlar	Kadın	2,92	0,82	0.450	1.418	0.158
	Erkek	2,75	0,80			

Tablo incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>.05$). Örgüt iklimi ve İş motivasyonu açısından erkekler ile kadınların benzer eğilim göstermiş olsa da kadınların örgüt iklimi ve motivasyonlarının erkeklere göre yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonucun ortaya çıkmasına da kadınların doğası gereği erkeklere göre daha sosyal ve iletişim becerilerinin yüksek olması, ülkemizde kadınlar için çalışma yaşamına dahil olmanın bile büyük bir ayrıcalık ve önem ifade ediyor olmasının kanaatine varılmıştır.

b. Medeni durum değişkenine ilişkin analizler

Medeni durum değişkenine göre normallik testi Tablo 15’de gösterilmiştir.

Çizelge 13. Medeni Durum Değişkenine Göre Normallik Testi

	Medeni Durum	Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İklim	Evli	0,08	144	0,03	0,99	144	0,16
	Bekar	0,08	65	,200*	0,98	65	0,21
	Boşanmış	0,23	5	,200*	0,91	5	0,46
Motivasyon	Evli	0,05	144	,200*	0,99	144	0,16
	Bekar	0,12	65	0,02	0,97	65	0,12
	Boşanmış	0,28	5	,200*	0,82	5	0,12

*. Bu, gerçek anlamın alt sınırındır.
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi.

Tablo incelendiğinde, medeni duruma göre örgüt iklimi ve motivasyon skorları normal dağılım göstermektedir. ($p>.05$)

i. Medeni duruma göre skorların karşılaştırılması

Medeni duruma göre skorların karşılaştırılması Tablo 16'de gösterilmiştir.

Çizelge 14. Medeni Duruma Göre Skorların Karşılaştırması

Altboyut	Medeni Durum	Mean	Std. Deviation	F	Sig
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	Evli	2,98	0,91	0.046	0.955
	Bekar	3,02	0,69		
	Boşanmış	2,98	0,71		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	Evli	2,41	0,83	0.053	0.949
	Bekar	2,38	0,70		
	Boşanmış	2,48	0,58		
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	Evli	2,82	0,84	0.013	0.987
	Bekar	2,83	0,64		
	Boşanmış	2,84	0,56		
Motivasyonda psiko- sosyal ve ekonomik araçlar	Evli	2,56	0,92	0.078	0.925
	Bekar	2,60	0,68		
	Boşanmış	2,48	0,90		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	Evli	3,12	1,05	0.019	0.981
	Bekar	3,11	0,91		
	Boşanmış	3,20	1,33		
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	Evli	3,22	1,10	0.760	0.469
	Bekar	3,31	0,95		
	Boşanmış	2,73	1,09		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	Evli	2,86	0,88	0.09	0.914
	Bekar	2,89	0,67		
	Boşanmış	2,75	0,96		

Tablo incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>.05$). Örgüt iklimi ve İş motivasyonu açısından evli, bekar ve boşanmışlar benzer eğilim göstermiş olsa da bekarların motivasyon düzeyinin evli ve boşanmış çalışanlardan yüksek olduğu

görülmüştür. Kişilerin hayatlarında almış oldukları sorumluluklar arttıkça, maddi ve manevi olarak beklentilerinin de artması bu durumu ortaya çıkaran nedenlerden biridir.

c. Eğitim durumuna değişkenine ilişkin analizler

Eğitim durumuna göre normallik testi sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Çizelge 15. Eğitim Durumuna Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
	Eğitim Durumu	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İklim	Lise	0,20	26	0,01	0,93	26	0,16
	Ön Lisans	0,09	34	,200*	0,96	34	
	Lisans						
	Lisans	0,10	88	0,03	0,98	88	0,21
	Yüksek Lisans	0,13	65	0,01	0,97	65	0,46
Motivasyon	Lise	0,10	26	,200*	0,95	26	0,16
	Ön Lisans	0,13	34	0,15	0,97	34	
	Lisans						
	Lisans	0,05	88	,200*	0,99	88	0,12
	Yüksek Lisans	0,05	65	,200*	0,99	65	0,12

*. Bu, gerçek anlamın alt sınırıdır.
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi.

Tablo incelendiğinde, eğitim durumuna göre örgüt iklimi ve motivasyon skorları normal dağılım göstermektedir ($p>.05$).

Çizelge 16. Eğitim Durumuna Göre Skorların Karşılaştırması

Altboyut	Eğitim	Mean	Std. Deviation	F	sig
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri Taraflından desteklenmeleri	Lise	3,00	0,91	0.774	0.510
	Ön Lisans	3,02	0,88		
	Lisans	3,07	0,76		
	Lisans üstü	2,86	0,89		
Çalışanlara kararlara katılma imkânının verilmesi Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	Lise	2,55	0,86	0.343	0.795
	Ön Lisans	2,41	0,83		
	Lisans	2,37	0,74		
	Lisans üstü	2,39	0,82		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	Lise	2,87	0,86	0.449	0.718
	Ön Lisans	2,84	0,83		
	Lisans	2,86	0,69		
	Lisans üstü	2,72	0,84		
Motivasyonda psiko- sosyal ve ekonomik araçlar	Lise	2,82	1,00	1.071	0.362
	Ön Lisans	2,64	0,94		
	Lisans	2,51	0,74		
	Lisans üstü	2,51	0,88		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	Lise	3,18	0,92	0.164	0.921
	Ön Lisans	3,02	1,11		
	Lisans	3,14	0,96		
	Lisans üstü	3,10	1,08		

Tablo incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının eğitim durumuna göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p > .05$). Lise mezunlarının örgüt iklimi ve motivasyon skoru diğer eğitim durumuna sahip çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Lise mezunu kişilerin diğer kişiler ile karşılaştırıldığında iş bulma olanaklarının daha az olması, çalıştıkları kurumlarda beklentilerinin de daha az olmasına neden olurken, diğer mezunların almış oldukları eğitimin de katkısı ile farkındalıklarının daha yüksek olmasına neden olurken, beklenti ve isteklerini daima arttırdığı düşünülmektedir.

d. Yaş gruplarına değişkenine göre analizler

Yaş grupları değişkenine göre normallik testi sonuçları Tablo 19'de gösterilmiştir.

Çizelge 17. Yaş Değişkenine Göre Normallik Testi

Tests of Normality							
	Yaş Grubu	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İklim	21-25	0,27	8	0,09	0,84	8	0,08
	26-30	0,09	50	,200*	0,98	50	0,61
	31-35	0,11	56	0,09	0,97	56	0,12
	36-40	0,10	53	,200*	0,98	53	0,66
	41-45	0,11	34	,200*	0,97	34	0,41
Motivasyon	21-25	0,19	8	,200*	0,97	8	0,88
	26-30	0,09	50	,200*	0,98	50	0,44
	31-35	0,06	56	,200*	0,99	56	0,91
	36-40	0,06	53	,200*	0,98	53	0,47
	41-45	0,13	34	0,19	0,97	34	0,55
	46 ve üstü	0,15	13	,200*	0,90	13	0,14

*. Bu, gerçek anlamın alt sınırıdır.
a. Lilliefors Önem Düzeltmesi.

Tablo incelendiğinde, yaş gruplarına göre örgüt iklimi ve motivasyon skorları normal dağılım göstermektedir ($p > .05$).

Çizelge 18. Yaş Durumuna Göre Skorların Karşılaştırması

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	F	sig
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri Tarafından desteklenmeleri	21-25	2,77	0,84	0.991	0.424
	26-30	3,08	0,76		
	31-35	3,11	0,80		
	36-40	2,92	0,90		
	41-45	2,79	0,93		
	46 ve üstü	3,15	0,72		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	21-25	2,23	0,36	0.274	0.927
	26-30	2,42	0,80		
	31-35	2,44	0,82		
	36-40	2,42	0,86		
	41-45	2,31	0,73		
	46 ve üstü	2,52	0,74		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	21-25	2,61	0,69	0.793	0.556
	26-30	2,88	0,73		
	31-35	2,91	0,75		
	36-40	2,78	0,85		
	41-45	2,65	0,82		
Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	F	sig
	46 ve üstü	2,96	0,70		

Çizelge 18 (devamı) Yaş Durumuna Göre Skorların Karşılaştırması

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	F	sig
Motivasyonda psiko- sosyal ve ekonomik araçlar	21-25	2,25	0,46	0.991	0.424
	26-30	2,68	0,91		
	31-35	2,69	0,94		
	36-40	2,49	0,85		
	41-45	2,43	0,72		
	46 ve üstü	2,44	0,56		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	21-25	2,35	1,11	1.454	0.256
	26-30	3,14	1,01		
	31-35	3,28	1,01		
	36-40	2,98	1,02		
	41-45	3,18	0,89		
	46 ve üstü	3,17	1,09		
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri Tarafından desteklenmeleri	21-25	2,54	1,01	1.311	0.260
	26-30	3,26	0,99		
	31-35	3,38	1,19		
	36-40	3,08	1,03		
	41-45	3,39	1,04		
	46 ve üstü	3,15	0,70		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	21-25	2,34	0,67	1.294	0.268
	26-30	2,93	0,85		
	31-35	3,01	0,90		
	36-40	2,76	0,84		
	41-45	2,84	0,65		
	46 ve üstü	2,80	0,62		

Tablo incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının yaş gruplarına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>.05$). 46 ve üstü yaş grubundaki çalışanların örgüt iklimi açısından en yüksek skor ortalamasına sahip olduğu görülürken, 31-35 yaş grubu çalışanların en yüksek motivasyon ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. Bu yaş grubu genellikle daha önce en az bir iş tecrübesi sahip kişileri kapsamına rağmen toplam iş tecrübelerine göre iş imkanlarının hala beklentilerini karşılayacak düzeyde olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

e. Kıdem yılları değişkenine göre analizler

Kıdem Yılları değişkenine göre normallik testi sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Çizelge 19. Kıdem Yılları Değişkenine Göre Normallik Testi

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Kıdem	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İklim	1 yıldan az	0,16	8	,200*	0,98	8	0,98
	1-3 yıl	0,11	23	,200*	0,96	23	0,42
	4-6 yıl	0,12	68	0,02	0,97	68	0,17
	7-9 yıl	0,06	68	,200*	0,99	68	0,70
	10-12 yıl	0,19	20	0,05	0,94	20	0,26
	13-15 yıl	0,23	14	0,04	0,90	14	0,11
	16 yıl ve üstü	0,16	13	,200*	0,95	13	0,58
Motivasyon	1 yıldan az	0,20	8	,200*	0,96	8	0,80
	1-3 yıl	0,10	23	,200*	0,97	23	0,69
	4-6 yıl	0,06	68	,200*	0,98	68	0,44
	7-9 yıl	0,07	68	,200*	0,98	68	0,28
	10-12 yıl	0,14	20	,200*	0,96	20	0,48
	13-15 yıl	0,15	14	,200*	0,94	14	0,48
	16 yıl ve üstü	0,10	13	,200*	0,98	13	0,95

*. Bu, gerçek anlamın alt sınırındır.

a. Lilliefors Önem Düzeltmesi.

Tablo incelendiğinde, kıdem yılına göre örgüt iklimi ve motivasyon skorları normal dağılım göstermektedir ($p > .05$).

Çizelge 20. Kıdem Yıllarına Göre Skorların Karşılaştırılması

Alt boyut	Kıdem	Mean	Std. Deviation	F	sig
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	1 yıldan az	2,42	0,89	1.752	0.111
	1-3 yıl	3,01	1,02		
	4-6 yıl	2,95	0,65		
	7-9 yıl	3,03	0,89		
	10-12 yıl	3,33	0,76		
	13-15 yıl	2,65	0,77		
	16 yıl ve üstü	3,19	1,05		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	1 yıldan az	2,05	0,85	1.156	0.331
	1-3 yıl	2,13	0,64		
	4-6 yıl	2,39	0,68		
	7-9 yıl	2,46	0,86		
	10-12 yıl	2,63	0,90		
	13-15 yıl	2,41	0,73		
	16 yıl ve üstü	2,57	0,94		
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	1 yıldan az	2,31	0,82	1.520	0.173
	1-3 yıl	2,75	0,86		
	4-6 yıl	2,79	0,63		
	7-9 yıl	2,86	0,83		
	10-12 yıl	3,12	0,76		

Çizelge 20 (devamı) Kıdem Yıllarına Göre Skorların Karşılaştırılması

Alt boyut	Kıdem	Mean	Std. Deviation	F	sig
Motivasyonda psiko- sosyal ve ekonomik araçlar	13-15 yıl	2,58	0,73	0.190	0.979
	16 yıl ve üstü	3,00	0,97		
	1 yıldan az	2,33	1,06		
	1-3 yıl	2,63	0,96		
	4-6 yıl	2,58	0,77		
	7-9 yıl	2,57	0,88		
	10-12 yıl	2,47	0,67		
	13-15 yıl	2,63	0,95		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	16 yıl ve üstü	2,63	1,00	0.380	0.891
	1 yıldan az	2,78	1,37		
	1-3 yıl	3,03	0,97		
	4-6 yıl	3,15	0,93		
	7-9 yıl	3,18	1,06		
	10-12 yıl	3,23	0,97		
	13-15 yıl	2,91	1,00		
	16 yıl ve üstü	3,03	1,16		
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	1 yıldan az	2,75	1,39	0.723	0.632
	1-3 yıl	3,32	1,00		
	4-6 yıl	3,25	0,98		
	7-9 yıl	3,25	1,01		
	10-12 yıl	3,45	1,26		
	13-15 yıl	2,88	1,20		
	16 yıl ve üstü	3,33	1,11		
	Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi	1 yıldan az	2,55		
1-3 yıl		2,88	0,85		
4-6 yıl		2,88	0,74		
7-9 yıl		2,89	0,82		
10-12 yıl		2,89	0,75		
13-15 yıl		2,76	0,92		
16 yıl ve üstü		2,88	1,03		

Tablo incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının kıdem yılına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>.05$). 10-12 kıdem yılına sahip çalışanların örgüt iklimi açısından en yüksek skor ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. Kişilerin aynı iş yerinde geçirdikleri çalışma yılı arttıkça iş arkadaşlıklarının dostluklara dönüşmesine ve sosyal yönden bir doyum yaşamalarına neden olabilmektedir.

f. Gelir durumu değişkenine göre analizler

Gelir durumu değişkenine göre normallik testi sonuçları Tablo 23’de gösterilmiştir.

Çizelge 21. Gelir Durumu Değişkenine Göre Normallik Testi

AYLIKÜCRETİNİZ	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
2800-3500 TL	.153	18	.200*	.905	18	.071
3501-4500 TL	.055	72	.200*	.987	72	.651
4501 ve üstü TL	.073	124	.168	.986	124	.225
2800-3500 TL	.116	18	.200*	.946	18	.362
3501-4500 TL	.076	72	.200*	.988	72	.707
4501 ve üstü TL	.042	124	.200*	.990	124	.546

Tablo incelendiğinde, gelir düzeyine göre örgüt iklimi ve motivasyon skorları normal dağılım göstermektedir. ($p > .05$)

Çizelge 22. Gelir Durumuna Göre Skorların Karşılaştırılması

Alt boyut	Maaş	N	Mean	Std. Deviation	f	sig
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	2800-3500 TL	18	3.0093	.94708	1.096	.336
	3501-4500 TL	72	3.1088	.83926		
	4501 ve üstü TL	124	2.9254	.81959		
	Total	214	2.9942	.83755		
Çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi, çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	2800-3500 TL	18	2.5000	.99232	.894	.410
	3501-4500 TL	72	2.4889	.80203		
	4501 ve üstü TL	124	2.3452	.74804		
	Total	214	2.4065	.78827		
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	2800-3500 TL	18	2.8595	.89623	1.134	.324
	3501-4500 TL	72	2.9265	.78745		
	4501 ve üstü TL	124	2.7547	.75408		
	Total	214	2.8213	.77821		
Motivasyonda psiko-sosyal ve ekonomik araçlar	2800-3500 TL	18	2.6250	.84017	1.111	.331
	3501-4500 TL	72	2.6771	.85933		
	4501 ve üstü TL	124	2.4940	.84115		
	Total	214	2.5666	.84767		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	2800-3500 TL	18	3.1778	.79967	1.174	.311
	3501-4500 TL	72	3.2528	1.00869		
	4501 ve üstü TL	124	3.0274	1.03416		
	Total	214	3.1159	1.00945		

Çizelge 22 (devamı) Gelir Durumuna Göre Skorların Karşılaştırılması

Alt boyut	Maaş	N	Mean	Std. Deviation	f	sig
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	2800-3500 TL	18	3.3889	.98518	702	.497
	3501-4500 TL	72	3.3194	1.02769		
	4501 ve üstü TL	124	3.1640	1.08158		
	Total	214	3.2352	1.05470		
Çalışanlara katılma kararlarına imkanının verilmesi	2800-3500 TL	18	2.9410	.72586	1.338	.265
	3501-4500 TL	72	2.9774	.83657		
	4501 ve üstü TL	124	2.7863	.81568		
	Total	214	2.8636	.81726		

Tablo incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon skorlarının gelir düzeyine göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>.05$). 3.501-4.500 TL gelire sahip çalışanların örgüt iklimi açısından en yüksek skor ortalamasına sahip olduğu ve aynı zamanda örgüt iklimi ve motivasyon açısından da en yüksek skora sahip oldukları da görülmüştür. Kişilerin iş tecrübesi, yapmakta oldukları görevleri ve genel standartları göz önünde bulundurarak maaşlarını yeterli gördükleri düşünülmektedir.

3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi sonuçları Tablo 25’de gösterilmiştir.

Çizelge 23. Örgüt İklimi ve Motivasyon İlişkilerine Ait Korelasyon Analizi

Boyutlar	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri Tarafından desteklenmeleri	2,99	0,84	—						
Çalışanlara katılma kararlarına imkanının verilmesi,	2,41	0,78	0,738**	—					
Çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim	2,82	0,78	0,980**	0,859**	—				
Amaç birliği ve yöneticilerin tutumu	2,56	0,85	0,450**	0,520**	0,496**	—			
Motivasyonda psiko-sosyal ve ekonomik araçlar	3,11	1,01	0,442**	0,437**	0,466**	0,723**	—		
Çalışanın işinde emniyet araması ve çalışmada bağımsızlık	3,23	1,05	0,314**	0,243**	0,311**	0,497**	0,585**	—	
Çalışanların örgüte duyduğu güven ve üstleri tarafından desteklenmeleri	2,86	0,82	0,480**	0,497**	0,512**	0,918**	0,903**	0,725**	—
Çalışanlara katılma kararlarına imkanının verilmesi									

Tabloda görüldüğü üzere örgüt iklimi ile iş motivasyonu arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,51$, $p < 0,01$). Bu da, iş yerindeki örgüt iklim algısının yüksek olması, çalışanların iş motivasyonu düzeylerinde önemli ölçüde artışa neden olduğu görülmüştür.

4. Regresyon Analizi

H1: Örgüt ikliminin motivasyon üzerinde etkisi vardır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 26'de gösterilmiştir.

Çizelge 24. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Motivasyon		
	B	t	p
Sabit	1.345	6.258	0.000
Örgüt İklimi	0.538	8.036	0.000
F	75.511		
Model (p)	0.000		
R²	0.263		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup örgüt iklimi ($p < 0.01$) iş motivasyonunu açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgüt iklimi davranışı puanındaki bir birimlik artış iş motivasyonunda 0.538 kat artışa neden olmaktadır. Örgüt iklimi iş motivasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı $[(R)^2]$ 0.245 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{İş Motivasyonu} = 1.345 + 0.538 (\text{Örgüt İklimi})$$

IX. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile örgüt iklimi ve motivasyon ölçeğinden hareketle, ayırt edici demografik özelliklere sahip Kamu sağlık çalışanlarının örgüt iklimi algılarının, motivasyon üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma kapsamında kabul edilebilirlikleri sınanan üç hipotez sonucuna göre;

Katılımcıların demografik özelliklerinin tamamında örgüt iklimi skorları arasında farklılaşma olmadığı, normal dağılım gösterdiği ($p>.05$) tespit edilmiş olup, **Hipotez-1:** (Katılımcıların örgüt iklimi algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaz) kabul edilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerinin tamamında motivasyon skorları arasında farklılaşma olmadığı, normal dağılım gösterdiği ($p>.05$) tespit edilmiş olup, **Hipotez-2:** (Katılımcıların motivasyon algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaz) kabul edilmiştir.

Örgüt iklimi ile iş motivasyonu arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ($r = 0,51$, $p <0,01$). Bu duruma istinaden, iş yerindeki örgüt iklim algısının yüksek olmasının, çalışanların iş motivasyonu düzeylerinde de önemli ölçüde artışa neden olduğu görülmüştür. Ayrıca; Regresyon katsayılarının t istatistiği ile sınanması sonucunda örgüt iklimi ($p<0.01$) iş motivasyonunu açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgüt iklimi davranışı puanındaki bir birimlik artışın iş motivasyonunda 0.538 kat artışa neden olduğu ve örgüt iklimi iş motivasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiş olup, **Hipotez-3:** (Örgüt ikliminin motivasyon üzerinde etkisi vardır) kabul edilmiştir.

Günümüzde gelişen küreselleşme sonuçlarına bağlı olarak; uluslararası rekabetin daha da artarak örgütlerde verimlilik, nitelik ve faaliyetlerin önem kazanmasına, yeni bir yapılanmaya gidilmesine yol açmıştır. Bilgi toplumu olma sürecinde insanın faktörünün işletme başarısı üzerindeki önemi fark edilerek, insana yönelik yatırım ve çalışmalar öncelik kazanmaya, örgütlerde uygulanan

personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak iş tatmini ve motivasyon kavramlarının da önemi artmıştır.

Örgüt iklimi; çalışma şartları, çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, çalışanların örgüte karşı besledikleri hisler, tutum ve davranışları vb. şartları tanımlar ve örgütün nasıl bir çalışma atmosferine sahip olduğu, örgütün sosyal yönü, örgütün yönetim süreci ve yapılabilecekler konusunda fikir verir. Örgütlerin kişiliği, çalışanların kişiliklerine bağlı olarak; örgütün amaç ve hedefleri, yönetimdeki uygulamaları, örgüt yapısı ve liderlik biçimi gibi faktörler ile etkileşim kurarak kendi iklimini yaratır. Bu iklim sayesinde her örgüt zaman içerisinde kendi kişiliğini oluşturmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar üzerinde de etki oluşturarak, çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Pozitif bir örgüt iklimin çalışanların motivasyonu üzerine etki ederek, çalışanlar için iş tatmini sağlarken aynı zamanda da performans etkisi neticesinde örgütün etkinliği ve verimliliğini de arttırmaktadır.

Amaç ve hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak isteyen örgütler, öncelikle çalışanlarının ihtiyaçlarını doğru tespit etmeli ve örgütün amaç ve hedeflerini onlara benimsetebilmelidir. Bunu sağlayabilmek için de olumlu bir örgüt iklimini yaratarak, çalışanları daima motive etmelidir. Bu sayede çalışanların bireysel performansı örgütün başarı performansına dönüşecektir.

Yapılan bu araştırmanın daha genel ve kesin sonuçlara ulaşabilmesi adına; farklı kurum ve kuruluşlarda da çalışılması ve/veya doktora tezi kapsamında detaylı olarak ele alınıp incelenmesi nin faydalı olacağı kanaatine varılmıştır.

X.KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ARMSTRONG, M. (2016). **İnsanları Nasıl Yönetmeli**, AŞCI, B. vd., Ankara, Siyasal Kitabevi, 1. Baskı.
- CÜCELOĞLU, D. (2017). **İletişim Donanımları**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 55. Baskı
- GÜNEY, S. (2017), **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayınevi, 4. Baskı.
- GÜNEY, S. (2015), **Liderlik**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2. Baskı.
- ÖZDEMİR, S. ve CEMALOĞLU, N. (2017). **Örgütsel Davranış ve Yönetimi**, Ankara, Pegem Akademi Yayınevi, 2. Baskı.
- ROBBİNS, S.P. ve JUDGE T.A. (2015). **Örgütsel Davranış**, ERDEM, İ., Ankara, Nobel Yayınevi, 14. Baskı.
- ŞENTURAN, Ş. (2014). **Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış**, İstanbul, Beta Basımevi, 1. Baskı.
- KOÇEL, T. (2015). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basımevi, 16. Baskı.

MAKALELER

- AKGÜNDÜZ, Y. (2013). “Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi”, **CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 11, sayı 1, ss.180-204.
- AKBOLAT, M., IŞIK, O. ve YILMAZ A. (2013), “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, cilt 6, sayı 11, ss.35-50.
- AKBABA, S. ve AKTAŞ, A. (2005). “İçsel Motivasyonun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, sayı 21, ss.19-42.

- AKÇAY, Ç. ve ÇORUK A. (2012). “Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme”, **Eğitimde Politika Analizi Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.3-25.
- AKBULUT, Y. ve KUTLU, G. (2016). “Örgüt İkliminin Belirlenmesi: Kamu Hastanesi Örneği”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, cilt 19, sayı 3, ss.255-270.
- BULUT, E. ve ÇAVUŞ, G. (2015). “Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 5, sayı 2, ss.591-614.
- BAYRAK, S. (2001). “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Göç ve Güç Yönetimi II” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 6, sayı 1, ss.23-42.
- DÖNMEZ, B. ve KORKMAZ, M. (2011). “Örgüt Kültürü – Örgütsel İklim ve Etkileşimleri”, **Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 1, sayı 2, ss.169-186.
- EĞİNLİ, A.T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 23, sayı 3, ss.35-52.
- ERCOŞKUN, M. H. ve NALÇACI, A. (2005). “Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi”, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 11, ss.353-370.
- GÜRCÜOĞLU, S. ve UYAR, M. (2020). “Örgütsel Çatışma ile Örgütsel İklim Arasındaki İlişkinin Ortaöğretim Öğretmenleri Perspektifinden İncelenmesi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 23, sayı 43, ss.229-254.
- GÜN, İ. ve SÖYÜK, S. (2017). “Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **ACU Sağlık Bilimleri Dergisi**, sayı 1, ss.40-48.

- GÖK, S. (2009). “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, cilt 6, sayı 2, ss.587-605.
- G. ÇEKMECELİOĞLU, H. (2006). “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 20, sayı 2, ss.295-310.
- G. ÇEKMECELİOĞLU, H. (2007). “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 9, sayı 1, ss.79-97.
- GÖKKAYA, S. ve TÜRKER, N. (2018). “İş Motivasyonu İle İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, cilt 3, sayı 5, ss.12-28.
- Halis, M. ve Y, Uğurlu Ö. (2008). “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt 10, sayı 2, ss.101-123.
- KARCIOĞLU, F. (2001). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 15, sayı 1-2, ss.265-283.
- KAYA, S. ve AKYÜZ, A. M. (2015). “İçsel Pazarlama Temelinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Memnuniyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, cilt 10, sayı 2, ss.1-30.
- MEMİŞ, K. vd.(2015). “İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi Örneği” **Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi** cilt: 5, sayı: 4, ss.220-230.
- MERCANLIOĞLU, Ç. (2012). “Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss.41-52.
- ÖGE, S. (2001). “Örgüt İklimi”, **Selçuk İletişim Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss.132-143.
- ÖRÜCÜ, E. ve KANBUR, A. (2008). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik

Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 15, sayı 1, ss.85-97.

SÖKMEN, A., BİLSEL, M. A. ve ERBİL, C. (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” **Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 15, sayı 1, ss.43-62.

TÖREMEN, F. ve ÇANKAYA, İ. (2008). “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, **Kurumsal Eğitim Bilim Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.33-47.

TUTAR, H. ve ALTINÖZ M. (2010). “Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, cilt 65, sayı 2, ss.195-218.

VARIŞLI, N. (2019). “Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkileri”, **International Journal of Academic Value Studies (JAVStudies)**, cilt 5, sayı 1, ss.114-123.

YÜKSEKBİLGİLİ, Ö. (2018). “Trc1 Bölgesinde Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri” **İşletme Bilimi Dergisi**, cilt 6, sayı 2, ss.2017-238.

YÜCELER, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 22, ss.445-458.

YÜKSEKBİLGİLİ, Z. ve KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2017). “Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi İle Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, cilt 8, sayı 17, ss.34-46.

TEZLER

AVCI, A. (2016). “Stres Faktörleri ve Örgütsel İklimin Çağrı Merkezi Çalışan Performansı Üzerine Etkileri”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Beykent Üniversitesi.

- AKYOL, T. (2010). “Örgütsel İklimin Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Beykent Üniversitesi.
- ARIK, M. (2016). “Eğitim Fakültelerinde Çalışan Öğretim Elemanlarının Sanal Kaytarma Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Örgüt İklimi: İstanbul İli Örneği”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- AYDIN, E. (2019). “İş Yerinde Motivasyon Ve Performans Arasındaki İlişki: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Ufuk Üniversitesi.
- ALTINOK, S. (2019). “Örgütsel Değerlerin Örgüt İklimine Etkisi”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- AKSOY, H. (2006). “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Marmara Üniversitesi.
- ARSLAN, F. (2018). “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Beykent Üniversitesi.
- AKSOY, K. (2018). “Çalışanlarda Motivasyon ve İş Doyumu”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Beykent Üniversitesi.
- BİLİR, F.P. (2005). “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları”, (**Yayımlanmamış doktora tezi**), Çukurova Üniversitesi.
- BAL, S. (2020). “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış doktora tezi**), Gebze Teknik Üniversitesi.
- BAŞKAYA, R. (2014). “Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama” (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Beykent Üniversitesi.
- CÖNGER, N. K. (2018). “Sağlık Personelinde Motivasyon ve Performans Anlayışı ile İlgili Bir Çalışma”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Ufuk Üniversitesi.

- ÇAKIR, Z. (2019). “Örgüt Kültürü Bağlamında Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi.
- DEMİRBAŞ, Z. (2017). “Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- DENİZLİ, F. (2020). “Medikal Turizm Kapsamındaki Sağlık Çalışanlarının Memnuniyet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kayseri Örneği”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Kayseri Üniversitesi.
- ERDOĞAN, Ş. (2013). “Örgüt İklimi ile Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. Özel Bir Hastanede Uygulama”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Gediz Üniversitesi.
- ERGİN, G. (2012). “Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki Ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi.
- EKER, Ç. (2018). “Kamu Kurumlarında Çalışan Ev İdaresi Personelinin Çalışma Koşullarının İş Motivasyonuna ve İşe Yabancılaşmaya Olan Etkisinin İncelenmesi” (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Hacettepe Üniversitesi.
- E. GÜRSES, F. (2018). “İşletmelerde Esnek Çalışma Sisteminin Motivasyona Etkisi: Bir Uygulama”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi.
- ERYİĞİT, O. (2019). “İş Tatmini ile Motivasyon İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi.
- ERTİT, R. (2019). “Motivasyon, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Kastamonu İlinde Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Kastamonu Üniversitesi.
- IŞIK, S. (2019). “Eğitim Fakültelerinde Yönetici ve Akademisyenlere Göre Örgüt İkliminin İncelenmesi”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Yakındoğu Üniversitesi.

- İMRE GÜL, Ç. (2017). “Örgüt İkliminin İş Doyumuna Etkisi: İzmir İli İki Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama” (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.
- İLLEEZ, Z. (2012). “Örgüt İkliminin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Gazi Üniversitesi.
- GÜN, İ. (2016). “Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), İstanbul Üniversitesi.
- GAYEF, A. (2006). “Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), İstanbul Üniversitesi.
- GÜĞERÇİN, U. (2015). “Bireyin Etik Yaklaşımı ile Kurumsal Değerlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış doktora tezi**), Çağ Üniversitesi.
- GÜÇHAN, S. (2019). “Kamuda Çalışma Koşullarının Motivasyona Etkisi”, (**Yayımlanmamış doktora tezi**), Yakın Doğu Üniversitesi.
- GÜNAYDIN, S. (2019). “Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması”, (**Yayımlanmamış doktora tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi.
- K. MENEMENCİOĞLU, G. B. (2018). “Çalışanların Kendi Değerlerine ve Yöneticilerinin Değerlerine İlişkin Algılarının İşe Yabancılaşma Duygularına Etkisi: Örgüt İkliminin Aracı Rolü”, (**Yayımlanmamış doktora tezi**), İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- KARADAVUT, A. (2018). “İş Tatmini ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması”, (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**), Avrasya Üniversitesi.
- K. TATAROĞLU, E. (2017). “Örgüt İkliminin Motivasyon ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayımlanmamış yüksek tezi**), Kırklareli Üniversitesi.

- KILIÇER, F. (2018). “Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Ankara Otonomi'de Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış yüksek tezi)**, Ufuk Üniversitesi.
- KAYAR S. (2015). “Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlığın Çalışan Performansına Etkisi”, **(Yayımlanmamış yüksek tezi)**, Beykent Üniversitesi.
- KANTAR, Y. (2017). “Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Çalışmalarında Motivasyon ve İletişim; Karaman’da Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış yüksek tezi)**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- KOÇYİĞİT, D. (2015). “Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği”, **(Yayımlanmamış yüksek tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- MUTLU, S. (2018). “Hastane Personelinin İş Tatmini Ve Kurumsal Güvenin Motivasyon Üzerine Etkisi; Bir Özel Hastane Örneği”, **(Yayımlanmamış yüksek tezi)**, Gazi Üniversitesi.
- OFLAZ, M. (2018). “İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış yüksek tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- ÖZKUL, Y. (2013). “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış yüksek tezi)**, Marmara Üniversitesi.
- ÖZTORUN, Ç. G. (2018). “Hemşirelerin Örgüt İklimi Algılarının ve Değişime Karşı Tutumlarının Belirlenmesi”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Marmara Üniversitesi.
- ÖZKANAN, A. (2009). “Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Gazi Üniversitesi.
- ÖZDEMİR, F. (2006). “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış doktora tezi)**, Çukurova Üniversitesi.
- ÖZDİL, E.S. (2019), “Özel Hastane Çalışanlarının Yaşadıkları Stresin Çalışan Motivasyonuna Etkisi”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Atılım Üniversitesi.

- PAPILA, J.N. (2019). “Örgütsel İklimin Çalışanların Motivasyonlarına ve Görev Performanslarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış yüksek tezi)**, Ufuk Üniversitesi.
- PALA, Y. (2020). “Örgüt İklimi ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Sivas Örneği”, **(Yayımlanmamış yüksek tezi)**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- SAVAŞKAN, D. (2019) “Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisi ve Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Marmara Üniversitesi.
- SÜRME Lİ G. (2018). “Algılanan Yönetici Liderlik Stilinin, Çalışanın Algılanan Örgüt İklimi ve İş Tatmin Düzeyine Olan Etkisinin İncelenmesi”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Maltepe Üniversitesi.
- SINA, I. (2019). “Sağlık Çalışanlarının Motivasyon ve İş Doyumu Yönünden Değerlendirilmesi: Nijer’de Üç Farklı Hastanede Bir Uygulama”, **(Yayımlanmamış doktora tezi)**, Ankara Üniversitesi.
- SARIOĞLU, K. (2019). “Çalışan Motivasyonunu Artırma Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Alan Araştırması” **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, İstanbul Üniversitesi.
- SÖNMEZ, K. (2014). “Sağlık Sektöründe Örgüt İkliminin İş Doyumuna Etkisi”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Çağ Üniversitesi.
- ŞEN, İ. (2018). “Üniversite Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisine Dönük Bir Alan Araştırması: Karabük Üniversitesi İdari Personel Örneği”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- ŞENER, S. (2019). “Örgüt İkliminin, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerine Etkisinin İncelenmesi: Adana-Mersin Otel İşletmeleri Örneği”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Çağ Üniversitesi.
- TEZCAN C. (2019). “Örgütsel Güvenin Çalışan Performansına Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Etkisi”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Ufuk Üniversitesi.
- TORTUMLU, M. (2016). “İş Stresi ve Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerde

Uygulama”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Beykent Üniversitesi.

- TAŞDEMİR, S. (2013). “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi” **(Yayımlanmamış idari uzmanlık tezi)**, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu.
- TEMELLİ, E. (2019). “Sağlık Bakanlığında Değişen Yönetim Yapısının Kurumsal Kimlik Personel Motivasyonu ve Kurumsal Yönetim Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, İstanbul Arel Üniversitesi.
- YÜCEL, B. (2014). “Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Bahçeşehir Üniversitesi.
- YILMAZ, B. (2019). “Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimine Etkisinde Dışadönüklüğün Ilımlaştırıcı Rolü ve Bir Araştırma” **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- YAPAR, T. (2005). “Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, İstanbul Üniversitesi.
- YILMAZSOY, T. (2018). “Hemşirelerin Performans ve Motivasyonlarına İlişkin Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- YEŞİL, N. (2019). “Çalışanların Örgüt İklimi ve Değişim Tutumu Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**, Beykent Üniversitesi.

EKLER

EK-1: Anket Onay Yazısı

EK-2: Aydınlatma Onam Yazısı

EK-3: Anket Formu

EK -1 Anket Onay Yazısı

EK -2: Aydınlatma Onam Yazısı

AYDINLATMA ONAM YAZISI

Eke yer alan anket formu İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında Yürütülen “Örgüt İkliminin Çalışanların İş Motivasyonuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Amacı Kamu Sağlık Kurumlarındaki örgüt ikliminin çalışanların iş motivasyonu üzerine etkisi hakkında bilgi edinmektir.

Anket 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. Kurum bilgileri ve verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve araştırma amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Samimiyetiniz ve zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

Serpil ŞAHİN

EK-3 Anket Formu

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): 2.800-3.500 TL 3.501 - 4.500 TL

4.501 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 ()
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 başarıyı 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 ()

ÖZGEÇMİŞ

Ad – Soyad : Serpil ŞAHİN

ÖĞRENİM DURUMU

Ön Lisans : İstanbul Üniversitesi, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Bölümü

Ön Lisans : Anadolu Üniversitesi, Adalet Bölümü

Lisans : Anadolu Üniversitesi, İktisat Bölümü

Yüksek Lisans : İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Yönetimi

MESLEKİ DENEYİM

- **İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü, Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı-6**
(Mülga - Çekmece Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği)
Satınalma – Hizmet/Yapım İhaleleri Birimi, Haziran 2013 /.....
- **Bakırköy Kadın Doğum Ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi / Kanuni Sultan Süleyman Eğitim Ve Araştırma Hastanesi**
İhale Uygulama ve Satınalma Birimi, Ağustos 2010 - Haziran 2013
- **Ermiş Tekstil**
Satınalma ve Depo Sorumlusu, Şubat 2006 - Aralık 2007

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR

- Güney, S., Şahin S. 2021. The Effect of Organizational Climate on Employee Motivation and a Research, *The International Journal of Business & Management*, IX. Issue, 7 July, 2021

(DOI No: 10.24940/theijbm/2021/v9/i7/BM2107-001)

