



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA
VE GÖREV PERFORMANSLARINA ETKİSİ: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

JÜLİDE NİL PAPİLA

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2019

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA
VE GÖREV PERFORMANSLARINA ETKİSİ: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

JÜLİDE NİL PAPİLA

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2019

KABUL VE ONAY

Jülide Nil PAPİLA tarafından hazırlanan “ Örgütsel İklimin Çalışanların Motivasyonlarına ve Görev Performanslarına Etkisi : Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma ” başlıklı bu çalışma, 17.05.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Cavit ELGEZDİ -Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Çağlar DOĞRU - Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Berrin Arzu EREN- Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin iki yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2019

Jülide Nil PAPİLA

ÖZET

Gün geçtikçe değişen dünyamızda işletmeler artarak büyümeye devam etmektedir. İşletmeler verimli bir performansa ulaşabilmek isterler ve bu performansa ulaşabilmeleri için işgörenlerin algıladığı bir atmosfer olan örgüt iklimini sağlamak önemli bir unsur olmaya devam ederek ,yıllarca araştırmacıların çalışmalarında da yer edinmektedir.

Bu çalışanın amacı emek – yoğun işletmelerde olan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüt iklimi algılarını ve örgüt ikliminin motivasyon ve performanslarına olan etkilerini incelemektir.

Bu çalışmanın sonunda Ankara’da bulunan 6 konaklama işletmesinde çalışan işgörelere anket çalışması uygulanmış olup işgörenlerin kendilerini motive eden faktörler hakkında bilgi edinilmiştir. Örgüt yöneticilerin sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmaları ve işgörenlerini motive etmelerinin gerekliliği bu çalışmaya desteklenmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgüt, örgüt iklimi , motivasyon, işgören, performans

ABSTRACT

In our increasingly changing world, businesses continue to grow. It is also important to note that this is an important part of the organization ,which is an atmosphere perceived by the employees in order to achieve this performance, and it is also involved in the studies of researchers for many years.

The purpose of this study is to examine the perceptions of organizational climate and the effects of organizational climate on motivation and performance of employees in accommodation enterprises in labor – intensive enterprises

At the end of this study, a survey was carried out for workers working in 6 accommodation establishments in Ankara and information about the motivating factors of the workers was obtained. In this study, the need for organizational managers to create a healthy organizational climate and motivate their employees was supported.

Key words: Organization, Organizational climate , Motivation, Employee performance

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar	v
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM : ÖRGÜT VE ÖRGÜT İKLİMİ	
1.1 Örgüt Kavramı.....	3
1.2 Örgüt İklimi	4
1.3 Örgüt İklim Kavramının Gelişimi	7
1.4 Örgüt İkliminin Önemi.....	8
1.5 Örgüt İkliminin Boyutu	9
1.6 Örgütsel İklimi Tipleri	11
1.7 Örgüt İklimine Etki Eden Unsurlar	12
1.8 Örgüt İklimi Üzerine Yapılan Çalışmaların İncelenmesi	13
İKİNCİ BÖLÜM : MOTİVASYON KAVRAMI	
2.1 Motivasyon kavramı.....	15
2.2 Motivasyonun Tarihsel Gelişimi	18
2.2.1 Sanayi devrimininin getirdiği yenilikler	18
2.2.2 Teknoloji Alanında Yenilikler ve İş Hayatında İsteksizlik.....	18
2.2.3 Sanayi devrimi ve makineleşme	19
2.2.4 Sanayi devrimi ve otomasyon	19
2.3 Motivasyon Teorileri.....	19
2.3.1 Kapsam Teorileri	20
2.3.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	20
2.3.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	20
2.3.1.3 Alderfer ERG Teorisi	21
2.3.1.4 Mc Clelland Başarı Teorisi	21

2.3.2 Süreç Teorileri	22
2.3.2.1 Wroom Beklentiler Teorisi	22
2.3.2.2.Eşitlik Teorisi	23
2.3.2.3 Amaç Teorisi.....	23
2.4 Motivasyon Kavramında Kullanılan Araçlar	24
2.4.1. Psikososyal Araçlar.....	25
2.4.2 Ekonomik Araçlar	27
2.5Motivasyon Süreci	30
2.6 Konaklama İşletmelerinde Motivasyonun Önemi.....	31
2.7Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Önlemler	32
2.8Motivasyon Üzerine Yapılan Çalışmaların İncelenmesi.....	33
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : PERFORMANS KAVRAMI	
3.1 Performans Kavramı	35
3.2 Performans Değerlendirme	35
3.3 Performans Değerlendirmenin Amaçları	36
3.4 Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	37
3.5 İşgören Performans Türleri	39
3.6 Görev Performansı Üzerine Yapılan Araştırmaların İncelenmesi	41
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM : ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞGÖRENLERİN MOTİVASYON VE GÖREV PERFORMANSLARINA ETKİSİ : KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA	
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	42
4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	42
4.3 Araştırmanın Yöntemi	42
4.4 Araştırmanın Hipotezleri	43
4.5 Araştırmanın Bulguları	44
4.5.1İstatistiksel Analiz.....	44
4.5.2Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları	44
4.5.3Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	45

4.5.4Güvenilirlik Analizi Sonuçları	47
4.5.5Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler	48
4.5.6Yaş Değişkenine İlişkin Analizler	51
4.5.7Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Analizler	54
4.5.8Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Analizler	57
4.5.9Yönetici ile Çalışma Süresine İlişkin Analizler.....	60
4.5.10Katılımcıların Örgütsel İklim, Motivasyon ve Örgütsel Performans Ölçeklerine Verdikleri Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi.....	63
4.5.11Regresyon Analizi.....	64



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	44
Tablo 2 Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	45
Tablo 3 Motivasyon Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	46
Tablo 4 Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	46
Tablo 5 Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	47
Tablo 6 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler.....	47
Tablo 7 Yaş Değişkenine İlişkin Analizler.....	50
Tablo 8 Eğitim Durumuna İlişkin Analizler.....	53
Tablo 9 Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Analizler.....	55
Tablo 10 Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Analizler.....	59
Tablo 11 Katılımcıların Örgütsel İklim, Motivasyon ve Örgütsel Performans Ölçeklerine Verdikleri Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi.....	62
Tablo 12 Örgütsel İklimin Motivasyon Değişkeni üzerindeki Etkisi.....	63
Tablo 13 Örgütsel İklimin Örgütsel Performans Değişkeni üzerindeki Etkisi.....	63
SONUÇ	65
KAYNAKÇA	69
ANKET SORULARI	73

GİRİŞ

Günümüz dünyasında motivasyon gittikçe daha önemli bir kavram olarak yerini almaya başlamıştır. Bu kavram ile beraber örgüt ve birey ihtiyaçlarının çeşitlenmesi, rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler ile işletmeler yapılanma sürecine girmişlerdir.

Yöneticilerin işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerine yardımcı olması, çeşitli uygulamalar ile işgörelere destek olması organizasyonda kaliteli bir performans sergilenmesinde etken bir unsur olmuştur. Emek yoğun işletme olan konaklama işletmelerinin önemli bir örgüt olmasını sağlayan işgörendir. İşgören olduğu sürece işletme varlığını devam ettirebilir. İşgörenlerin verimli olarak çalışabilmeleri ve işletmenin verim alabilmesi için işletme kaliteli bir örgütsel iklimi oluşturarak işgörelere gerekli motivasyonu sağlama durumundadır. İşgören örgütte tatmin ve motive olamıyorsa o işletmenin başarıya ulaşması söz konusu olamaz.

Örgüt iklimi çalışanların görev edindiği işletme ile ilgili olarak hissettikleri duygu atmosferidir. Çalışanın bu atmosferde hissettiği her türlü duygu motivasyonuna etki ederek performansını etkiler. İyi veya kötü performans sonucu hem örgüt hem de çalışanlar bu durumdan etkilenerek örgütün devamlılığında etkili bir unsur olur.

Örgütlerin başarısı işgörenlerin motivasyonunun sağlanmasına bağlıdır. İşgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, sorunlarına çözümler bulunması, düşüncelerine değer verilmesi işgören için önemli bir olgudur. Bir örgütün başarısını devam ettirmesi başarılı personel ile daha da kolay olmaktadır. Bunu sağlamak içinde sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmak yöneticilerin görevi olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı sağlıklı bir örgüt ikliminin bir işgören için ne kadar önemli olduğuna dikkat çekerek işgören motivasyon ve performansına olan etkilerini incelemektir. Bu etkileri inceleyerek yapılan saha çalışmasıyla beraber konunun önemini vurgulamaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt ve örgüt iklimi kavramından bahsedilmiştir. İklim kavramının ne olduğu, tarihi gelişim süreci, örgüt ikliminin boyutu, çeşitleri, örgüt iklimine etki eden unsurlar ve bu kavram ile ilgili yapılan çalışmalar incelenerek aktarılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramı anlatılmıştır. Motivasyon kavramının tanımı, tarihi gelişimi, kuramları, süreçleri, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler için bu kavramın önemi , motivasyonu arttırmaya yönelik önlemler ve bu kavram ile ilgili yapılan çalışmalar aktarılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde de performans kavramından bahsedilmiştir. Performans kavramı örgüt iklimi ve motivasyon kavramıyla ilişkili bir kavramdır. Bundan dolayı önce performans kavramı anlatılarak performans değerlendirme amaçları, performans değerlendirme hataları, işgören tanımı yapılarak işgören performans türleri ve performans konusu ile ilgili yapılan çalışmalar anlatılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise saha çalışması anlatılmıştır. Saha çalışmasının amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi, hipotezleri ve Ankara’da bulunan konaklama işletmeleri tarafından doldurulan anketlerin sonuçları anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1 ÖRGÜT KAVRAMI

Örgütler kanunlara göre yaşayan organizmalardır. Drucker'ın yaptığı tanıma göre organizasyonun kazançtan çok hedefi daima yaşamını sürdürebilmektir. Örnek olarak; bir canlı organizma kendini muhafaza ederek metabolizmasında kaynakları kullanarak hayatını devam ettirmesi verilebilir. Örgüt, koydukları hedefler doğrultusunda kendini hayatta tutmaya çalışır. (Lussato,1972).

Edgar H. Schein örgütün kavramını tanımlamak için çeşitli taraflarıyla alakalı olmak üzere aşağıdaki fikirleri öne sürmüştür (Schein , 1965) ;

1. Örgüt açık bir sistemdir. Zira, etrafındaki diğer örgütlerle devamlı olarak iletişim halindedir. Etrafındaki örgütlerin kaynaklarından faydalanarak bu kaynakları dışarıya faydalı faaliyetlere dönüştürür.
2. Örgütler, birden fazla hedefleri bulunan bir düzendir. Bundan dolayı örgüt ve etrafında birçok etkileşimler bulunur. Etkileşimler ile fonksiyonlara dikkat edilmezse organizasyon içindeki sistemlerin faaliyetlerini yorumlamak zor olur.
3. Örgütler, birden fazla düzenden meydana gelir. Örgütsel yapının yorumlanmasında tüm faaliyetlerin göz önünde bulundurulması gereklidir.
4. Alt sistemler birbirlerine bağlıdır ve bir sistemde değişiklik olursa diğer sistemler de etkilenmektedir.
5. Örgüt çeşitli boyutlardan meydana gelen hareketli bir çevrede bulunur.

6. Örgütün etrafıyla birçok ilişkisi olmasından dolayı örgütün etrafından ayrılan çizgileri fark etmek zordur. Bundan dolayı örgütler ; boyut, fonksiyon ya da çeşitli niteliklerinden çok sistemsal öğelerin bulunduğu süreçtir.

Gurvitch örgütlerin grup düzeni olduğunu öne sürerek örgütün diğer gruplarda ayırtedici biçimlerinin oluştuğunu açıklar. Gurvitch'e göre, örgütler daha önce oluşmuş, tespit edilmiş ortak davranışlardır. Belirlenmiş şekil gereğince düzene sokulmuş, tanımlı temeller konusunda düşünülerek , tasarlanarak sisteme göre oturtulmuş biçimlerdir (Çelebi, 1983) .

Örgütü tanımlama ve çözümlemede kullanılan birtakım fiziksel ve biyolojik mecazlar, örgütlerin anlaşılmasında yeterli görülmediğinden dolayı örgüt ve yönetimin doğasını açıklama ve anlamada yeni mecazlara gereksinim duyulur. Yakın geçmişte örgütler küçük toplumlar, bürokrasiler, marketler, klanlar, kültürler , düşünce sistemleri ya da anlam sistemleri, sosyal makinalar, politik sistemler veya politik çalışma alanları, kontrol sistemleri , rol çalışmaları, ideolojik sistemler gibi ifadelerle tanımlanmaya ve çözümlenmeye çalışılmıştır (Şişman, 1995) .

Kısaca ifade edilirse; örgütler belirlenmiş hedef doğrultusunda birleşmiş insan topluluğunun işbirliği ve iletişimleri doğrultusunda amaçlarına ulaşmak için çaba gösterdiği gruplardır. Bu gruplar birbirleriyle etkileşim halinde olarak varlığını devam ettirip büyümeye ve gelişmeye devam ederler. Örgütte bulunan beşeri kaynak çalışanlardır ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan kaynaklar fiziksel kaynaklardır.

1. 2 ÖRGÜT İKLİMİ

İklim kavramı Yunanca'dan gelmekle beraber bu kavram meyilli olmak anlamındadır. Kelime yalnızca fiziki durumları anlatmayarak organizasyondaki kişilerin örgüt içerisindeki havayı ne şekilde betimlediğini de aktarır. İnsanlarda davranışların ön görülmesine destek veren temelli ve durağan özelliklerin olması gibi örgütlerin de kişiler gibi çeşitli özelliklere sahip olduğunu vurgulayan özellikleri bulunmaktadır. Örgütün iklimi; örgütün karakterini meydana getiren, örgütün kendinden farklı örgütlerden ayırt edilmesini sağlayan, hakim olarak devam eden, değişmeyen özelliklere sahip, kişilerin hareketlerine etki eden ve etki alan, soyut olan içinde bulunan bireyleri hissedip yorumlayabilen kavramdır (Karcıoğlu, 2001) .

Kişiler görevinin gereği, organizasyonun türüyle hedefleriyle birleşerek örgüt iklimi oluşturur. Oluşturulan örgüt iklimi, örgütün kimliğini kazandırarak kişilerin hareketlerine etki eder. İklim tanımı araştırmacıların günümüzde çok fazla ilgilendiği konu olmuştur. Bu kavram örgütün kişilerin ile kişiliklerinin üstünde etkisinin ne olduğunu anlamaları için yardım eden, çeşitli türlerdeki kişilerin davranışlarının birey ile örgüt için “örgütün iklimi” ismine istinaden yorumlandırmaya uğraşan tanımdır (Ertekin,1978) .

Örgüt iklimi, kültürün oluşmasını sağlayan öğeleri göstermektedir. Kaynaklara göre iki tür örgüt iklimi tanımlaması vardır. Birincisi, işgörenler ani bir durum ile karşılaştıklarında gösterdikleri tepki veya algıdır. Diğer bir tanım; örgüt iklimi kişilerin tutum ve davranışlarını etkileyen yargılardır. Değişik kısımlar arasında koordinasyonun, görevdeki konum farklılıkların neden olduğu uzaklığın, işgörenlerin karar katılımı vb. olayların organizasyonda meydana getirdiği iklimden bahsedilebilir (Özdemir, 2006) .

Örgütlere kişilik metaforu üzerinden yaklaşan fikirlere nazaran örgütün de kişiliği olduğu, kişiliğin zamana bağlı olarak farklılaşarak, olgunlaşarak işgörenleri de bu doğrultuda etkisi altına aldığı ileri sürülür. Meydana gelen bu olgu organizasyonda görevin yerine getirilme tarzı, örgüt iskeleti ile amaçlarını etkileyerek örgüt havası oluşturur (Dönmez , 2011) .

Halpin, (1966) “ bireylere kişiliğin kavramının ifade ettiği anlam örgütün kavramıyla aynıdır.” ifadesiyle örgüt karakterini ifade etmiştir.

Örgüt iklimi kavramı bireylerin nasıl hislerinin olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Örgütsel iklim tanımı üstünde çalışmalar yapan araştırmacılardan W. Charles Redding, örgütsel iklimin kavramını tanımlayan, bir bütün olarak tanımlanması gereken öğeleri açıklar. Bu öğeler; yönetimin işgörenlerin çabalarına destek vermesi, katılmalı kararları almanın ölçütü, işgörenlerin yönetimdeki itimatları, belli şekilde haberleşmenin limiti ile örgütün verimli performansının hedeflerine gösterdiği önemdir (Öge, 1996) .

Organizasyonda görev alan işgörenlerin örgütün hedeflerini, değerlerini kabullenmesi inançlarına, normlarına göre ilişkiler kurması, kendisinden beklenen hareketleri sergilemesi örgütsel iklimin içindedir. Örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan, işgörenlerin hareketlerini etki eden özelliklerin serisi örgütsel iklimdir. Toplumsal düzenin, örgüt ile bireysel boyutunu dengelemek için uğraşan ekibin meydana getirdiği neticedir (Aytaç, 2003).

Kavram 3 faktörden oluşmaktadır (Yaşar, 2005) ;

1. **Çevre Faktörleri:** Çevrede oluşan, kişiden kaynaklanmayarak meydana gelen faktörler çevresel faktörlerdir. Örneğin; örgüt biçimi, boyutu, yasalar, iktisadi özellik.
2. **Bireysel faktörler:** Örgütün işgörenlerinin etkilediği, dış faktörlerle etkisi olmayan değişkenlerdir. Örneğin; örgüt çalışanlarının karakteri, kabiliyetleri, başarı ,yaklaşım ve tecrübeler.
3. **Sonuç Faktörleri:** Kişinin ve çevre faktörlerinin etkisiyle meydana gelen sonuç odaklı değişkendir. Örneğin; iş ile ilgili motivasyon, memnuniyeti sağlama, işin tatmini, performans, verimlilik.

Gilmer ve Forehand , örgütsel iklimi tanımlayan bir özellik serisini ifade eder. İfade edilen özellikler (Ertekin, 1978) ;

1. Örgütün bir başka örgütten ayrılmasıdır.
2. Kalıcı olup kesindir.
3. Örgütün içinde yer alan bireyin hareketlerine etki eder.

Varol, örgütün içerisindeki iklimin aşağıda belirtilen durumlarınca ifade edilebileceğini savunur (Varol, 1989) ;

- İnanmak , güven duyma ve güvenliğin sağlanması,
- Açık olma ve samimi duyguları oluşturmak,
- Yardımlaşmak ile yardım etmeyi sevmek,
- Katılım sağlama,
- Tatmin, ümit duyguları,

Örgütte işgörenin potansiyel gücünü motivasyon sağlayıcı örgüt ikliminin oluşturulması aracıyla belirtmek, örgütlerin rekabeti için önemlidir. Kaynaklara göre ön plana çıkan durum; çalışanların örgütte ruhsal ihtiyaçlarını sağladığını ve algılandıklarında işyerlerine bağlılıklarını artırdığını, örgüt çalışmasında çokça zamanı ile emeği harcadığını göstermektedir (Eröz , 2014).

İşgörenlerin güdülenmesi, önderlik tarzı ve örgütsel iletişimin sağlanması ile oluşan görev ekipleri, örgütün özelliklerini ile idare birimi örgütün iklimini belirten güçlerdir. Bir örgütte işgörenin örgütün amaçlarını benimsemesi, kabullenmesi, inanç ve normlara uyarak beklenen davranışları göstermesi örgüt iklimi kapsamına girmektedir. Örgüt iklimi toplumsal düzenin birey ile örgüt niteliğini dengede tutan gruptur (Aytaç, 2003) .

Örgüt iklimi yaratıcılıktır. Örgütler, işin niteliği, görev tanımları, yönetim, uygulamaları gibi iş çevresini oluşturduğu zaman da yaratıcılığı da etkilemektedir. Bu kavram çalışanların davranışlarının oluşturduğu, etkilendiği bir ortam olarak ifade edilir. Örgüt iklimi işgörenlerin motivasyonlarının etkilendiği, işgörenlerin hissettiği ve duygusal tepki verdiği, örgütün değerleri ve tutumlarını gösteren bir kavramdır.

Her örgüt zamanla aralarına katılanları da etkiler. İklim somut olarak algılanmaz fakat bu iklim örgütteki her şeye etki ederek örgütün kişiliğini oluşturur ve içerisinde bulunan işgörenlerin de duygularını, düşüncelerini etkilemektedir.

1. 3 ÖRGÜTSEL İKLİM KAVRAMININ GELİŞİMİ

Örgüt iklimi kavramıyla ilgili olarak ilk çalışmalar 1930 yıllarında yapılmaya başlanarak zaman içerisinde bu kavram giderek önem kazanmıştır.

Örgüt iklimi konusundaki ilk çalışmalarda 1930 yıllarında Kurt Lewin' in kişi davranışları ile dışarıdan gelen bildirimler arasında bulunan bağlantıyı açıkladığı görülür (Zeybek, 2010) .

1960 yıllarında üstünde çok fazla araştırma yapılarak dikkat çeken konu olan örgütsel iklim kavramında Halpin, Likert Litvin ve Forehand, Stringer, Taguiri,Campell Weick isimli araştırmacılar yaptıkları araştırmalarla örgütün iklimi teriminin tanımlanmasına yardımcı olmuştur (Erdoğan, 2013) .

Araştırmacılardan Fleishman da bu terimi tanımlayarak, yazılarında davranışların ölçüsü ve liderliğin gelişmesiyle bunun sonuçlarını ele almıştır. Fakat, kendisi “ liderliğin iklim boyutunu oluşturduğu tanımında örgütsel iklimi detaylı olarak açıklayamamıştır. Bu kavramı 1958’de Argyris detaylıca açıklamıştır. Argyris bankanın ekip dinamiğini belirtmek için örgüt iklimi terimini kullanmıştır. Çalışmada araştırmacı örgütün unsurlarını, işgörenin ihtiyaç, değer ile karakterini iklimin konusu üzerinden anlatmıştır (Kundu , 2007) .

Örgüt iklimi konusunda birçok araştırmacı kendi yaklaşımlarına göre bu kavramı oluşturmuşlardır. Ortak noktaları ise çalışanlarda gözlemledikleri değişkenliklerle beraber genel duruma yansıyan sonuçlar olarak bu kavramın oluşturulmasına katkı sağlamaları olmuştur.

Günümüzde de halen ast üst ilişkilerini incelemek ve örgüt yönetim işleyiş tarzlarına bakmak amacıyla araştırmalar yapılmaktadır. Örgüt iklimi kavramı değişkenlik gösterdiğinden dolayı, bu iklimin farklı boyutlarda ne şekilde değiştiğinin anlaşılmasıyla örgütlerin sorunlarının neler olduğu ile ilgili olarak fikirler üretilebilmektedir.

1.4 ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖNEMİ

Örgüt iklimi kavramı bütünüyle, girdi çıktı ile önemli olan kavram şeklinde ön plana çıkar. İklım, örgüt ile ruhsal görevleri etkileyerek örgüt fonksiyonlarının sonuçlarını etkisi altına almaktadır. Örgütsel iklim işğörenlerin başarı ile işin doyumunu etkileyen unsurlar üzerinde belirli bir rolde olduğundan örgütün hedeflerine varabilmesi için iklimi geliştirerek bundan yararlanılır (Demirel, 1997) .

Örgütün iklimi çalışanların davranışlarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. İşğörenlerin morallerini ve görev performanslarını etkiler. Örgütteki işğörenlerle karşılıklı uyum, güven ve bağlılığın oluşmasında önemli bir kavramdır. Çalışanlar iyi bir örgüt ikliminde kendini işine ve örgüte karşı duygusal bir bağlılık hissederler. Çalışanlar örgütü ve kurallarını benimsedikleri sürece kendilerini oraya ait hissederek örgüt iklimine dahil olurlar. Örgüt iklimine dahil olan işğörenler sağlanan motivasyonun etkisiyle örgütü benimseyecek ve verimli bir performans sergileyeceklerdir.

Bir örgüt değişimi iklimleri, kültürleri yaratarak devamını getirebildiğinde ortaya çıkar. Devam edilebilir bir değişiklik örgüt iklimi ile kültürü bulunmamaktadır. Örgüt yönetimi kültür ile ikliminden mesuldür. Uygun uygulama ve iletişim sağlayan değerler örgütün iklimini, kültürünü sağlar (Bucak 2002) .

Özetle; bir örgütte mutlu bir çalışan ve etkili bir performans elde edilmek isteniyorsa etkili bir örgüt iklimi sağlanmalıdır. Yöneticilere iyi bir örgüt iklimi oluşturulması konusunda belli görevler düşmektedir.

İyi bir örgüt ikliminde hem örgüt hem de çalışan kazanacağından dolayı bu iklimin oluşturulması için gerekli uygulamaların yapılması önemli olmaktadır.

1.5 ÖRGÜTSEL İKLİMİN BOYUTU

Örgütün karakteristik yapısını belirleyen, örgütte görev alan işgörenlere etki eden, örgütteki işgörenlerce değişik şekilde yorumlanan örgütsel iklim boyutları konusunda değişik fikirler vardır. Yapılan bir çalışmada örgütsel iklim nitelikleri aşağıda belirtilen şekilde özetlenerek gruplanmaktadır (Ertekin, 1978) ;

Birey Özellikleri; Tatmin, terfi ile görevinde daha ileriye gitme imkanları, işgörene atfedilen değer, saygı, güvenme, örgütün diğer işgörenlerine gösterilen hassasiyet, olası bir tehlikeye karşı cesaret gösterme, kişilerarası ilişkiler. Bu tür bireysel nitelikler örgütün ikliminde önemli roller oynar.

Örgüt Özellikleri; Örgütün biçimi ,politika, amaç ve boyutu, ödüllerin sistemi, ücreti, örgütteki çatışma, uzlaşmazlık, örgütün katı himayesi, denetimi, iletişimi, liderliği, kararlar alması, gelişim imkanları, açıklığı ve sorumluluk alması gibi özelliklerdir.

İşgörenlerin, örgütün yapısında bulunan kısıtlama, kurallar, yönetmelik ve izlenen yöntemler hakkında neler hissettikleri örgütün özellikleridir. Organizasyon yapısında bulunan işleyişler ve yapılar iklim üzerinde etkilidir.

Çevre Özellikleri; Sınır koyan, güdüleyici çevre, çalışma şartları, yönetsel dayanak, baskılama, ahenk, idareyi eleştirmek gibi özelliklerdir (Bucak, 2002) .

Zammuto ile Krackover örgüt iklimini aşağıda belirtildiği üzere kapsayan biçimlerle açıklamaya çalışır (Burton, 1999) ;

Güvenme ; Örgüt içerisinde samimiyet, çalışanlara güven vererek huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlar. Güven olmayan örgütlerde çalışanlar kapalı ve samimi olmayan tutumlar sergilediğinde güven oluşumunun ihtimali düşüktür.

Çatışma ; Bir örgütte birlik ve beraberlik yok ise ve sürekli amaçlar arasında bir çatışma söz konusu ise ve uyum sağlanamıyorsa çatışma düzeyi yüksektir. Anlaşmazlık , saygısızlık ve sorunların baş göstermesidir.

Birlik Ruhu; Birlik ortamı olan her örgütte çalışanlar elinden gelenin en iyisi yapmaya çalışarak örgütte motivasyonun sağlandığı bir ortamın oluşumunu hazırlar. İşgörenlerin moralleri yüksek olursa özgüvenleri artarak, örgüte karşı güven eksikliği azalır. Birlik ve beraberlik örgütü benimsenin verdiği bir sonuçtur. ,

Ödüller; Ödüller işgörenin çalışması karşılığında kendisine takdim edilen araçlardır. Ödüller çalışanlara eşit bir şekilde dağıtılmalıdır. Ödül dağıtımında tarafsızlık ilkesi uygulandığı takdirde çalışanlar motive olarak olası sorunların önüne geçilir. Bu durum da örgütsel iklime katkı sağlar

Değişime Direnç ; Örgüt çalışanlarının herhangi bir değişime karşı çıkmasıdır. Yapmış olduğu işi sürekli olarak aynı şekilde yapmak istemesi ve her zaman benimsemiş olduğu çalışma prensibinden vazgeçmek istememesi halinde değişime direnç başlamaktadır.

Lider Güvenilirliği ; Çalışanlar liderlerine itibar ettikleri , kararlarına güven duyduklarında liderin otoritesi artar. Çalışanlar eğer lidere saygı ve güven duymazlar ise liderin otoritesi etkisiz kalır.

Baskı ; Baskı bir örgütte itici güç oluşturan bir unsurdur. Otoriter ve baskının hâkim olduğu bir örgütte çalışanlar olumsuz etkilenecektir ve bu etkiler görev performansına etki edecektir. Baskının hakim olduğu bir örgütte olumsuz bir iklim oluşacaktır. Otoriter bir iklimde işgören kendisini gerçekleştirerek, çözüm bulma ile kabiliyetlerini meydana çıkarma imkânı bulamazlar.

Örgüt ikliminin oluşmasında birçok unsurun yanında çalışanların da rolü bulunmaktadır. Çalışan kişiliği eğitimi de örgüt yapısı ve diğer unsurlar yanında aynı zamanda iklimde önemli bir unsurdur. Her unsur birbiriyle olumlu anlamda bütünleştiğinde ancak etkili bir örgüt iklimi yapısından bahsedilebilir.

Johannesson'un ileri sürdüğü görüşe göre, örgüt iklimini ölçmeye yarayan birçok boyut işten elde edilen doyumun ölçülmesinde kullanılan boyutlardan seçilmiştir

Yeni iklim boyutları , eski doyum ölçütlerinden meydana getirilmiştir (Ertekin , 1978) .

Örgütsel İklim Biçimleri

Birey Özellikleri	Örgüt Özellikleri	Çevre Özellikleri
<ul style="list-style-type: none">- Kariyerde ilerleme olanakları- İşin doyumu- İşgörene atfedilen önem saygınlık- Engellenme- Güvenmek	<ul style="list-style-type: none">- Örgüt biçimi- Örgüt politika ve hedefleri- Ödülün sistemi ile ücreti- Örgüt çatışması	<ul style="list-style-type: none">- Sınır koyan güdüleyen muhit- Çalışmanın şartları- Yönetimsel dayanaklar- Baskı- İdareyi eleştirmek
<ul style="list-style-type: none">- Örgütün öteki işgörenlerine gösterilen hassasiyet- Tehlikeye gösterilen cesaret- Kişilerarası ilişkiler- Kararlara katılım- Örgüt gelişme imkânları- Örgütteki açık olma durumu	<ul style="list-style-type: none">- Örgütle bağdaşmazlık- Katı himaye, denetleme- Önderlik	

Kaynak : Kayar S. (2015) Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlığın Çalışan Performansına Etkisi Yüksek Lisans Tezi İstanbul

Belirtilen tabloya göre örgütler çalışan ihtiyaçlarını karşılayarak, verimliliğe katkı sağlayarak, çalışan motivasyonuna olumlu anlamda etki etmek için ve daima iyi bir örgüt ikliminin oluşması için gerekli adımları atmalıdır.

1.6 ÖRGÜT İKLİMİ TIPLERİ

Örgütsel iklimin performansı etkileyen önemli faktörler olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi çeşitli türlere ayrılmıştır. Bu türler aşağıda belirtilmiştir (Halis , 2008) ;

a. Belirgin İklim : Bu iklimde yöneticiler ile işgörenler uyumludur. Örgütün içerisinde tartışma çok az şekildedir. İşgörenler dostça ilişkilerden memnundurlar fakat fazla samimiyet kurma gereksinimi duymazlar. İşteki tatmin fazladır. Motive olma oranı yüksektir.

b. Özgür İklim : İşgörenlerin motivasyonu açık iklim türü gibi değildir fakat fazla sayılabilir seviyededir. Tatmin ve ihtiyaçları ortaya çıkaran bir iklimdir. Örgütte mini katı gruplar bulunur fakat uyumlu şekilde çalışırlar.

c. Kontrollü İklim : Bu iklim türünün odak noktası görevdir. İşgörenin motivasyonu düşük olup, arkadaşlık ilişkilerinden uzaktır. Yardımseverlik ve ilgi alt seviyededir. Yönetim etki gösteren, emreden şekilde tanımlanır.

d. Samimi İklim : İşgörenler ile yönetim dostça ilişki içerisindedir. Sosyal ihtiyaçların karşılanması önemlidir. Kişilerin motivasyonu ortadır. Yönetim işgörenlerine samimi ortamda buldukları imajı verir.

e. Babacan İklim : Yönetim işgörenleri , denetleyerek ihtiyaçlarını gidermeyi arzular. Fakat başarı gösteremez. İşgörenlerin uyum göstermediği bir iklimdir. Dostça ilişkiler kurulamaz. Yönetim her şeyi bilmeyi isteyerek tüm yerde aktiftir, izleyerek kontrol eder. Bu iklimde yöneticinin çok fazla çalıştığı görülmektedir.

f. Kapalı İklim : Örgütte çok fazla tartışma olmaktadır. Fakat çalışanların motivasyonu, işinin tatmini, işgörenlerdeki içtenlik çok düşüktür. Yönetim emreder, işgörenlerin başarı göstermesi uğruna imkân vermez. Verim fazladır ama uygulamalarda azdır. Kayıtsızlığın hakim olduğu iklim tipidir. İşbirliği yoktur.

1.7 ÖRGÜTSEL İKLİMİNE ETKİ EDEN UNSURLAR

Örgüt iklimine etki eden çeşitli unsurlar vardır. Bu faktörler aşağıdaki gibi listelenebilir;

a.Yönetim Değerleri; Yönetim değerleri kararlara etki eden faaliyetlere götürür ve bu yüzden bu değerlerin iklimin üstünde belirli etkisi vardır. Değerlerin işgörenlerin yorumlamasını, örgütteki biçimsel ve biçimsel olmayan , katı ve katılım sağlayıp sağlamadığı konusunda etkisi bulunmaktadır (Öge,1996) .

b. Liderlik Tipi : Astlarına güven duyan ve astların örgütün verdiği kararlara katılım göstermesine imkân veren lider , önem arz eden kararı almak ve katı denetimi sürdürmek isteyen yöneticiler tarafından ortaya çıkarılan iklimden çok farklı bir iklim yaratırlar (Karcıoğlu , 2001) .

c. Ekonomik Şartlar : Örgütler, ekonominin gelişmesiyle beraber aynı şekilde başarılı olunması durumunda cesaretle davranarak risk alırlar. Ekonomik gerileme olduğu zamanlarda bütçeler sıkıdır ve yöneticiler tutucu karar almak zorundadır.

d. Örgüt Yapısı : Örgütün biçimi; işgörenlerin çalışma sistemi ve ilişkilerini düzenler. Örgütün biçimi kelimesi ;örgütün içindeki kısımların açıklaması, yönetim ile nezaketin tarzı, işgörenleri görevleri , yönetimin kontrolündeki kısımlar , verilen yetkiyi ne şekilde diğer kişiye vereceği ile fiziki yerleşim gelir. Bundan dolayı globalleşme süresinde ahenk sağlamak için örgüt biçimi çok önemlidir (Güzelcik , 1991) .

e. Çalışanların Özellikleri : Örgütte çalışanların karakteristik yapısının örgüt iklimine etkisi bulunmaktadır. Çoğunluğu yaşlı veya eğitimsiz çalışanlardan oluşan örgütler eğitilmiş, genç ve çalışmaya hevesli çalışanlardan oluşan örgütlerden daha farklı bir iklim yapısına sahip olacaklardır.

f. Sendikalaşma : Bir sendikanın olması veya olmaması örgüt üzerinde etkilidir. Çalışanlar topluca sözleşmelere imza attıkları zaman yönetim ve işgörenler arasında ilişkiler düşmanca olacaktır (Özdemir, 2006) .

g. Örgüt Boyutu : Örgütlerin büyüklüğü küçüklere oranla katı, kural koyan ,bürokratiktir. Küçük örgütlerde yenilik, yaratıcılık ve birleştiren iklimi sağlamak büyüklere oranla çok basittir (Öge 1996) .

h. İş Biçimi : İş türleri ile endüstri çeşidi bir örgütün iklimini oluşturmada katkıda bulunur. Örneğin tarım ve çiftçilikle uğraşan kesim ile bir şehirdeki bankacılık farklı iklim içerisinde gerçekleştirilmektedir.

1.8 ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ

1996 yılında Tahir AKGEMCİ tarafından “ Örgüt İklimi” adıyla yapılan bir çalışmada işgörenlerin görevleri veya kişisel sorunlarıyla ilgili yöneticisiyle görüşüp görüşemediği, işgörelere sorulmuş ve %80 ‘inin sorunlarını görüşebildiği saptanmıştır. Daha sonra yöneticilerinin işgörenlerin fikirlerine önem verip vermediği sorulmuş ve bu soru karşısında %66’sının hayır cevabı verdiği, %11’nin evet cevabı ve %22’sinin ise soruyu cevapsız bıraktığı görülmüştür.

Sibel GÖK'ün 2009 yılında hazırladığı “ Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerinde Bir Araştırma” sında işgörenlerin %74,6' sını bulunduğu örgüt iklimini olumlu şekilde algıladığını %90,9 'u ise motivasyonunun yüksek olduğunu belirtmiştir.

Yasemin ÖZKUL'un 2013 yılında hazırladığı “ Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi” araştırmasında işgörenlerin örgüte karşı duyduğu güven ve üstler arasındaki ilişkinin motivasyona etkisi incelenmiş , güvenin ve desteklenmenin sağlanması durumunda işgörenlerin motivasyonuna olumlu etkiler yaptığı görülmüştür.

Emine Kaya TATAROĞLU'nun 2017 yılında hazırladığı “ Örgüt İkliminin Motivasyon İle İlişkisi ” adlı çalışmasında örgütte çalışma süreleri ve örgüt iklimi arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Seda KAYAR 'ın 2015 yılında hazırladığı “ Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlığın Çalışan Performansına Etkisi ” çalışmasında örgüt ikliminin çalışan performansına doğrudan etkisi kısmen desteklenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. 1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramı Latince'den gelir ve kökü ‘movere’ dir. Hareket anlamına gelir. Bu kelime psikolojik bir süreç anlamındadır. Luthans F bu terime ait tanımlamaları tümüyle ele aldığında kişilerin ihtiyaçlarını, bu ihtiyaçlarını gidermesi amacıyla kişinin gösterdiği hareketlerin örgütün hedefleriyle uyuşmasına önem verildiğini belirtir (Luthans,1992) .

Bu terim, davranış başlatma; başlatılan bu davranışın hangi yöne gideceğini belirtme, devamlılığını belirleyerek gücü oluşturma anlamına gelir (Keser, 2006) .

Motivasyon kavramı; işgörenin memnuniyetini sağlaması için meydana gelen bilinçli veya bilinçsiz algılamayla oluşan, kişilerin gereksinimlerinin giderilmesi üzerine hedefler oluşturup bu hedeflere ulaşmak için çabalayan bir olgudur (Memiş , 2015)

Eroğlu Feyzullah; motivasyonun kişiyi hareketlendirerek oluşturulmuş hedefler doğrultusunda devam etmesine yardımcı olan, düzenlemeyi sağlayan, kişiyi yöneterek, yönetimin düzenini oluşturan işinin algılamasını ve zihninin gelişmesine imkân veren kuvvet olduğunu söyler (Eroğlu,1995).

Bu kavram farklı görüşlerle ele alınmaktadır;

İdare anlamında motivasyon kelimesi; örgütün hedeflerine ulaşması için çabalayan işgörenin , gösterilen çabalara oranla örgüt tarafından kendisinin ihtiyaçlarının da karşılanacağı düşüncesiyle kendisini şartlandırarak gösteren bu çaba yönünde istekli olma olarak tanımlanmaktadır (De Cenzo , 1996) .

Motivasyon, kişilerarası ilişkileri yönlendiren gerekli kavramlardan biri olmaktadır. Tüm örgütlerin ortak amacı işgörenin motivasyonun sağlanması konusunda gerekli çabayı göstermek olacaktır.

İşgörenlerin başarılı olarak verimlerini sağlayabilmeleri için davranışlarına yön veren gereksinimleri ve bunların yarattığı sorunları bilerek örgütün hedefleri için onlara yön verilmesi gerekir.

İşgörenleri çalışmaya sevk eden faktörler vardır. Bu faktörler iş hayatında önemli bir konumdadır. Tatmin edilememiş faktörler işgörenlerde stres ve mutsuzluk yaratacağından işgörenler amaçlarına ulaştıklarında motive olacaktır.

Motivasyon kavramı , kişiyi iş hayatında görevi yerine getirmek için hareket ettiren etkenler olarak iç ve dış motivasyon şeklinde ikiye ayrılır. İç motivasyon , kişinin işinden ile örgütten memnun olduğunda meydana çıkan motivasyondur. Burada önemli nokta kişinin kendi içindeki dünyasıdır. Bu tür motivasyon kalıcıdır. Dış motivasyon , kişinin iş hayatında görevini yapmaya istek duyduran etkenler , yükselme, para , ün vb. dışarıdan oluşan kaynaklarla gerçekleşir (İnce, Gençay, 2017) .

Motivasyon süreci 3 temel yapıdan oluşur; ihtiyaç, amaç ve davranış. Gereksinim eksiklik ile meydana gelir. Gereksinimi azaltmak için yapılan faaliyetler ise güdüdür. Davranış , gereksinim ile hedefin köprüsüdür. Bu yüzden güdü hedeflerin doyuma ulaşmasıdır. Kişiyi davranışlarına yöneltten etkenler, en başta bu ihtiyaçların olması ile giderilmesi için güdü olmasıdır. (Fındıkçı , 1996)

İşgörenlerin çalışma hevesini, isteğini sistemsel şekilde elde tutmak yöneticinin görevidir. Motivasyon konusu işgörenin görevini severek hevesli bir şekilde yerine getirmesi için önem verilmesi gereken bir konudur.

Motivasyon sağlamada en önemli kriter işgörenin davranışlarının nedenlerini saptamaktır. Her işgörenin davranışlarında meydana gelen değişikliklerin bir nedeni olmaktadır. İşgörenin mutlu olabilmesi için amaçlarına ulaşması ve motivasyonunun sağlanması önemli bir husus olmaktadır.

Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi

Aytürk (1990) ; yöneticiyi “Yönetici kısaca karar veren kişi olarak tanımlanabilir” şeklinde ifade eder.

Yönetici motivasyon konusunda ne kadar başarılı olursa astlarından başarılı bir performans görür. Bir işgören motive olmadığı sürece işletmede yeterli verim sağlayamayarak agresif , stresli tavırlar gösterir.

İşgören motivasyonunun oluşturulması, onların görevlerini memnuniyetle yaparak misafirlere sevecenlik ve samimiyetle davranmaları , böylelikle misafirin memnuniyetinin sağlanması anlamına gelir. Yüksek kalitede hizmet sunmak örgütün de devamlılığını sağlar.

Çalışan Açısından Önemi

İşgörenleri motive etmek önemlidir. İşgörenler çalışma arkadaşlarını daha iyi gözlemleyerek onları tanımaya çalışır. Böylelikle birbirlerini tanıyan işgörenlerin aralarında sorunlar çıkması durumunda bu problemleri daha kolay bir şekilde çözümlenerek ilişkilerin zedelenmesini önlenir.

Motive olmuş bir işgören işine daha çok bağlılık göstererek elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır ve yaptığı işin önemli olduğunu düşünerek verimli bir performans sergiler.

Arkadaş ve Aile İçin Önemi

Kavramın önemini bilmek daha iyi ilişkilere sahip olmak ve uyum sağlayan bir şekilde yaşamını sürdürebilmek için önemlidir. Davranışların nedenini anlamak ve çeşitli olaylarda meydana gelebilecek sorunları ön görme, engel koyma veya çözüme ulaştırmada yardımcı olur.

Motive olmuş birey, aile ve arkadaş çevresinde de olumlu ilişkiler kurabilir.

Konaklama işletmesinde görev alan çalışanlara motivasyon sağlayan aracın belirlenmesi için Amerika ile Kanada 'da 1993'te araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda dolgun ücretin, güvenliğin, kariyerleri için fırsatların, güzel bir iş ortamının, işleri farklılaştırmanın, çabaların değerlendirmeye alınmasının, dürüstlüğün, işle bütünleşmenin, disiplinin, kişiye yardımların çalışanlara motivasyon sağladığı meydana çıkmıştır. Araştırmada paranın işgörenleri çalışmaya sevk eden 4. Faktör olduğu görülmüştür (İnce, Gençay,2017) .

2.2 MOTİVASYONUN TARİHSEL GELİŞİMİ

2.2.1 Sanayi Devriminde Meydana Gelen Değişiklikler

Sanayi devriminde meydana gelen iş bölümleri ve onunla uzantı olan uzmanlaşmakla beraber öteki faktörler çalışanlarda, işlere ve örgüte karşı memnuniyetsizlik oluşturmuştur.

1750’li yıllarda İngiltere’de yaşanan’’Sanayi Devrimi ‘’ Avrupa’nın önemli bir değişim süreci içine girmesine neden olmuştur. Bu yeni düzen o döneme kadar hâkim olan geleneksel üretim tarzını değiştirmiş, üretim artışına ve dolayısı ile refah artışına yol açmıştır.

Ancak, bu olumlu değişimin yanında sanayi devriminin getirdiği yenilikler nedeni ile örgütsel yapılardaki değişim, işyerinde makinelerin kullanımı, iş bölümü, uzmanlaşma, iş ve işlemlerde ortaya çıkan karmaşıklık zaman içinde işgörenlerde işe ve işletmeye karşı ilgisiz davranışların ortaya çıkmasına da neden olmuştur. İşgörenler çalıştıkları örgütten sadece fizyolojik gereksinimlerinin giderilmesinden ziyade, ruhsal ve sosyal ihtiyaçların bir kısmının giderilmesini talep ederler. İşgörenler işlerinden ve örgütün etrafından da memnuniyet duyduklarında daha iyi çalışarak motive olurlar (Taşdemir , 2013) .

Bu zamana kadar araştırmacılar ilgisizlik ile isteksizliği tekrardan ilgi, isteğe dönüştürmenin yolunu araştırarak bu yönde araştırmalar yapmıştır. 19. Yüzyıldan beri sanayinin hızlı gelişmesi, üretimde boyut değiştirmeye sebep olurken çalışanlar bu zamanlarda mutsuzluk, memnuniyetsizlik ve işlerde isteksizliği göstermişlerdir.

2.2.2 Teknoloji Alanında Yenilikler ve İş Hayatında İsteksizlik

Birçok alanda değişimlerin yaşandığı Sanayi Devrimi zamanın en iyi dönemlerinden biridir. Bu devrimin başlamasını sağlayan faktörler tekstilin, buhar makinesinin ve demirin üretilmesidir. Endüstri devrimi sürecinde üretim yöntemlerinde meydana gelen yenilikler, ekonomide köklü değişimlere neden olarak işgücünde işbölümü ve uzmanlaşma odaklı örgütsel yapıları oluşturmuştur (Taşdemir , 2013)

Bu değişim, işgörenler açısından işe karşı isteksizliğin belirmesine, huzursuzluğun oluşmasına sebep olmuştur. Bu durum da motivasyonun düşmesine nedendir.

2.2.3 Sanayi Devrimi ve Makineleşme

Çok sayıda işgören işlerini üretimlerde kaybetmiştir. Fabrikalar büyümüş, ortaya uyumsuzluk çıkmış ,kişilerde şok etkisi oluşmuştur. İşgörenler işsizlikten öte amaçlarını kaybetmiştir.

Bu durum insanların maddi durumlarının kötüye gitmesine sebep olmuş birçok kişiyi psikolojik bunalıma sürüklemiştir.

2.2.4 Sanayi Devrimi ve Otomasyon

Dünya’da 1980’lerden sonra, sanayi ürünlerinin görünümünde ve üretilmesinde kalıcı yenilikler oluşturulmuş bu devrim resmen değişimler ile farklı bir niteliğe sahip olmuştur. Otomasyon üretimde insan fonksiyonunun ortadan kaldırmaktadır. Çalışma düzenleri değişmiş, alışkanlıkların, davranışlara ve ruh yapılarına olumsuz etkiler oluşturmaya neden olmuştur (Taşdemir 2013) .

Endüstri devrimiyle beraber değişen çalışma koşullarıyla beraber insanın ruhsal durumunu inceleyerek, yorumlamak önemli olmuştur. Birey önem arz eden bir unsurdur, insanın değişen koşullara rağmen motive olması önemli bir konudur.

2.3 MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon insanların planlarının amaçlara ulaşması açısından önemli bir olgudur. Bir işletmenin İnsan Kaynakları politikasının, işgörenlerin umutlarını gerçekleştirebilmesi için bir ortam oluşturması gerekmektedir.

Motivasyonda örgüt hedefleri, birey ihtiyaçları ve efor olarak 3 bileşen vardır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için işgörende motivasyon sağlanması gereklidir.

Motivasyonun örgütün iyiliği için kullanılması ve yönetsel başarıya destek olması için kişileri örgütün amaçlarına göre yönlendirme yapmak gerekir. Bunun için önce bireysel ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekir. İşgörenlerin beklenti ve gereksinimleri karşılanmadıkça , örgütte dengesizlik ve gerilim azalmayacaktır (Önen, Kanayran, 2015) Bu kavramla ilgili farklı teoriler ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg Çift Faktör Kuramı, Alderferg ERG kuramı, Mc Clelland İhtiyaçlar Kuramıdır.

2.3.1 Kapsam Kuramı

İşgörenlerin içlerindeki etkenlere dayanan faktörlerdir. Örgütün yöneticileri işgörenleri çalışmaya yönlendiren sebepleri anlarsa faktörlere hitapta bulunarak kurumun hedefleri yolunda yönetirler açıklamasına dayanır (Koçel 1989) .

Bu teorilere ihtiyaçlar hiyerarşisi, X ve Y teorileri ve çift faktör kuramları girmektedir.

2.3.1.1 Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyonla ilgili çalışmalar yapan ilk araştırmacılardan, Brandeis Üniversitesi psikoloji profesörü olan Abraham Maslow 1943 yılında, ihtiyaçları temel ihtiyaçlardan daha yüksek düzey ihtiyaçlara (daha kompleks olanlara) doğru bir sıralama yaparak ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini ortaya koymuştur.

İhtiyaçlar hiyerarşisine göre, ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşiye göre sıralanmış olup, temel ihtiyaçlardan daha kompleks ihtiyaçlara doğru bir sıra izler ve bireyin bir ihtiyaç düzeyinden başka bir diğerine geçebilmesi için yani daha üst düzeydeki ihtiyaçların tatmini için öncelikle daha alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesini gerekli görür (Göksel 2013) .

Bireysel ihtiyaçların ilki fizyolojik ihtiyaçlardır. Yeme, içme, barınma gibi genel hayatı sürdürmeye yönelik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar karşılanmazsa bir sonraki ihtiyaca geçilemez. Diğer güvenlik ihtiyacıdır. Güvenlik ihtiyacında kişi kendini emniyette hissetmek ister .

Üçüncü sırada ise ait olma, sevgi, kendini ifade etme gibi duygusal ağırlıklı ihtiyaç ve beklentiler yer alır. Dördüncü sırada yer alan ihtiyaç, saygı görme, takdir ihtiyacıdır. Kişilerce kabullenme, saygı gösterme, takdir edilmesi ve bunun gibi ihtiyaçlar demektir. Son sırada ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer alır.

2.3.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Çalışmaların temel konusu uzun yıllardır bireylerin motive olmasını sağlayan etkenleri belirlemektir. Bundan dolayı kişileri çalışmaya yönlendiren etkenleri belirleyerek güdüyü sürdürebilmek üzere yönetime yollar çizecek farklı kuramlar oluşturulmuştur (Koparan,1997).

Herzberg'in Çift Faktör teorisinde, işin doyumu ile verimliliği arasında ilişkiler üstünde düşünülmüş, işteki etkenlerin; tatmin ve verimlilik üstünde olumlu etkiler oluşturduğu belirtmiştir.(Hodgetts 1999). Örgüt yöneticileri önceden sadece tek bir faktör üzerinde durmaktaydılar. Örneğin; bir motivasyon sorununda çözüm için ücret, prim veya çalışma koşullarını iyileştirmektedirler.

Herzberg, 1959'da diğer teorilerden farklı şekilde işgörelere iş hayatında mutlu etmeyen etkenleri ile daha çok çalışmalarını sağlayan etkenleri sordu. Bu çalışmayla beraber değişik cevaplar meydana gelmiştir. Nedeni örgütte bazı etkenler olmayınca mutsuz bir hava oluşurken, olmalarında da ayriyetten bir memnuniyet sağlanmadığı anlaşılmıştır (Ateş, Yıldız, Yıldız, 2012) .

Çalışanları memnun eden faktörler 'motivasyon sağlayan', 'çalışma koşulları' ile ilgili etkenler ise 'hijyen faktörleri' olmuştur.

Özetle Herzberg'in iç – dış motivasyon faktörlerini tanımlamak gerekirse;

Motivasyon sağlayıcı iç faktörleri başarı, bilinme, büyümeler, mesleki olarak gelişmeler, terfiler, takdir edilme, sorumluluklar alma olarak; dış faktörleri ise pozisyon, ücretler, işin güvenliği, kurumun politikaları, gözetmeler, yönetsel faaliyetler, iş koşulları, denetimlerin şekli, özel hayat, iş dostlukları ve astlar ile oluşturulan ilişkiler olarak belirtir. (Ulukuş,2016) .

Dış etkenler, işte görevlerin yerine getirilmesi ile işgörenin kendini rahat olmasına imkân vermek için olması gerekli etkenlerdir. Bu etkenlerin oluşturulmaması durumunda işgöreni mutlu etmek imkansızdır.

Fakat bu etkenler tek başına motivasyonu sağlamaz ama olması gereken ortamın oluşmasına etki eder. Dış faktörleri sağlamadan iç faktörleri sağlamak motivasyon için yeterli değildir (Kaya , Yıldız, Yıldız 2013) .

2.3.1.3 Alderfer'in ERG Teorisi

Bu teori, ihtiyaçlar teorisinin eksik kısımlarını tamamlayıp desteklemek üzere oluşturulmuş bir teori olmaktadır. Alderfer gereksinimleri ihtiyaçlar hiyerarşisini oluşturan Maslow gibi sıraya sokmuştur.

Var olma, ilişki ve gelişme kuramı, ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi kişilerin ihtiyaçlarını 3 grupta toplamaktadır.

Bu teorilerden var olma ihtiyacı, fiziki ve somut ihtiyaçları; ilişki , öteki kişilerle sosyal ilişkiler kurmayı; gelişme ihtiyacı insanının sorunlar için çözümler bulmasında kabiliyetlerini kullanabilme becerisini tanımlar (Ulukuş , 2016) .

İhtiyaçlar teorisinde sıralamada belli bir standartta yer alan bireyin üst seviyedeki ihtiyacını meydana çıkarabilmesi amacıyla, şu an yer aldığı seviyedeki ihtiyacını tatmin etmesi gerekir. ERG teorisi ise, bireyin belirlenmiş bir sürede çok fazla olan ihtiyaçlarını yine aynı zamanlarda aktifleştirebileceğini belirtir (Semerci, 2005) .

Alttaki ihtiyaçlar giderilmedikçe diğer ihtiyaçlara geçmek mümkün değildir. Bu modelde beklentilerin karşılanmayarak hayal kırıklığına sebep vermesi ve kendini çekme durumları da söz konusudur. Üstteki gereksinimleri karşılamada oluşan başarısızlık, karşılanmış olan alt seviyedeki gereksinimi etkileyerek kişiyi alt seviye gereksinimlerin memnuniyetsizliğine götürmektedir (Küçükozan , 2015) .

2.3.1.4 Mc Clelland Başarı Güdüsü

Mc Clelland bu güdüyü ortaya çıkararak, başarı ile kişinin geliştirilme durumu arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Bireyin bireysel başarı ile bireysel gelişmeyi ilişkilendirerek toplumda başarıma güdüsüyle gelişmelerin arasında da sıkı ilişki olduğu belirlenmiştir.

Clelland, başarıma güdüsünü hazcı açısından ele alır. Bu açıda kişiler, zevklenme, acıdan uzaklaşma fikriyle devam eder.

Hazcı yaklaşımla bakılırsa iki boyut olacaktır bu boyutlar; başarıma arzusu ve başarısız olma korkusu. İkisinin birleşmesiyle başarı kavramı karşımıza çıkar (Kaynak, 1975).

Mc Clelland bağlılığın, başarının ve güçlü olma ihtiyacının farklı türlerde tatmin olmayı meydana getirdiğini söyler. Bu modelde kişinin işini verimli olarak başarıma ihtimali, öteki gereksinimlere göre güdü kuvvetinin ,görevleri tamamlamada başarılı olma ihtimalinin ve belirli görev için verilecek ödülün değerlerinin birleştirilmesine bağlı olmaktadır (Akgün, Kavuncubaşı 1998).

2.3.2 SÜREÇ TEORİLERİ

Bu kuramların ismiyle bir araya gelen motivasyon kuramlarının ağırlıklı kısmı , işgörenlere nasıl ve hangi amaçlarla motivasyon sağladıklarıyla ilgili olmaktadır. (Erdem 1998). Süreç kuramları kapsamında bulunan kuramlar; beklentiler, amaç ve eşitlik kuramıdır.

2.3.2.1 Wroom Beklentiler Kuramı

Güdüleme modeli olarak yaygın görmüş bir kuramdır. Wroom'a göre motivasyon hedefin gerçekleşmesi için duyulan isteğin kuvveti, üretken olma ile hedeflerin gerçekleştirilmesi arasında bulunan ilişkinin fark edilebilmesi, işgörenin üretkenliğini etki altına alabilmesi için kabiliyetlerini öğrenebilmesi amaçlarını taşır. Wroom 3 kavramı öne sürer;

Valens: Bireyin elde edeceği muhtemel olan sonuçlara atfettiği değerdir. Bir işgören güçlü bir şekilde terfi almak isterse, terfi iş gören için yüksek valense sahiptir. İşgörenlerin elde edecekleri sonuçlar için pozitif veya negatif tercihleri olabilmektedir. Bu nedenle valens negatif olabileceği gibi pozitif de olabilir (Göksel,2013) .

İşgören belli bir amaç edinmişse ve o amaçlara ulaşmak için çabalıyorsa valensi yüksektir. Amaç uğruna atfedilen her değer valens kavramını oluşturur.

Araçsallık: Performans ve ödüller arasındaki algılanan ilişkidir. Burada belirli birincil düzey sonuçlar ikincil sonuçlara ulaşmada araçtır. Burada öncelikle sonuçlardan bahsedecek olursak, bunlar belirli davranışlarını takip eden veya ortaya çıkan neticelerdir. Sonuçlar birincil düzey sonuçlar ve ikincil düzey sonuçlar olarak ayrılmaktadır (Göksel, 2013) .

İşgören çabalayarak, emek sarf ederek belli standartta performansını gösterir. Gösterdiği performansını ödüllendirir. Bu ödüllendirmenin ilk kısmında da işgörenin maaşı arttırılabilir. İlk kısımda belirlenen sonuçlar, bir sonraki kısımda sonuçların hedeflerini gerçekleştirmede araç olmaktadır.

Bekleyiş teorisi: Belirli bir düzeyde gösterilen çabanın işte veya herhangi bir görevde başarıya ulaştıracağı inancıdır. Çaba ve performans arasındaki ilişkidir. Yani bekleyiş, bir bireyin işle ilgili gösterdiği belirli bir çabanın belirli bir düzey performansa veya başarıya yol açacağı inancıdır.

Bekleyiş teorisi 0 ile 1 arasında değişen bir değerdir. İşgören çalışmayla beraber ödül hakkedeceğini düşünüyorsa beklenti içine girerek daha fazla gayret gösterir.

Beklenti teorisinde işgörenlerin hedefi ve davranışı arasında bulunan ilişki açıklanmaktadır. İşgören davranışları için bir beklenti içine girer ve bu beklenti onu motive eder. Tüm faktörlerin sağlanması durumunda işgören motivasyonu sağlanarak verimli bir performansa ulaşılmaktadır.

2.3.2.2 Eşitlik Teorisi

Bir psikolog olan J.Stacy Adams'ın, bu teoriyi geliştirerek işgörenlerin gösterdikleri performans için bekledikleri ödüllerdeki adaletli durumu görmesiyle motive olması fikrine dayanmaktadır. Eşitlik teorisi, iş görenlerin diğer işgörenlerle karşılaştırıldığında ne kadar adil bir şekilde davranıldığı düşüncesini değerlendirilmesi açısından, bu durumun iş görenler üzerindeki algısı üzerine odaklanmaktadır (Göksel 2013).

J.Stacy Adams'ın ortaya koyduğu eşitlik kuramının 4 anlamı bulunur ; (Semerci, 2005)

- 1.Birey :** Eşitlik veya eşitsizlik durumunu anlayan.
- 2.Öteki birey :** Ödülün ve katkının karşılaştırmasını yapabilen.
- 3. Ödül :** Bireyin yaptığı çalışma karşılığında hak ettiği ücretleri , yan ödemeleri , konum, tanınıp bilinme, sağlıklı çalışma şartları,
- 4. Katkı :** Bireyin işine yüklediği eğitimler ,zekâ ve tecrübe, çaba

2.3.2.3 Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Amaç kuramına göre bireylerin belirlemiş oldukları hedefler onların motivasyon kuvvetlerini belirler. Hedefi büyük ve zor olan bireyler, hedefleri daha basit bireylere göre daha çok çalışır. Bireyler gösterdikleri yüksek performans ile motive olur.

Bu kuramın temel düşüncesi bireylerin belirlediği hedeflerin ulaşılabilirlik düzeyidir. Bundan dolayı, örgütte amaçları gerçekleştirmek için gösterilen davranış ve tepkiler bireylerin hedeflerine uygun olarak algılama ve yargılamasına bağlıdır.

Hedeflerin güdülemedeki önemi aşağıda belirtilmiştir;

- Kişinin belirlediği hedefin açık olması onun işteki başarısını artırır.

-Kişinin zor hedefler belirlemesi onun örgütte daha istekli ve azimli çalışmasını sağlayacak ve başarısının artmasına imkân verecektir.

- Bireylerin, örgütsel amaçlarının, koşul ve ortam ile çatışma şiddetidir. Çatışmanın artması durumunda birey davranışlarının örgütte başarı sağlama olasılığı azalacaktır.

Örgüt amaçlarının birey amaçlarına etkisi incelendiğinde aşağıdaki etkenler de dikkate alınmalıdır;

- Örgütün amaçlarının belirlenmesinde işgörenlerin katılımı, çatışmaları azaltarak onların güdülenmesini sağlayacaktır.

- Örgütün yöneticilerinin amaçlara nasıl ulaştığıyla ilgili çalışanlarını bilgilendirmesi, bireylerin amaçlarını fark ederek kazanılan başarılar ile onların ödüllendirilmesi tatmin edici bir etkidir.

Bu kısımda algılama ve değer sağlama önemli bir olgudur. Bu teori örgütte kişileri değerleyerek, birey ve örgüt amaçları arasında bağ kurmak bakımından yöneticilere analitik birçok ipucu verir (Gazi Üniversitesi Erişim 8 Aralık 2018).

Bu teoriyi kullanmadan önce öncelik örgüt yöneticileri bir hedef belirleyerek alt kademe yöneticiler ile ortak hedefler doğrultusunda hareket ederler ve ortaya çıkan sonuçları beraber analiz edip yorumlamaktadırlar.

2.4 MOTİVASYON KAVRAMINDA KULLANILAN ARAÇLAR

Konaklama işletmeciliğinin emek – yoğun özelliğe sahip olması, ortaya konulan hizmetin büyük bir kısmının insana dayalı olmasıyla meydana gelen bir unsur olmuştur. Her bireyi çalışmaya iten faktörler vardır. Bu faktörler kişiden kişiye değişmekte olup, bu faktörlerle beraber kişilerin nasıl motive olacağı ile ilgili bulgulara ulaşılabilir. İşgörenlerin motive olarak görevlerini yerine getirmeleri önemli olduğundan dolayı motivasyon konusunda çalışmalar yapmak çok önemlidir.

Motivasyonun araçları ülkenin ekonomik durumuyla beraber farklılıklar gösterebilmektedir.

Ekonomik düzeyleri iyi olan ülkelerin işgörenleri motive eden faktörler serbesti ve başarıların onay alması gibi maddi unsurların bulunduğu söylenebilir. İyi kazanan işgören paraya gittikçe daha az önem verir. Amerika, Japonya ve Almanya gibi ülkelerde yapılmış bir araştırmada çalışanların neyi motivasyon sağladığı sorusuna verilen cevaplarda emirler verme, bilgiler alma ve planlamalara katılım sağlama üst sıralarda iken ücretler, yükselme ve eğitim alt sıralardadır (Ünsar ,İnan,Yürük,2010).

İşgörenleri motive eden araçları 2 şekilde gruplandırabiliriz. Bu araçlar; psikososyal ve ekonomik araçlardır.

2.4.1 Psikososyal Araçlar

Aidiyet

Çalışanlar geçimlerini sürdürmek ve örgütte devamlı olarak kalmak için çaba gösterirler. İşgörenin, örgütte daimi çalışmak gibi fikri yoksa misafir psikolojisi ile davranmaya devam eder.

İşgörenin örgütte etkili bir verim sağlaması örgütün iş ve amacını kendi işi ve amaçlarıyla düşünmesine bağlı olarak gelişir. Aidiyetin meydana gelmesi en başta yönetimin sorumluluğu olmaktadır. Yönetimin astlarının beklentilerini ve fikirlerini önemsemesi, işgörenlerde sahiplenmeyi geliştirecektir. Aidiyet duygusu gelişmez ise örgütlerde yabancılaşma artar.

Yabancılaşma ile beraber iletişimsizlik, işgörenlerin birbirlerini anlayamayarak zamanlarının boşuna harcamasına sebep olacaktır (Demirci,1999).

Başarıya Yönelme

Bir örgütteki misyonun en mühim görevi, işgörenlerin ortaklaşa amaçları doğrultusunda harekete geçmesine yardımcı olmaktır. Bu amaç aynı zamanda işgörenlerin başarıya yönelmesi ile aynı orandadır. İşletmenin başarısı, hem örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesini, hem de işgörenin takdir ile motive ederek örgütle bütünleşmesine yardımcı olur.

İşgörenlerin kendilerini geliştirerek, yüksek bir mevki elde etmesi ve başarıya odaklanması hem örgüt hem de işgören için olumlu sonuçlar doğuracaktır. Kişisel başarılar olumlu etkiler yaparak, takdir edilme ve eleştiriyi getirir. Olumsuz eleştiriler işgörenin olgunlaşmasını sağlayarak, dinamizmin kazanmasına yardımcı olur (Demirci 1999).

Kişi bir amaç belirlediği sürece o amacına ulaşmak için kendini şartlayarak çaba gösterecek ve başarıya ulaştığında işgören tarafından ödüllendirilerek motive olacaktır.

Terfi

Terfi iş görenin başarılı çalışmaları sonucunda bulunduğu konumdan üst konuma geçmesidir. Etkili bir motivasyon aracıdır. İş görenler işlerini öğrendikten sonra , işlerinin sıradanlaştığını fark edecek ve sorumluluklarını yetersiz görüp daha çok sorumluluk ve yüksek yetki isteyeceklerdir. Görev yükseldikçe ve sorumluluklar arttıkça ücret de artacağından terfi iş görenler için çok yönlü bir motivasyon kaynağıdır.

İşgören ulaşabileceği bir terfinin olduğunu bildiğinden işine sarılarak terfiyi elde etmek için elinden geleni yapacaktır. Terfi düşüncesi onu motive eder ve bunun için çabalar.

Kariyer Geliştirme

Çalışanın hedef ve gereksinimlerinin zamanla değişmesi gibi örgütlerin de, değişen şartlar üzerinde gelişmesi, bundan dolayı çalışanı geliştirerek desteklemesi gerekir. Geliştirme işe yeni başlayan işgöreni eğitimlerden geçirerek devam etmektedir (Kariyer Yönetimi Eryiğit S.Erişim : 10.12.2018) .

Kariyer geliştirme çalışmalarıyla kişisel güveni artan işgören, başarılarının getirdiği yararlar ile, meydana gelen fırsatları ilk başta örgüte aktarırken daha sonra sosyal primler ile kişiliklerine yansıtılmaktadır.

Katılımcılık

İşgörenler bir örgütün gruplarına girerek ve katılımlar sağlayarak kendilerini ifade etmek isterler. Bu durumun gerçekleştirilmesinde bilgiye ulaşmak önem arz eder. Katılımcılık işletmede tüm kademedeki işgörenlerin tam ve doğru bilgilere zamanında ulaşarak, işlerin doğru, hızlı olarak yerine getirilmesini sağlar ve bu sebeple aidiyet duygusunun gelişmediği işgörenlerde katılımcılık konusundan bahsedilemez.

Katılımcılık işgöreni ilgilendiren konularda onun söz sahibi olmasına hak tanımaktır. Hak tanınan kişi kendini değerli hisseder ve örgütün bir parçası olarak görür.

Bilgi ve iletişim sistemleri katılımcılığı güçlendirerek, işgörenlerden beklenen işleri uygun şekilde yapılmasını sağlayarak, işgörenlerin örgütün sisteminde dönüşümleri sağlamak, yaratıcılıklar ve çözümler oluşturma kabiliyetlerinin gelişmesi için çok güçlü motivasyonun oluşmasını sağlar (Demirci,1999).

Öneri Sistemi

Doğrudan katılım sağlamayan işgörenlerin fikirlerini sunmaları için güzel bir özendirici araç öneri sistemidir. İşgörenlerin yeterli bilgiye ve donanıma sahip olmama durumunda örgüt yönetimince kararlara katılmada ciddiye alınmama gibi bir durum söz konusu olacaktır. İşgörenlerin ilgisiz olması, işe ve örgüte karşı yabancılik hissetmesi gibi sıkıntılar doğacağından onların düşüncelerini önemsemek, fikirlerine başvurmak önemli olmaktadır.

Bu sistem ile beraber daha iyi iletişimler kurularak, örgütte bulunan ast-üst ilişkiler koordine edilir. İş görenlerin fikirlerini ve tekliflerini baskı altında kalmadan sunması ve sunduğu teklifler kaale alınıyor veya uygulanıyorsa iş görenler ile yöneticiler arasında pozitif bir diyalog başlamış olur.

Sosyal Katılım Sağlama ve Aktivite

Örgütler işgörenlerin serbest zamanını değerlendirerek, iyi vakitler geçirmelerini sağlamak için farklı nitelikte sosyal uygulamalar gerçekleştirebilirler. Geziler, piknikler, özel gün ve eğlenceler, kamplar, lokaller düzenleyerek iş görenlerin birbirleriyle kaynaşmasını sağlarlar. Örgüt ve çalışan birlikteliği de oluşturulur. Ayrıca sosyal faaliyetlerde başarı gösteren iş görenlerin kendine güveni artarak motive olması sağlanmış olur.

2.4.2 Ekonomik Araçlar

Ücret Faktörü

Ücret işgörenlerin hayatını geçindirme konusunda önemli bir yere sahiptir. Ücret işgöreni motive eden bir faktördür. İşgörene yapılan adil bir ücret dağıtımını işgörenin motive olmasını sağlayacaktır.

Ücret işgöreni çalışmaya iten en önemli faktör olarak kabul edilebilir. İşgörene ihtiyaçlarını ve beklentisini karşılayabileceği şekilde ücretini vermek, ücretin yönetiminin başlıca amacı olmalıdır.

İşgörenlerin gösterdiği performanslar ile kazandığı ücret arasında bir ilişki olmasını beklenir. Ücretin motivasyon aracı olması, iş görenlerin parasal beklentileri ve isteklerinin boyutuna, ücretin adaletli şekilde dağıtılmasına, ekonomik ödülün kişilerin performansı ile olan ilgisine bağlıdır.

Ücretin işgören üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Ücret işgörenler için bir araçtır. Maddi manevi ihtiyaçları karşılama ücret sayesinde olmaktadır ve bu sebeple ücretin miktarı, adaletli bir şekilde dağıtılması işgörenleri teşvik ederek motive olmasını sağlayacaktır.

Ücret yaşam seviyesi yüksek olan biri için motivasyon sağlamaya yetmeyecektir. İyi ücret artık yüksek gelirli işgören için sıradan bir hale geleceğinden motive olmayacaktır. Bundan dolayı her işgören için ücretin önemli bir faktör olduğu söylenemez.

Primli Ücret

İşletme tarafından işgörenin emeğini artırmak ve daha etkili çalışmasına yönlendirme amacı doğrultusunda sabit ücretin dışında işgörene sağlanan ücrettir. Primler ya zaman esasına göre ya da parça başına verilir.

Fazla çalışan işgören diğer yandan performans kalitesinin düşmesine yol açarak kendisini etkileyebilecek çeşitli kazalara sebebiyet verecektir (Affred 1949) .

Fazladan çalışan işgören yaptığı fazla çalışmanın karşısında ödül veya çeşitli motivasyon edici bir karşılık bulamaz ise motivasyonu düşer ve bu da çalışmaya karşı olan isteklerinin yitirilmesine yol açar. İşverenin, işgörelere adaletsiz davranması da işgörenin motivasyonunu düşürmektedir.

Primli ücretin dezavantajları da vardır. Bunlar ; kısa vadede sağlanan verimin uzun vadede sağlanamayışı, kalitenin düşerek iş kazalarının artması ve ekipteki birliğin ortadan kalkmasıdır. Bu dezavantajlar ortadan kaldırıldığında ancak primli ücretin işgören motivasyonunu etkileyen faktör olduğu söylenebilir.

Özetle iş hayatında primli ücret usulüyle hedeflenen amaçlar ;

1. Miktar veya motivasyon bakımından iyi bir iş karşılığı olarak adil bir ücretin verilmesi , başka bir ifade ile işgörene adaletli davranma endişesinden hareket ederek , normalin üstünde ücret ödenmesi,
2. İşgörenleri daha iyi veya daha fazla iş görmeye teşvik etme,
3. Geçmişte uygulanan ceza usulü yerine amaca uygun gelen başka bir metodun yürütülmesi , yani ceza sistemini yeni bir ücret sisteminde kaybetmek,
4. İşletmenin rasyonelliğini artırmak.

Kara Katılım Sağlama

Kâra katılım, iş gören ve yönetimin performanslarına bağlı olarak gösterilen gelişim ve verimlilik sebebiyle örgütün kârına katılım sağlanmasıdır. Katılım işgörenler için etkili bir motivasyon aracıdır.

Bu sistemde örgütün sağladığı kazancın bir bölümü dönem sonlarında çalışanlara bırakılır. Üretim yapılmasında emek faktörü önemli olduğundan işgörelere ücret yerine özendirme araçları olarak kişilerin kara katılımlarını sağlanması da uygulanmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz 1995) .

Sosyal ve Güvenlik Emeklilik Planları

Sosyal Güvenlik kavramı, 1936 'da 3008 sayılı İş Kanunu'ndaki işçinin sigortası ile hayatımızda yer edinmiştir. İşçi sigortasından sosyal sigortaya geçme, kademeli şekilde, en fazla sakınmaya ihtiyaç duyulan kesimi de kapsayarak meydana gelir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bulunan ekonominin kitlelerde oluşturduğu yıkımların etkilerini aza indirmek için uygulamaya konulan politikaların arasında , sosyal politikaların uygulamaları öncelikli konumdadır (Birleşik Metal İş Sendikası, 2002) .

Kişiler günümüzde hayatlarının çoğu kısmını işte çalışarak geçirmektedir ve maddi manevi ihtiyaçlarının çoğunluğunu bu örgütlerde karşılamaktadır. Emeklilik , yaşlılık, hastalık, ölüm ve işsizlik durumlarında bireysel güvenlik işgören için önemli bir konudur.

Sosyal güvence ve emeklilik planı bireyin önem arz eden bir hakkıdır. İşveren bu planları motivasyon aracı olarak kullanabilmektedir. İşgören daha iyi şartlarda emekli olmak istediğinden giyecek, çocuk yardımları vb. yardımlara ihtiyacı olduğunda sağlanan izinler iş görenin işinde mutlu olarak motive olmasına destek olur.

2.5 MOTİVASYON SÜRECİ

İnsanların motive olmaya ihtiyacı vardır. Motivasyon insanlar için önemli bir kavramdır. İnsan motive olduktan sonra motivasyon süreci başlar. Motivasyonun amacı eyleme geçmektir. Örgütler için motivasyon süreci önem arz eden bir konudur.

Kişilerin motivasyonu kendiliğinden meydana gelmeyip uzun bir süreç sonucunda ortaya çıkar. Bu süreç 6 kategoriden oluşur (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2008) .

İhtiyaç Duyma : Motivasyon ilk önce ihtiyaçlar ile başlar . Bu ihtiyaçlar iki çeşittir. Fizyolojik (hava, yiyecek) ve psikolojik (sevgi, ait olma) ihtiyaçlardır. Bir ihtiyaç karşılanmadan diğerine geçmek mümkün değildir. İhtiyaçlar karşılanmadığında kişi motive olamaz.

Davranış: Davranış düşünce ve duyguların harekete geçirilmesidir. Amacı doyuma ulaşmaktır.

Uyarılma: Bireyin motive olarak motivasyon sürecinin başlama aşamasıdır.

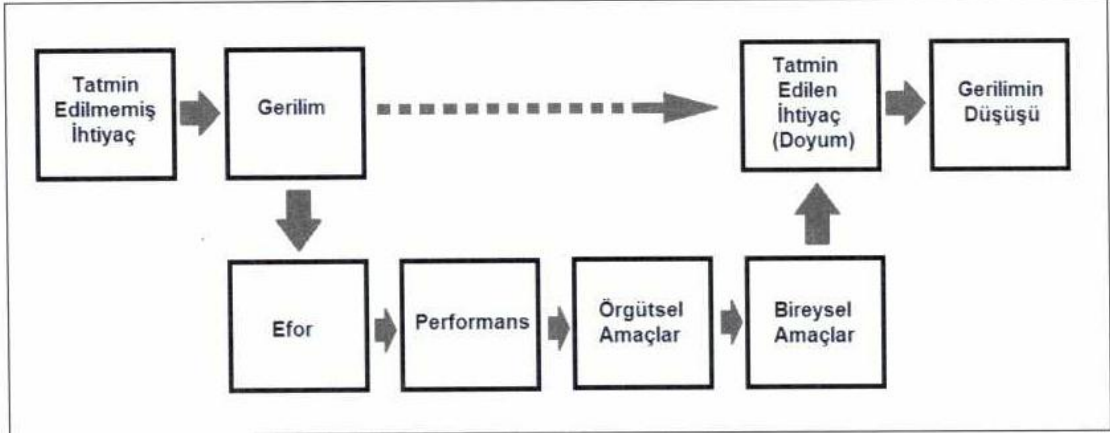
Seçenekler Araştırma : Kişi , isteklerini gidermek için motive eden seçenekleri arar.

Deneme: İstekleri gidermek için seçeneklerin denemesi yapılmaktadır. Kişinin seçenekleri geçerli olursa , talebin tatmin sağlanmasında da başarı sağlanır.

Tatmin Olma: Kişiye motivasyon sağlamanın son kısmıdır. Bu kısımda kişi tatmini sağladığında, gerilimlerden sıyrılarak sabit duruma geçmektedir (Tuncer,2013) .

Bir örgütsel başarı ancak işgörenlerin görevlerini ilgi ve istek ile yerine getirmesi sayesinde mümkündür. Bu durum da örgütün, işgörenlerin ihtiyaçlarını gidererek onları doyuma ulaştırması gereklidir.

Şekil 1-1 Motivasyon Süreci ve Motivasyonun Temel Bileşenleri



Kaynak : Sevgi Taşdemir(2013) Motivasyon kavramına bakış uzmanlık tezi Ankara

Lider işgörelere motivasyon sağlamak için aşağıdaki kurallara uymalıdır;

- İşgörelere değer vererek, cesaretlendirerek, yönlendirme,
- Başarı sağlayanlara işinde yükselme ve terfi imkanı sağlamak,
- İşgörelere eğitimler vermek,
- İşgörelere küçümseyici eylemlerde bulunmamak, eşit şekilde davranmak,
- İşgörelere sıkıntılarıyla ilgilenip çözümler sunmak,
- İşgörelere örnek başarıları ve başarısızlıkları ile bilgilendirme yapmak, çözüm üretmek (Efil , 2002) .

2.6 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN MOTİVASYONUNUN ÖNEMİ

İşgörelere başarıları hem örgüte hem de işgörelere yarar sağlar. Otellerde çalışacak olan işgörelere bulup onları eğiterek, motive etmek, ücret politikalarının uygulanmasını sağlamak , işte disiplin sağlama ve verimlilik konusunda İnsan Kaynakları birimi etkin olmalıdır.

Otellerde insan unsuru ön planda olduğundan iş görenin iş doyumunun ile motivasyonunu yüksek düzeyde tutulması gereklidir.

Müşterilere birebir hizmet sunumu göz önünde bulundurulmuş otellerde iş tatmini “işe karlı pozitif tutum” olarak tanımlanır. İş tatmini işgörenlerin motivasyonu ve hizmet kalitesini olumlu yönde etkiler (Karaoğlu , 2014).

Motivasyon ile pozitif işlerin tutumu ve davranış arasında kuvvetli bir ilişki vardır. İşler, iş görenleri motive etmediği zaman, iş görenler arasında işe gelmekten kaçınma, işe gecikme, işten ayrılmayı isteme durumları oluşur. Bu durumla hem örgüt performansı hem de verimlilik olumsuz yönde etkilenerek maddi kayıplara neden olur.

İşgörenler, işlerinden veya ortamlarından memnun oldukça etkili bir şekilde çalışmaya devam ederler. Bundan dolayı, yönetimin iş görenin sadece finansal ve sosyal ihtiyaçlarını değil, psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamalıdır. Yöneticiler motivasyondan fayda sağlayarak örgütlerini yönetir. Kendini ve çalışanı iyi tanıyabilen yönetici, değişik motivasyon yöntemlerinden yararlanabilir (Yumuşak , 2008) .

2.7 MOTİVASYONU ARTIRMAYA YÖNELİK ÖNLEMLER

Örgüt yöneticileri kendisine bağlı bulunan işgörenlerin işine bağlı, sorumluluk almaya istekli bir birey olması için, işgörenlerin problemlerini çözecek ve onları ödüllendirecek bir ortam yaratmalıdır. Yöneticiler, örgütte pozitif bir atmosfer yaratmalıdır. Pozitif atmosfer, iş görenlerin yeteneklerini geliştirme, güven duymalarını sağlama, işine bağlılık gibi birçok yarar sağlayacaktır.

İşgörenler bir örgütten eşit ücret, iş garantisi ve diğer işgörenler arasında adaletli uygulamalar bekler. Fikirlerinin önemsenmesi, çeşitli kararlara katılım sağlamaları, saygı ve sorumluluk gibi manevi motivasyon unsurları da işgörenler için önemli konulardır.

Emek yoğun işletmeler olan konaklama işletmelerinde misafirin memnuniyeti, ürünlerin ve hizmetin kalitesi işgörenin tatminine bağlıdır. İşgören tatmininin en önemli olduğu sektör konaklama sektörüdür.

Akıncı (2010) tarafından yapılan bir çalışmada 5 yıldız konaklama işletmesinde çalışanların %30'u yüksek oranda , %30 ' orta oranda ve %40'ı düşük oranda tatmin yüzdelere ulaştığı görülmüştür. Sağlanan bu sonuçlar misafirlerin memnuniyetlerinin, çalışanların misafirlere karşı davranışlarından etkilendiği konaklama işletmesinde , çalışan tatminini oluşturulmasının çok önem arz eden bir durum olduğunu belirtir (İnce, Gençay, 2017).

Örgüt yöneticilerinin işgörenlerin motive olmasında 3 konuya önem vermeleri gerekir (Üçüncü , 2016);

1. Performansı tanımlamak: İş görenlerin beklentileri saptanır ve iyi bir performans için iş görenlerin sürekli uyumunun sağlanması yönünde tanımlama yapılır.
2. Performansı kolaylaştırma: Performansı etkileyen faktörler belirlenerek engeller kaldırılır. Uygun kaynakların seçimi yapılır.
3. Performans teşviki: Ödülün değerleri, azlık veya çokluğu, zamanı, güvenilirliği, eşit olması ve doğruluğu iyi performansı sağlamak için teşviktir.

Yönetici ödüllendirmede adil olmalıdır. Ödüllerin zamanlaması ve güvenilir olması performans sonucuna bağlıdır. Başarılı iş görenler, yöneticiler tarafından kutlandığında, iş gören işine yaptığı katkının değerli olduğunu bilir ve işini severek yapar. Ödüllendirmede ücret terfisi tek başına yeterli değildir.

Örgütlerde iyi bir ödül yönetimi aşağıdaki gibi olmalıdır (Altındağ, Akgün 2015);

- Örgütün politikasını desteklemeli,
- İnsan kaynaklarıyla bir arada olmalı,
- Örgüt değerleri ve vizyonlarıyla uyumlu olmalı,
- İyi düşünülmesi,
- İşgörenlerin kattıklarından dolayı kazançlar sağlayacağı düşüncesi içinde olmalı,
- İşgörenlerin kabiliyetleri, yaratıcılıklarının gelişimine destek olmalı,
- Örgütte iletişimleri desteklemeli,
- Rekabet ortamı sağlanmalıdır.

Verimli bir performans sonucunda ödüllendirmede gecikme olur ise personel motivasyonundan söz edilemez.

2.8 MOTİVASYON ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALARIN İNCELENMESİ

Motivasyon konusu üzerinde günümüzde birçok çalışma yapılmıştır ve yapılmaya devam etmektedir. A. Sinan ÜNSAR, Ayşe İNAN ve Pınar YÜRÜK ‘ün 2010 yılında Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler ‘’ adlı çalışması için yapmış oldukları bir araştırmada evli veya bekar işgörenlerin örgütte adaletsiz ücret dağıtımında dolayı huzursuz olacağını tespit etmişlerdir. Eşit ücret dağıtımının önemli olduğu çalışmalardan anlaşılmaktadır.

Cemal İnce ve İbrahim Cemal GENÇAY ‘ın 2017 yılında hazırladıkları ‘ ‘ İşgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar ‘ ‘ adlı çalışmasında işgörenlerin eğitim durumlarının sosyal ve psikolojik motivasyon araçlarında etkisi olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmaya göre lisans mezunu işgörenlerin psikolojik ve sosyal motivasyon araçlarına daha fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır.

Hande AKSOY 2006 yılında ‘ ‘ Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi’’ ni araştırmıştır. Araştırma sonucunda örgütteki çalışma süresi ve motivasyon arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Erkut ALTINDAĞ ve Bahar AKGÜN’ün 2015 yılında hazırladığı ‘ ‘ Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansına etkisi’’ adlı çalışmasında ödüllendirme ve motivasyonun işgörenin performansı üzerinde etki sağladığı , aldıkları ücretin ve işlerini sevmelerinin çalışma istekleri konusunda adil ücret politikasıyla pozitif yönde etki sağladığı tespit edilmiştir.

Serdar TARAKÇIOĞLU, Alptekin SÖKMEN, Yasin BOYLU’nun ‘ ‘ Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi ‘ ‘ adlı çalışmasında işgörenlerin arkadaşça ve yardımsever şekilde davranması ,örgütün sosyal ve kültürel etkinlikler uygulaması, yapılan işlerin takdir edilmesi, örgütte itibarın ve görülen saygının işgören açısından önemi sorusunda bay ve bayan işgörenler arasında farklılıklar gözlenmiştir. Bayan işgörenlerin yüksek oranda katılım sağladığı ortaya çıkmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1 PERFORMANS KAVRAMI

Sözlük anlamı ile performans kelimesi, işin hakkından gelmek ve kişinin kendisine belirlenen görevleri verimli şekilde yerine getirmesidir. Bu kavram işlevsel açılarından ele alındığında bir işin gereği, daha önceden belirlenmiş standartlara uygun davranışların belirtilmesi ve beklenen hedeflere ulaşabilme derecesi olarak tanımlanır (Göksel, 2013) .

Bu kavram çoğunluğun kabul görmüş olduğu anlama göre verimliliğin ölçülmesi olarak tanımlanabilir. Çalışanın yaptığı işle ilgili olarak hedeflere ne kadar ulaşabildiği ya da ulaşamadığının anlatılması olan kavram, gösterilen çalışmanın ulaşılmış çıktılar ile kıyaslanması sonucu belirlenen amaçlara ulaşma becerisidir. Çalışanların yapmış oldukları işin karşılaştırılması ve ölçülmesi olarak ifade edilir (Özkasap , 2013).

Performans kavramının farklı biçimlerde tanımlamaları mevcuttur. Bir ifadeye göre performans kelimesi, “ hedefin gerçekleştirilme düzeyi” dir. Bir başka tanıma göre “Performans, görevi yerine getiren işgörenin, bir ekibin o görevle hedeflere yönelik nerelere ulaşabildiği , diğer bir söylemle neyi sağlayabildiğinin somut ve soyut olarak ifadesidir (Baş, Artar, 1990).

3.2 PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performansı değerlendirme işgörenin bir konu için etkin olması ve başarılarını meydana çıkarması amacıyla yapılan çalışmadır. Kişinin kabiliyetini , gücünü, görev alışkanlığını davranış ile niteliğini diğer kişiler ile kıyaslama yapılarak oluşturulan ölçüm olarak adlandırılır (Bulut , 2004) .

Genel olarak literatüre göre performans değerlendirme (Bakan, 2003);

- İşgörenin yeteneklerini, iş alışkanlığını, potansiyel gücünü, davranışlarını ve niteliklerini diğerleriyle karşılaştıran,
- Yönetimin daha önceden saptadığı standart ile kıyaslama ve ölçmelerle, iş görenlerin iş performansının değerlendirilmesini yapan,

- İşgörenin görevde başarı sağlaması, görevdeki tutumu ve hareketleri , ahlaki durumları ve özelliğini detaylandıran, bütünleşmesini sağlayan, iş görenin örgütün başarılarına olan katkısını değerlendirip planı yapan,
- İşgörenin başarı veya başarısızlık durumlarında bir fikir yaratan,
- Eşit ücret uygulamasında , çalışanın terfi sağlamasında, iş değişiklikleri ve eğitimlerin gereklerinin tespit edilmesinde, iş görenin seçiminde ve atanmalarında başvurulan
- İşgörenin görevindeki başarılarını görevinin gereğine göre değerlendirmeye alan bir süreçtir.

Etkili performans değerlendirme sistem öğeleri ; performans ile alakalı standartlar, ölçmenin ölçütleri , iş görenlere ve insan kaynaklarına departmanına verilen geribildirimlerdir. Performansın standart ya da ölçümleri görevlerin kendiyile alakalı olmazsa, ortaya çıkan sonuç doğru olmamaktadır. Geri bildirim sağlanmadığı durumda, iş görenin gelişimin oluşması söz konusu değildir, insan kaynağı bilgi sistemleri tam olmayan belgeler ile işgören kararlarında etkin rol alamaz (Mercanlioğlu , 2012).

Performans değerlendirme insan kaynakları politikasının uygulanması için gereklidir. Değerlendirmeden ortaya çıkacak olan sonuçlar örgütte gerekli insan kaynağının en verimli şekilde kullanılmasını sağlar. Bu sebeple örgütler performans değerlendirmeye önem vermeli ve uygulamalarını bu yönde yapmalıdır.

3.3 PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

En geniş anlamda performans değerlendirme, amaçlarına göre yönetsel veya gelişimsel performans olarak iki gruba ayrılmaktadır. Yönetsel hedefler; ücretin artışı , yükselme, işi bırakma gibi iş görenin çalışma hayatındaki önemli kararları alması anlamına gelirken, gelişimsel amaçlar iş görene geri bildirimler sağlayarak katkı oluşturmayı hedefler.

Cleveland, Murhpy ve Williams performans değerlendirmelerini 4 amaç için kullandığını söyler.

Bunlar; işgörenler arasında farkı meydana çıkarmak, işgörenleri kuvvetli ve zayıf yönlerinden ayırtmak, örgüt içinde insan kaynakları sistemini etkili olarak uygulamaya koymak ve işgörenle ilgili alınan kararlara dayanak oluşturmaktır (Baltacı, Burgazoğlu, 2014).

Literatürde özetle performans değerlendirmenin amaçlarından bahsedilirse (Kayar,2015);

- Performans değerlendirmenin ilk hedefi işgörenleri çalışmaları hakkında bilgilendirerek hem işgörenlerin hem de örgütün gelişmesinin sağlamak,
- Ast üst ilişkilerin gelişimi, işgörenlerin performansının sorunlarını çözmek için yapının oluşturulması,
- Ödül ve ücretlendirme sistemi, terfi uygulamaları, işten çıkartma uygulamalarının uygulanmasını sağlamak için kaynağı yaratma,
- Performans değerlendirme sonuçları başarı sağlayamayan işgörenlerin belirlenerek, düzelter ve geliştiren eylemlerin uygulanmasına yardımcı olmak,
- İşgörenler için eğitim gereksinimlerinin belirtilmesi,
- Örgüt başarısını sağlayan işgörenlerin başarılarını değerlendirmeye alarak, işgörenlerin yaptığı katkıyı en yüksek düzeye ulaştırmak,
- İşgörenleri bilgi, beceri ve yetenekleriyle tanımaya çalışarak gelecekteki performans potansiyelini belirlemek,
- İş analizi yapılmasını sağlayarak sonraki işe alımlar için kriterlerin belirlenmesini sağlamak,
- Yetenekli işgörenleri belirleyerek onlardan maksimum verimi nasıl sağlayabileceklerini belirlemek,
- İşgörenlerin çalıştıkları örgüte güvenmesine yardımcı olmak,
- Örgütün amaçlarına ulaşip ulaşmadığını tespit etmek, gerekli önlemleri almak

3.4 PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirilmesi yapılırken sadece tek bir ölçütün baz alınması objektif bir değerlendirme olmayacaktır. İşgörenin iş tanımında yer alan ölçütler ile değerlendirilmesi daha tarafsız bir değerlendirmenin yapılmasını sağlayacaktır.

Hale ve Boynuz Etkisi

Bu etki yöneticinin, işgörenin tek alanda sergilediği performanstan ötürü tüm işler ile ilgili ölçütlerde de yüksek puan vermesidir. Etkiye örnek ; işgörenin devamsızlığının az olması durumunda yönetici her alanda yüksek puan verir, çalışanın diğer özelliklerine

önem verilmez. Boynuz etkisi ise ; işgören düşük not aldığında her alanda da düşük not almasıdır (Çetin, Elmalı,Aslan,2018).

Objektif olamama

Performans değerlendirmede sık karşılanan bir durumdur. Değerlendirme yapılırken işgörenin kişilerin özellikleri de değerlendirmeye girebilir. İşgörenin karakteri, davranışları değerlendirmede baz alınırsa birtakım önyargılar oluşabilir. Bu şekilde değerlendirmede objektiflik söz konusu olamaz.

Yakın Zaman Hatası

Bu hata değerlendirmeyi yapacak olan kişinin, değerlendirme zamanına yakın olan olayları da göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmasıdır. Değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılması için değerlendirme zamanına yakın dönemi değil tüm bir dönemi kapsayacak şekilde değerlendirme yapması doğru olacaktır.

Pozisyondan Etkilenme

Bazı değerlendiriciler, işgörenlerin buldukları pozisyonlarından etkilenir. Örgütte önemli kabul edilen pozisyonlardaki bireyleri daha yüksek bir performans düzeyiyle değerlerken, önemsiz pozisyonda kabul ettiği kişileri ise düşük performans düzeyinde değerlendirmektedirler. Değerlendirici işgörenden değil pozisyonundan etkilenecek şekilde değerlendirilmeyi bu yönde yapar.

Ortalama Eğilim

Belirli puanlara yönelme konusunda değerlendiricinin aynı değerlendirme şeklini uygulamasıdır. Değerlendirici tüm iş görenleri orta düzeyde değerlendirir. Değerlendirici iş görenin performansı ile ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip değilse orta puanlar ile değerlendirme yapar.

Kontrast Hataları

Bu hatalar iş görenlerin performansını değil, işgörenleri birbirleriyle değerlendirmektir. Örnek olarak; başarı sağlayan bir işgören ve az başarı sağlayan bir işgören değerlendirilmeye alınırsa işgören başarısız olarak değerlendirilir.

Bu tür hatalar iş görenlere karışık bir değerlendirme yapılmasıyla önlenemez.

Tek Ölçüt Hatası

Değerlendirici iş göreni değerlendirirken tek bir ölçüte göre yaptığında problem ortaya çıkmaktadır. Örneğin, değerlendirici tek bir ölçütle değerlendirme yaptığında iş gören yaptığı işin tek önemli kısmının bu iş olduğu gibi bir yanılgıya düşmektedir. İş görenler diğer işlere karşı ilgisini kaybederler.

3.5 İŞGÖREN PERFORMANS TÜRLERİ

İş Performansı

İş performansı görev tanımlarının kapsamına girerek temel dönüşümleri oluşması ve eylemlerin gerçekleşmesini tanımlayan performanstır. Görev performansı görevin ustalıklı ve mesleki yönleriyle alakası olduğu söylenir. İş görenlerin meslek bağlamında yeterlilik durumları, çalışma koşullarının elverişli şekilde olması ,kesin olarak adlandırılmış görev ve ahlaksal özellik bu performansın yüksek oranda olmasında etkilidir (Bağcı , 2014) .

Görev performansı

Görev performansının, genellikle terfi edecek çalışanları belirlemede ve davranışlarını ödüllendirmede örgütlerin işini kolaylaştıran en değerli çıktı olduğu ileri sürülür. Görev performansının çeşitli boyutları bulunmaktadır. Bu boyutlar temel görev performansı, yaratıcılık, eğitim programlarında performans, örgütsel vatandaşlık davranışları, güvenlik performansı, amaca zarar veren çalışma davranışları , işyerinde saldırganlık, işbaşı madde kullanımı, geç kalma ve devamsızlıktır (Bıyık, Şimşek, Erden, 2017).

Campbell (1990) n bu performansı 5 temel prensibe ayırmıştır;

- Göreve ait yeterlilik,
- Göreve ait olmayan yeterlilik durumu,
- Sözlü ve yazılı iletişimin yeterlilik durumu,
- Liderliğin ve yönetici konumu için denetim yeterlilik durumu,

İşgörenin performansını görebilmek için kişiye uygun görev tanımı ile görevlerde bulunulması önemlidir. Görev performansı işgören ve örgütün yaptıkları iş ile belirlenen amaçlara ne derece yaklaşıldığı ile orantılıdır.

Bağlamsal Performans

İş performansı çok boyutludur. Yapılan çalışmalarda iş ve bağlamsal performans olmak üzere iki performans türüne odaklanılmıştır. İş performansı belirlenmiş bir işin gereklerini yerine getirme anlamına gelirken, bağlamsal performans ise yapılan işin ne tür bir iş olursa olsun örgüt hedeflerine ulaşılması için işgörenlerin gönüllü olmalarını içeren performans türüdür. Bağlamsal performans göre performansına katkı sağlayarak sosyal ve psikolojik bağlamın devamını sağlar. Faaliyetlere gönüllü olma, zevkle, çabalayarak işi tamamlama, diğer işgörene yardım, örgütün kurallarına uyum sağlamak, örgütün amaçlarını benimseme ve örgütün kültürüne ve iklimine katkı sağlamak. İş türüne göre iş ve bağlamsal performans değişir. (Yıldız, Çakı,2018)

Yenilikçi İş Performansı

Yenilik günümüzde önemli bir rekabet amacı olup , hem de önemli bir performans göstergesidir. Bu kavram Latin dilinde yenilenme, yeni yapma, değiştirme anlamına gelen ‘‘ innovore’’ kelimesinden türemiştir. Bu kavrama kavramsal çerçeveyi ilk Schumpeter kazandırmıştır. Schumpeter yeniliği üretime yönelik yeni yol ve yöntemlerin bulunması olarak açıklar ve iktisadi sistem içinde başarılı olmak için firmaların yenilik kapasitesini arttırmasının önemini açıklar (Avcı , 2009).

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi ve üstünlüklerini kalıcı hale getirebilmeleri için yaratıcı, yenilikçi bir yapı ve kültüre sahip olmaları gerekir. Örgütlerin yeteneklerini geliştirmeleri için yetenek yönetimini benimsemelidirler.

Örgüte kabiliyetli işgörenlerin kazandırılması, eğitim verilmesi, geliştirilmesinin sağlanması, işgörene kariyer fırsatlarının sunulması ve ödüllendirme sisteminin yenilikçi iş performansının iyileşmesine katkı sağlar. Birçok örgüt yenilik performansını sürekli ölçer. Ölçümler sonucu göstergenin kıyas yapılması, karşılaştırılması ve yorumu örgütün şu anki performansını göstererek ilerisi için yardımcı olur.

3.6 GÖREV PERFORMANSI ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALARIN İNCELENMESİ

Sait GÜRBÜZ ve Ünsal SİĞRİ'nin 2012 tarihli “ Çalışanların iş ve bağlamsal performansının öncülleri ” çalışmasında görev performansını etkileyen faktörlerin en başta yönetici desteği ve duygusal bağlılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Nazmiye Ülkü PEKKAN, Ayşe Gökçe KAPUSUZ, Alptekin DEVELİ , Mustafa Fedai ÇAVUŞ'un 2018 yılında hazırladıkları “ Kariyer tatmini, kişisel gelişim yönelimi, görev performansı ve bağlamsal performans ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma” sında kariyer tatmininin ve kişisel gelişim yöneliminin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmüştür.

Zübeyir BAĞCI'nın 2014 hazırlamış olduğu “ Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi” çalışmasında iş doyumunun görev performansıyla pozitif yönde olduğu fakat düşük oranda bir ilişkisi olduğu gözlenmiştir.

Onur ÜNLÜ ve Senay YÜRÜR'ün 2011 yılında yaptığı “ Duygusal emek ve duygusal tükenmenin görev ve bağlamsal performansa etkisi” çalışmasında duygusal tükenmenin görev performansı arasında negatif ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Volkan AŞKUN'un 2018 yılında hazırladığı “ İş performansının kişilik özellikleri ve demografik özelliklere göre incelenmesi ” çalışmasında işgörenlerin performansları işe yaş grupları arasında fark olduğu ve yaşlara bağlı olarak değiştiği gözlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİNİN İŞGÖRENLERİN MOTİVASYON VE GÖREV PERFORMANSLARINA ETKİSİ : KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hazırlanan bu çalışmanın amacı örgüt ikliminin konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyonuna ve görevindeki performansına olan etkisini incelemektir. Örgüt iklimi kavramı motivasyona etki eden bir kavram olup işgörenler için önemlidir. Konaklama işletmelerinde misafir memnuniyeti sağlamanın önemli olmasından dolayı öncelikle işgörenlerin motivasyonunu sağlamak, sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmak önem arz etmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hangi türden motivasyon araç veya araçlarına önem verdiği, buldukları örgüt ikliminin ne şekilde olduğunu belirterek performanslarına ve motivasyonlarına etkilerini belirtmek çalışmanın ana konusudur.

Bu çalışmanın amacı Ankara'da bulunan konaklama işletmelerindeki iklimin işgörenlerin özelliklerine göre etkilerini incelemek ve performansına etki eden unsurları belirlemektir.

4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın kapsamı Ankara bulunan 6 konaklama işletmesinde çalışan işgörenlerden oluşur. Konaklama işletmelerinin yoğunluğu ve her personelin ankete katılımı konusunda isteksiz olması sebebiyle toplamda 162 adet anket uygulanabilmiş olup analizler bu sayı üzerinden yapılmıştır.

4.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formu olarak Ertuğrul (2018) ‘‘ İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İkliminin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bir Araştırma adlı doktora tezindeki Örgüt iklimi ile ilgili anket formunda yer alan sorulardan yararlanılmıştır.

Ankette yer alan motivasyon soruları için Yaman'ın (2017) “ Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile İşgören Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkilerinin İncelenmesi : Bir Devlet Hastanesinde Araştırma” adlı yüksek lisans tezindeki anket sorularından yararlanılmıştır.

Görev performansı anket soruları için ise Coole (2003) The Effects of Citizenship Performance , Task Performance and Rating Format on Performance Judgments adlı çalışmasındaki sorulardan faydalanılmıştır.

4.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında kabul edilebilirliği yüksek hipotezler aşağıdadır;

Hipotez 1

H_{1a}: Örgütsel iklim yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1b}: Motivasyon yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1c}: Çalışan performansı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Hipotez 2

H_{1a}: Örgütsel iklim eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1b}: Motivasyon eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1c}: Çalışan performansı eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Hipotez 3

H_{3a}: Örgütsel iklim eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{3b}: Motivasyon eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{3c}: Çalışan performansı eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Hipotez 4

H_{4a}: Örgütsel iklim ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{4b}: Örgütsel iklim ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{4c}: Motivasyon ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5

H_{5a}: Örgütsel iklimin, motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{5b}: Örgütsel iklimin, çalışan performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

4.5 Araştırma Bulguları

4.5.1 İstatistiksel Analiz : Tüm veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi ile sınanmıştır. Test sonucunda normal dağılım gösteren sürekli veriler için ise Independent Test ve Anova kullanıldı. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Pearson Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak belirlenmiştir.

4.5.2 Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Tablo 1

Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	63	38.9
Erkek	99	61.1
Toplam	162	100.0
Yaş		
18-24	21	13.0
25-34	68	42.0
35-44	57	35.2
45+	16	9.9
Toplam	162	100.0
Eğitim Durumu		
Lise	21	13.0
Ön lisans	71	43.8
Lisans	33	20.4
Lisansüstü	37	22.8
Toplam	162	100.0
İşyerinde Çalışma Süresi		
1-3 yıl	67	41.4
4-6 yıl	55	34.0
6-10 yıl	26	16.0
11 + yıl	14	8.6
Toplam	162	100.0
Yönetici İle Çalışma Süresi		
1 yıldan az	41	25.3
1-3 yıl	75	46.3
4-6 yıl	29	17.9
7 yıl ve üstü	17	10.5
Toplam	162	100.0

Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin tablo incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 63'ünün (% 38.9) kadın, 99'u (%61.8) erkektir. Katılımcıların 21'inin (%13.0)18-24 yaş grubu, 68'inin (%42.0) 25-34 yaş grubu, 57'sinin (%35.2) 35-44 yaş grubu ve 16'sinin da (%9.8) 45 yaş üstü olduğu görülmüştür. Katılımcıların 21'inin (%13.0) lise, 71'inin (%43.8) ön lisans, 33'ünün (%20.4) üniversite ve 37'sinin de (%22.8) lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu görülmüştür. Katılımcıların 67'sinin (%41.4) 1-3 yıl, 55'inin (%34.0) 4-6 yıl, 26'sının (%16.0) 6-10 yıl ve 14'ünün de (%8.6) 11 yıldan fazla süredir bu iş yerinde çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların 41'inin (%25.3) 1 yıldan az, 75'inin (%46.3) 1-3 yıl, 29'unun (%17.9) 4-6 yıl ve 17'sinin de (%10.5) 7 yıldan fazla süredir yöneticisiyle çalıştığı görülmüştür.

4.5.3 Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2
Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Sorular	Ortalama	Standart Sapma	N
1.Bu iş yerinde işler açıkça belirlenmiş ve işlerin kimin tarafından, nasıl gerçekleştirileceği planlanmıştır.	3.92	0.97	162
2.Bu organizasyonda, kimin karar verme yetkisine sahip olduğu bazen belirsizdir.	3.18	1.31	162
3.İşletmemizin politikası ve organizasyon yapısı net bir şekilde açıklanmıştır.	4.07	0.82	162
4.Verimliliğimiz bazen organizasyon ve planlama eksikliği sebebiyle düşer.	3.51	1.22	162
5.Çalışma alanımdaki kimi konularda, hangi amirime karşı daha fazla sorumlu olduğumdan emin değilim.	3.24	1.33	162
6.Yönetimimiz, insan faktörüne, yani kişilerin duygu ve düşüncelerine değer vermek gerektiğine inanır.	3.98	1.00	162
7.Üstlerimiz yetki alanımızdaki işleri kendilerine danışmamız yerine, doğru olduğunu düşündüğümüz yaklaşımları uygulamamızı tercih ederler.	3.89	1.00	162
8.Bu iş yerinde yöneticilik, çalışanlara yol göstermekten ibarettir; işle ilgili sorumluluk kişilere aittir.	3.83	1.00	162
9.Bu kurumdaki bütün çalışanlar birbirlerinin başarısından gurur duyar.	3.85	0.96	162
10.Burada yapılan iyi işler yeterince fark edilmez ve ödüllendirilmez.	3.34	1.34	162
11.Üstlerimize ters düşse bile, düşündüklerimizi söylememiz için teşvik ediliriz.	3.88	1.11	162

Tabloda örgütsel iklim ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. En yüksek skor ortalaması elde edilen madde (4.068±0.820) ile "**İşletmemizin politikası ve organizasyon yapısı net bir şekilde açıklanmıştır.**" olurken, en düşük skor ortalaması elde edilen madde (3.179±1.309) "**Bu organizasyonda, kimin karar verme yetkisine sahip olduğu bazen belirsizdir.**" olmuştur.

Tablo 3
Motivasyon Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Sorular	Ortalama	Standart Sapma	N
1.Maaşıma yapılacak yıllık artışlar motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4.35	0.881	162
2.İşten atılma korkusuyla çalışmak motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.	3.91	1.233	162
3.Aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarımla aynı ücreti almam (ücret adaleti) motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4.21	1.012	162
4.İş arkadaşlarım ve dahil olduğum informal gruplarla olan ilişkilerim motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4.33	0.780	162
5.Başarılarım karşılığında terfi etme ve yükselme olanağının tanınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4.35	0.845	162
6.Önerilerimin üst yönetim tarafından değerlendirilerek etkin bir biçimde uygulamaya konulması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4.38	0.773	162
7.İşletme tarafından düzenlenen piknik, spor faaliyetleri vb. faaliyetler motivasyonumu olumlu yönde etkiler	4.24	0.853	162
8.Yönetim tarafından, sahip olduğum niteliklere uygun yetkiler verilmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4.36	0.777	162
9.Görev ve sorumluluklarımın artırılması (iş genişletme) motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.	3.54	1.393	162
10.İşletme içerisindeki performans değerlendirme sisteminin olması ve bunun doğrultusunda ödül ve ceza uygulamalarının yapılması motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.	3.49	1.242	162
11.Çalışma arkadaşlarımla bilgi alışverişi içinde olmak ve iş birliği sağlamak motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	4.33	0.772	162
12.Bireysel ya da grupsal rekabet motivasyonumu olumsuz yönde etkiler	3.59	1.303	162

Tabloda motivasyon ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. En yüksek skor ortalaması elde edilen madde (4.383±0.773) ile " **Önerilerimin üst yönetim tarafından değerlendirilerek etkin bir biçimde uygulamaya konulması motivasyonumu olumlu yönde etkiler** " olurken, en düşük skor ortalaması elde edilen madde (3.488±1.242) " **İşletme içerisindeki performans değerlendirme sisteminin olması ve bunun doğrultusunda ödül ve ceza uygulamalarının yapılması motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.** " olmuştur.

Tablo 4
Çalışan Performans Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Sorular	Ortalama	Standart Sapma	N
1.Zor bir iş için heyecanla mücadele ederim.	4.11	0.816	162
2.Başkalarının işlerine yardımcı olmayı teklif ederim.	4.03	0.791	162
3.Ek sorumluluklar için gönüllü olurum.	4.01	0.867	162
4.Kişisel disiplin ve öz kontrol egzersizleri uygularım.	3.94	1.038	162
5.Bir iş ile ilgili çözüm için inisiyatif alırım.	4.15	0.850	162
6.İş arkadaşımın sorunları için ona destek olur teşvik ederim.	4.28	0.709	162
7.Yöneticimin kararlarını savunurum.	4.09	0.852	162
8.Önemli detaylara dikkat ederim.	4.32	0.785	162
9.Standart çalışma prosedürleri takip ederim ve yetkisiz kısa yollardan kaçınırım.	4.27	0.847	162
10.Takım arkadaşlarımla iş birliği yaparım.	4.27	0.748	162
11.Yöneticim olmasa bile talimatlara uyarım.	4.37	0.695	162
12.Bir görevi tamamlamak için engellerin üstesinden gelirim.	4.40	0.634	162

Tabloda çalışan performans ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. En yüksek skor ortalaması elde edilen madde (4.395 ± 0.634) ile "**Bir görevi tamamlamak için engellerin üstesinden gelirim.**" olurken, en düşük skor ortalaması elde edilen madde (3.938 ± 1.038) "**Kişisel disiplin ve öz kontrol egzersizleri uygularım.**" olmuştur.

4.5.4 Güvenirlik Analizi Sonuçları

Tablo 5
Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
Örgütsel İklim	.707	11
Çalışan Motivasyon	.652	12
Çalışan Performans	.853	12

162 katılımcıdan elde edilen verilerin örgütsel iklim, motivasyon ve çalışan performans ölçeklerine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla 0.70, 0.65 ve 0.85 olarak bulunmuş olup ölçek yeterli güvenirliliktir.

4.5.5 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler

H_{1a}: Örgütsel iklim cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1b}: Motivasyon cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1c}: Çalışan performans cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

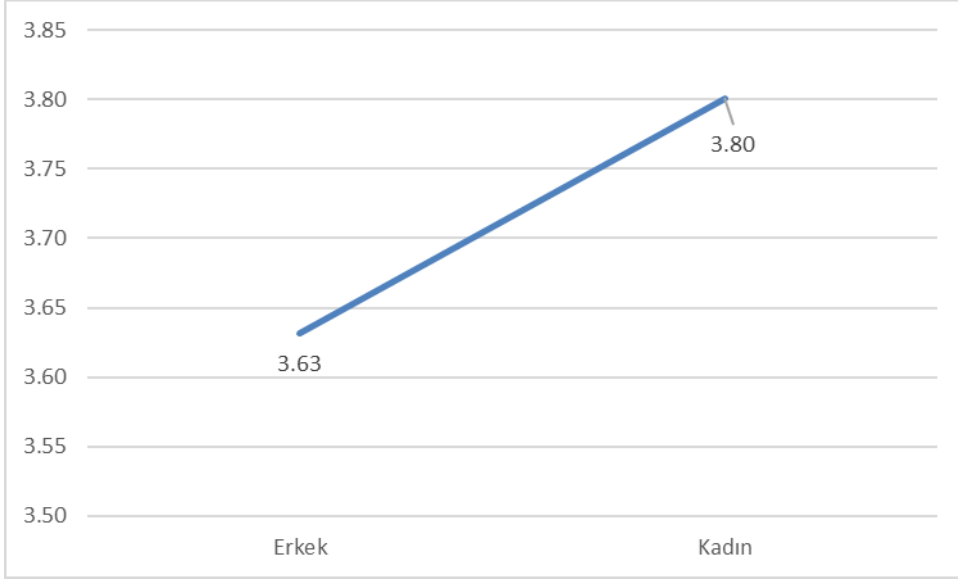
Tablo 6
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analizler

Ölçek	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Örgütsel İklim	Kadın	63	3.80	0.518	1.892	0.060
	Erkek	99	3.63	0.576		
Çalışan Motivasyonu	Kadın	63	4.14	0.447	1.164	0.246
	Erkek	99	4.06	0.469		
Çalışan Performansı	Kadın	63	4.20	0.503	0.375	0.708
	Erkek	99	4.17	0.501		

Örgüt İklimi puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup testi sonucunda, cinsiyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1.892$; $p=0.060 > 0,05$). Böylece kadın ve erkek işgörenlerin Örgüt İklimi düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

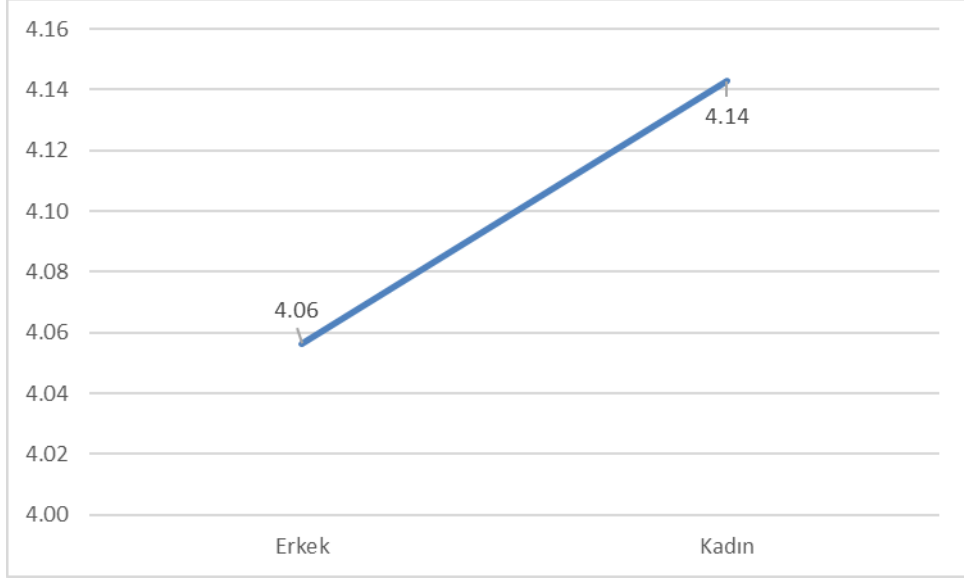
Motivasyon puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup testi sonucunda, cinsiyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1.164$; $p=0.246 > 0,05$). Böylece kadın ve erkek işgörenlerin motivasyon düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan performans puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup testi sonucunda, cinsiyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0.375$; $p=0.708 > 0,05$). Böylece kadın ve erkek işgörenlerin çalışan performans düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.



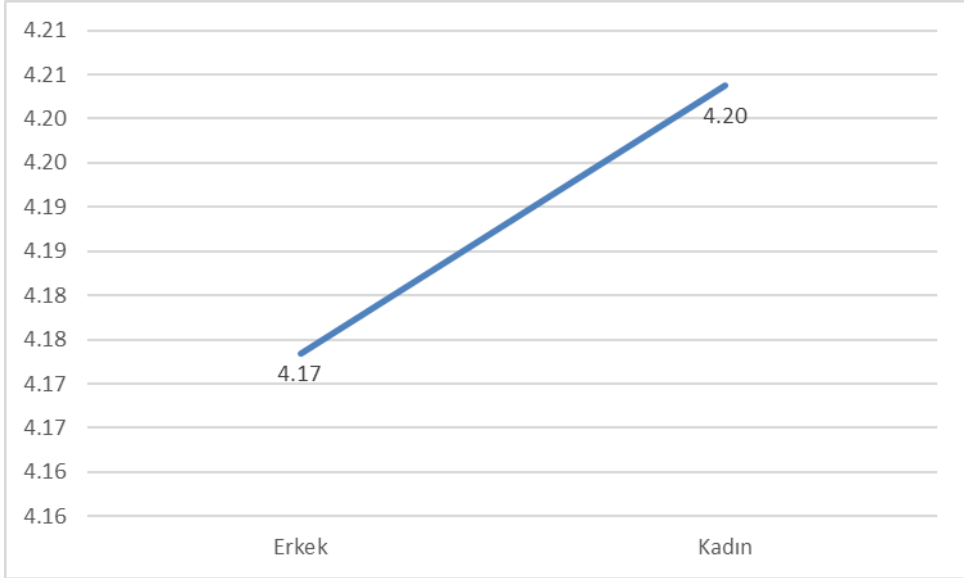
Grafik 1. Cinsiyete Göre Örgütsel İklim Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Erkek katılımcıların Örgütsel İklim Ölçeği sorularına verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) 3.63'tür. Bu ortalama kadın katılımcılarda 3.80'dir.



Grafik 2 Cinsiyete Göre Çalışan Motivasyon Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Erkek katılımcıların Çalışan Motivasyon Ölçeği sorularına verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) 4.06'dır. Bu ortalama kadın katılımcılarda 4.14'dür.



Grafik 3 Cinsiyete Göre Çalışan Performans Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Erkek katılımcıların Çalışan Performans Ölçeği sorularına verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) 4.17'dir. Bu ortalama kadın katılımcılarda 4.20'dir.

4.5.6 Yaş Değişkenine İlişkin Analizler

H_{2a}: Örgütsel iklim yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{2b}: Motivasyon yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{2c}: Çalışan performans yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

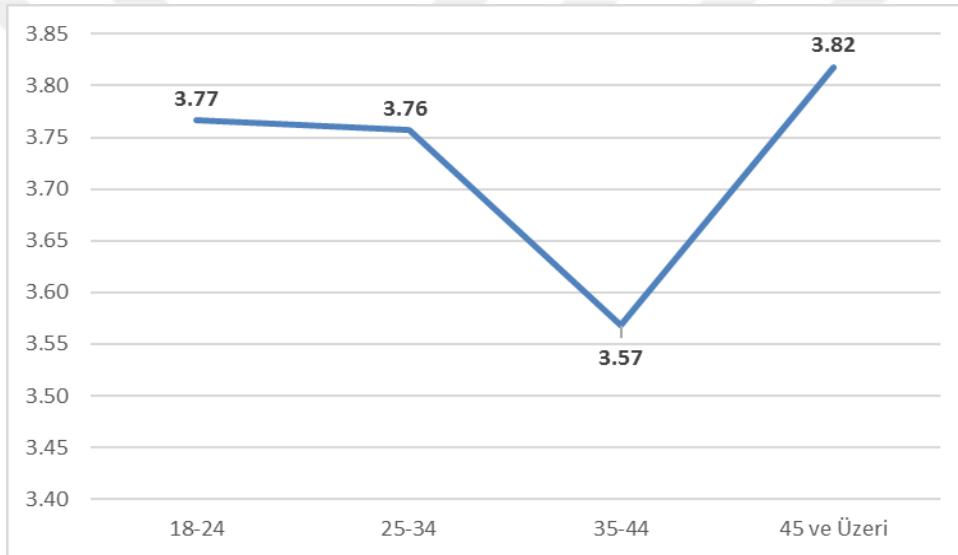
Tablo 7
Yaş Değişkenine İlişkin Analizler

	Yaş Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Örgütsel İklim	18-24	21	3.77	0.456	1.652	0.18
	25-34	68	3.76	0.523		
	35-44	57	3.57	0.484		
	45+	16	3.82	0.938		
Çalışan Motivasyonu	18-24	21	4.14	0.516	0.52	0.669
	25-34	68	4.13	0.331		
	35-44	57	4.04	0.51		
	45+	16	4.04	0.669		
Çalışan Performansı	18-24	21	4.15	0.524	1.64	0.182
	25-34	68	4.23	0.461		
	35-44	57	4.09	0.513		
	45+	16	4.37	0.553		

Örgüt İklimi puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda, yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1.652; p=0.180 > 0.05). Böylece yaş gruplarının Örgüt İklimi düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

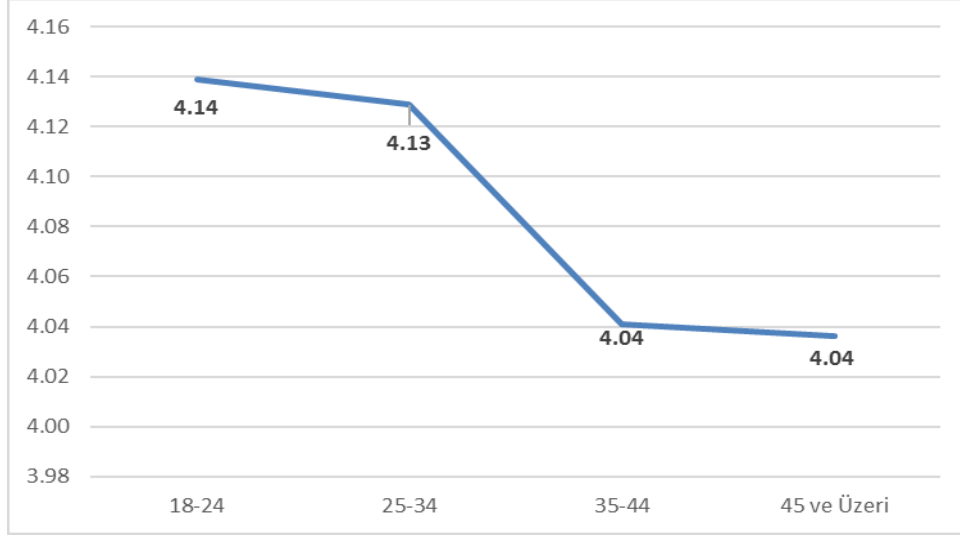
Motivasyon puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda, yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0.520$ $p=0.669 > 0.05$). Böylece yaş gruplarının motivasyon düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan performans puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda, yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1.640$; $p=0.182 > 0,05$). Böylece yaş gruplarının çalışan performans düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.



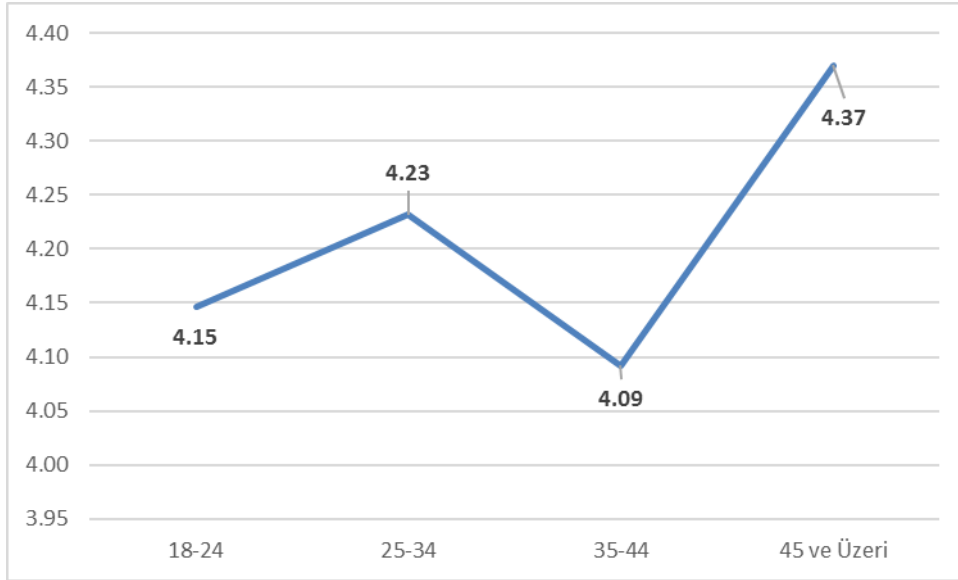
Grafik 4 Yaş Grubuna Göre Örgütsel İklim Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Yaş Grubuna göre Örgütsel İklim Ölçeği sorularına verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) 18-24 Yaş grubu ortalaması 3.77, 25-34 yaş grubu ortalaması 3.76, 35-44 yaş grubu ortalaması 3.57 ve 35-44 yaş grubu ortalaması 3.82'dir.



Grafik 5 Yaş Grubuna Göre Çalışan Motivasyon Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Yaş Grubuna göre Çalışan Motivasyon Ölçeği sorularına verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) 18-24 Yaş grubu ortalaması 4.14, 25-34 yaş grubu ortalaması 4.13, 35-44 yaş grubu ortalaması 4.04 ve 45 yaş grubu ortalaması 4.04'tür.



Grafik 6 Yaş Grubuna Göre Çalışan Performans Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Yaş Grubuna göre Çalışan Performans Ölçeği sorularına verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) 18-24 Yaş grubu ortalaması 4.15, 25-34 yaş grubu ortalaması 4.23, 35-44 yaş grubu ortalaması 4.09 ve 35-44 yaş grubu ortalaması 4.37’dir.

4.5.7 Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Analizler

H_{3a}:Örgütsel iklim eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{3b}:Motivasyon eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{3c}:Çalışan performansı eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

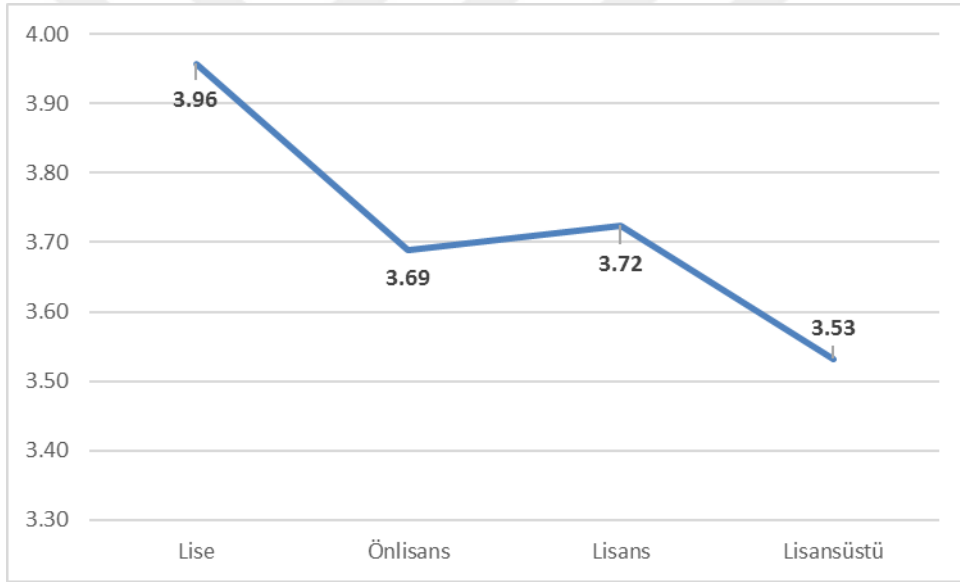
Tablo 8
Eğitim Durumuna İlişkin Analizler

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Örgütsel İklim	Lise	21	3.96	0.655	2.551	0.058
	Ön lisans	71	3.69	0.549		
	Lisans	33	3.72	0.426		
	Lisansüstü	37	3.54	0.588		
Çalışan Motivasyonu	Lise	21	4.09	0.506	0.000	1.000
	Ön lisans	71	4.09	0.450		
	Lisans	33	4.09	0.522		
	Lisansüstü	37	4.09	0.419		
Çalışan Performansı	Lise	21	4.20	0.560	1.188	0.316
	Ön lisans	71	4.11	0.496		
	Lisans	33	4.24	0.471		
	Lisansüstü	37	4.28	0.495		

Örgüt İklimi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda, eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=2.551; p=0.058> 0.05). Böylece eğitim durumu Örgüt İklimi düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

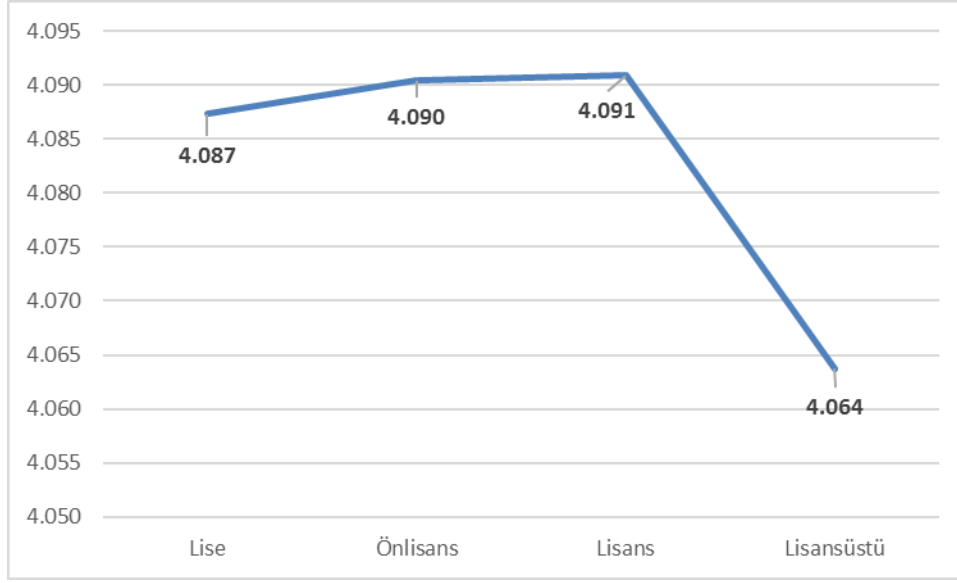
Motivasyon puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda, eğitim durumu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0.000$; $p=1.000 > 0.05$). Böylece eğitim durumu motivasyon düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan performans puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda, yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1.188$; $p=0.316 > 0.05$). Böylece eğitim durumu çalışan performans düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.



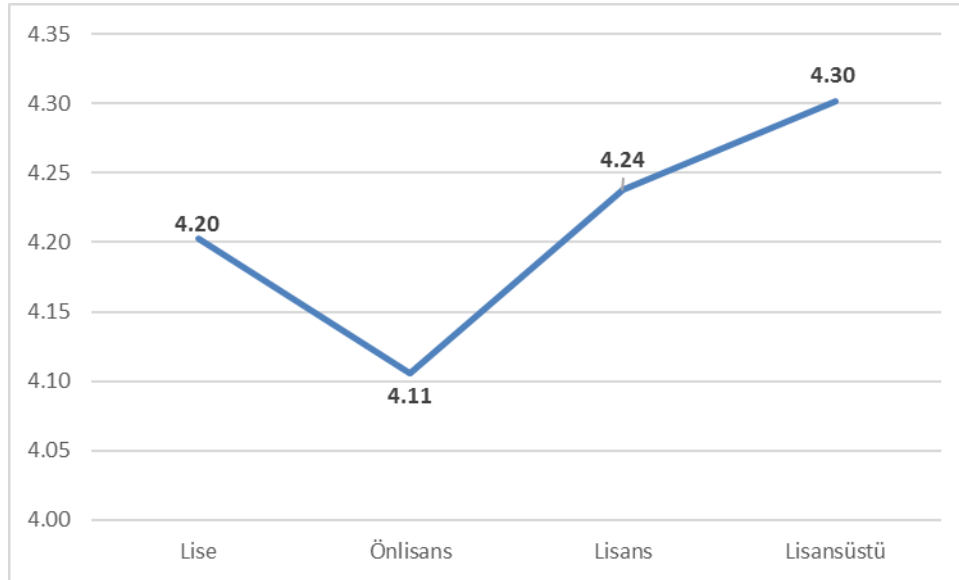
Grafik 7 Eğitim Durumuna Göre Örgütsel İklim Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Eğitim durumuna göre Örgütsel İklim Ölçeği sorularına verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) Lise ortalaması 3.96, Ön lisans ortalaması 3.69, lisans ortalaması 3.72 ve Lisansüstü ortalaması 3.53'tür.



Grafik 8 Eğitim Durumuna Göre Çalışan Motivasyon Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Eğitim durumuna göre Çalışan Motivasyon Ölçeği sorularına verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) Lise ortalaması 4.09, Ön lisans ortalaması 4.09, lisans ortalaması 4.09 ve Lisansüstü ortalaması 4.06’ dır.



Grafik 9 Eğitim Durumuna Göre Çalışan Performans Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Eğitim durumuna göre Çalışan Performans Ölçeği sorularına verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) Lise ortalaması 4.20, Ön lisans ortalaması 4.11, lisans ortalaması 4.24 ve Lisansüstü ortalaması 4.30'dur.

4.5.8 Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Analizler

H_{4a}: Örgütsel iklim eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{4b}: Motivasyon eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{4c}: Çalışan performansı eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Tablo 9
Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Analizler

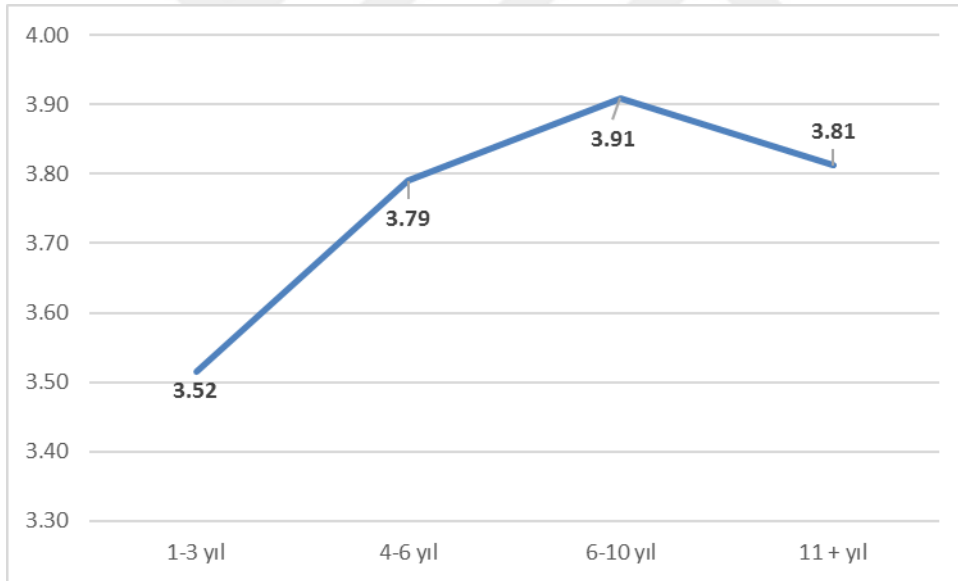
	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Örgütsel İklim	1-3 yıl	67	3.52	0.591	4.594	0.004
	4-6 yıl	55	3.79	0.452		
	6-10 yıl	26	3.91	0.549		
	11 + yıl	14	3.81	0.599		
Çalışan Motivasyonu	1-3 yıl	67	4.01	0.525	1.735	0.162
	4-6 yıl	55	4.14	0.340		
	6-10 yıl	26	4.23	0.451		
	11 + yıl	14	4.01	0.535		
Çalışan Performansı	1-3 yıl	67	4.06	0.521	5.113	0.002
	4-6 yıl	55	4.19	0.452		
	6-10 yıl	26	4.29	0.397		
	11 + yıl	14	4.58	0.542		

Örgüt İklimi puanlarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda, çalışma süresi gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.(F=4.594; p=0.004< 0.05). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonucunda, iş yerinde 1-3 yıl çalışanların iklim skor ortalaması 4-6 ve 6-10 yıldır bu iş yerinde çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde düşük bulunmuştur.

Motivasyon puanlarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda, çalışma süresi gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1.735$; $p=0.162 > 0.05$). Böylece çalışma süresi motivasyon düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

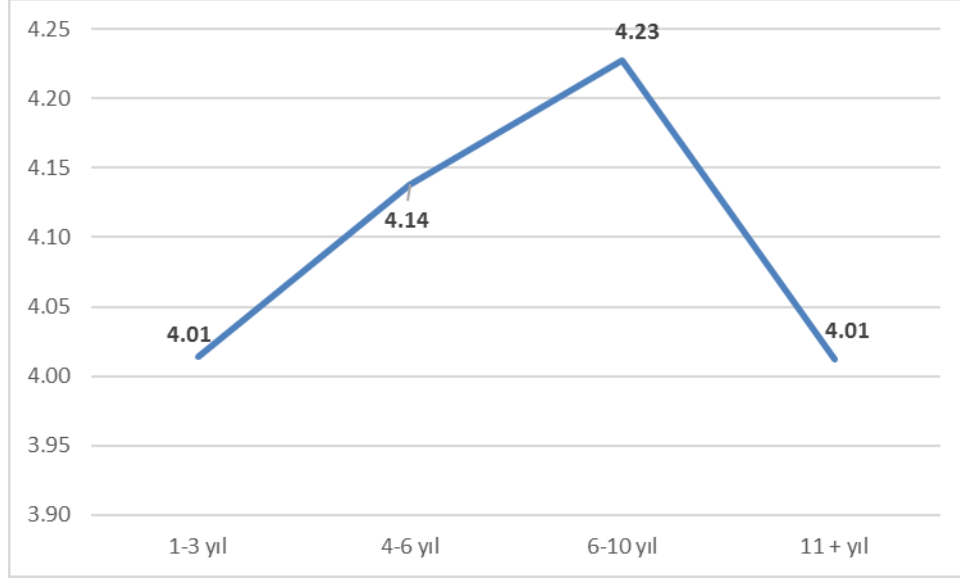
Çalışan performans puanlarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda, çalışma süresi aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5.113$; $p=0.002 < 0.05$).

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonucunda, iş yerinde 1-3 yıl ve 4-6 çalışanların performans skor ortalaması 11 yıldan fazla bu iş yerinde çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde düşük bulunmuştur. Tecrübeyle birlikte performansın arttığı görülmüştür.



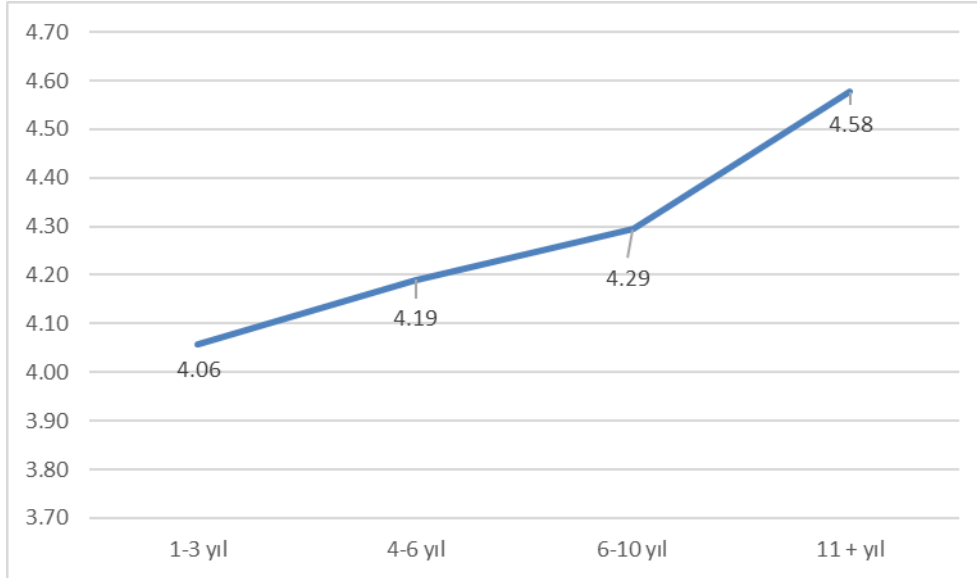
Grafik 10 Çalışma Süresine Göre Örgütsel İklim Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Çalışma süresine göre Örgütsel İklim Ölçeği sorularına verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) Lise ortalaması 3.52, Ön lisans ortalaması 3.79, lisans ortalaması 3.91 ve Lisansüstü ortalaması 3.81’dir.



Grafik 11 Çalışma Süresine Göre Çalışan Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Çalışma süresine göre Çalışan Motivasyon Ölçeği sorularına verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) Lise ortalaması 4.01, Ön lisans ortalaması 4.14, lisans ortalaması 4.23 ve Lisansüstü ortalaması 4.01’dir.



Grafik 12 Çalışma Süresine Göre Çalışan Performansı Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Çalışma süresine göre Çalışan Performans Ölçeği sorularına verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) Lise ortalaması 4.06, Ön lisans ortalaması 4.19, lisans ortalaması 4.29 ve Lisansüstü ortalaması 4.58’dir.

4.5.9 Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Analizler

H_{5a}: Örgütsel iklim yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{5b}: Motivasyon yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{5c}: Çalışan performans yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Tablo 10
Yönetici ile Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Analizler

	Yönetici ile Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Örgütsel İklim	1 yıldan az	41	3.55	0.528	3.016	0.032
	1-3 yıl	75	3.67	0.547		
	4-6 yıl	29	3.8	0.535		
	7 yıl ve üstü	17	3.99	0.624		
Çalışan Motivasyonu	1 yıldan az	41	4.11	0.548	0.836	0.476
	1-3 yıl	75	4.08	0.388		
	4-6 yıl	29	4.01	0.467		
	7 yıl ve üstü	17	4.23	0.532		
Görev Performans	1 yıldan az	41	4.03	0.448	5.884	0.001
	1-3 yıl	75	4.15	0.508		
	4-6 yıl	29	4.26	0.484		
	7 yıl ve üstü	17	4.59	0.402		

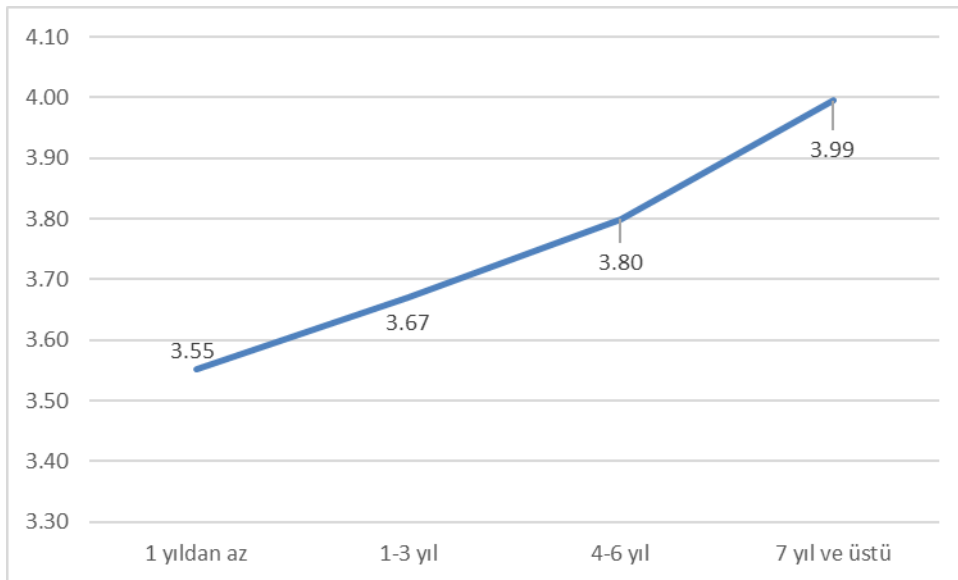
Örgüt İklimi puanlarının yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda, yönetici ile çalışma süresi gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=3.016; p=0.032< 0.05).

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonucunda, iş yerinde yöneticisiyle 1 yıldan az çalışanların iklim skor ortalaması 7 yıldan fazla bu iş yerinde yöneticisiyle çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde düşük bulunmuştur. Tecrübeyle birlikte örgütsel iklim algısının arttığı görülmüştür.

Motivasyon puanlarının yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda, yönetici ile çalışma süresi gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0.836$; $p=0.476 > 0.05$). Böylece yönetici ile çalışma süresi motivasyon düzeylerinin benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

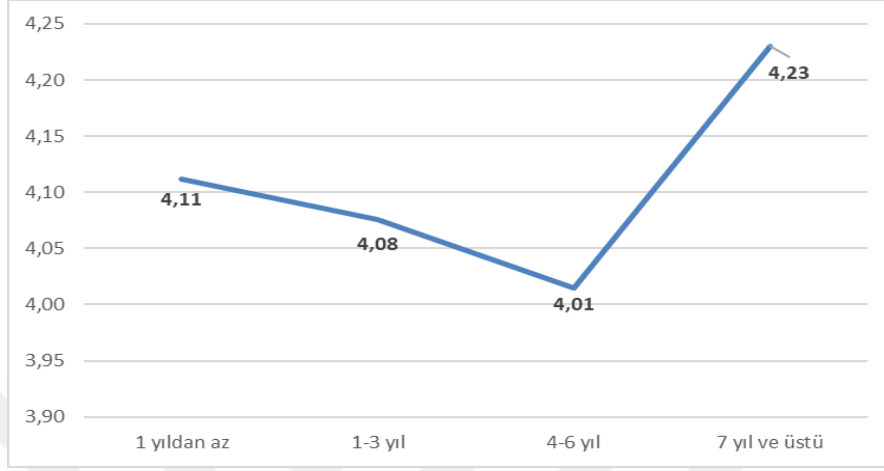
Çalışan performans puanlarının yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda, yönetici ile çalışma süresi aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5.884$; $p=0.001 < 0.05$).

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonucunda, iş yerinde 1 yıldan az ve 1-3 yıldır yöneticisiyle çalışanların performans skor ortalaması 7 yıldan fazla bu iş yerinde yöneticisiyle çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde düşük bulunmuştur. Tecrübeyle birlikte performansın arttığı görülmüştür.



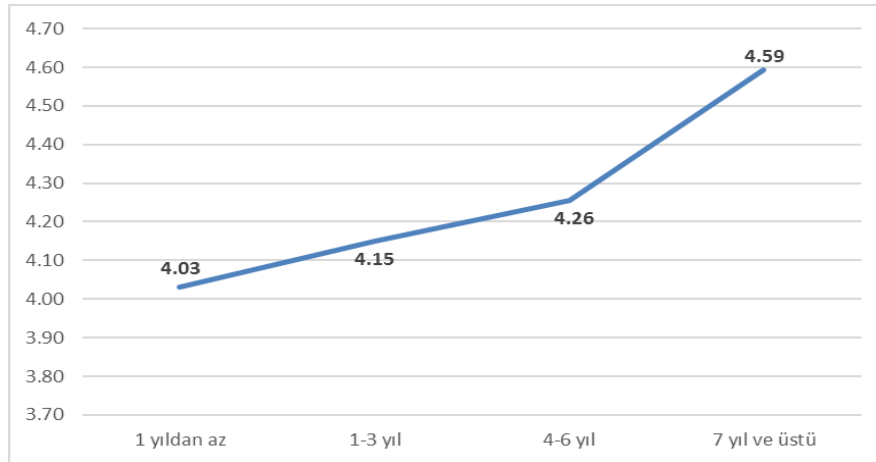
Grafik13 Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Örgütsel İklim Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Yönetici ile çalışma süresine göre Örgütsel İklim Ölçeği sorularına verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) Lise ortalaması 3.55, Ön lisans ortalaması 3.67, lisans ortalaması 3.80 ve Lisansüstü ortalaması 3.99'dur.



Grafik14 Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Çalışan Motivasyon Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Yönetici ile çalışma süresine göre Çalışan Motivasyon Ölçeği sorularına verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) Lise ortalaması 4.11, Ön lisans ortalaması 4.08, lisans ortalaması 4.01 ve Lisansüstü ortalaması 4.23'tür.



Grafik15 Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Görev Performans Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması

Yönetici ile çalışma süresine göre Görev Performans Ölçeği sorularına verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (1 – Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum) Lise ortalaması 4.03, Ön lisans ortalaması 4.15, lisans ortalaması 4.26 ve Lisansüstü ortalaması 4.59'dur.

4.5.10 Katılımcıların Örgütsel İklim, Motivasyon ve Görev Performansı Ölçeklerine Verdikleri Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi

H_{6a}: Örgütsel iklim ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{6b}: Örgütsel iklim ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{6c}: Motivasyon ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 11

Katılımcıların Örgütsel İklim, Motivasyon ve Görev Performans Ölçeklerine Verdikleri Puanlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1. İklim	3.70	0.559	———		
2. Motivasyon	4.09	0.462	0.277**	———	
3. Performans	4.19	0.500	0.285**	0.231**	———

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Örgütsel iklim ölçeğinden elde edilen skor ortalamasının (3.70±0.559) ortalamasının üstünde, Motivasyon ölçeğinden elde edilen skor ortalamasının (4.09±0.462) ortalamasının üstünde olduğu ve çalışan performansı için de skor ortalamasının (4.19±0.500) ortalamasının üstünde olduğu görülmüştür.

Örgütsel iklim ve motivasyon arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ve anlamlı ilişki ($p<0.05$; $r=0.277$) bulunmuştur. Örgütsel iklim ve görev performansı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ve anlamlı ilişki ($p<0.05$; $r=0.285$) bulunmuştur. Motivasyon ve görev performansı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ve anlamlı ilişki ($p<0.05$; $r=0.231$) bulunmuştur.

4.5.11 Regresyon Analizi

H_{7a}: Örgütsel iklimin, motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{7b}: Örgütsel iklimin, görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Tablo 12
Örgütsel İklimin Motivasyon Değişkeni üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Motivasyon		
	β	T	p
Sabit	3.246	13.836	0.000
Örgütsel İklim	0.228	3.641	0.000
F	13.255		
Model(p)	0.000		
R²	0.077		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup örgütsel iklim ($p < 0,05$) motivasyonu açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel iklimdeki bir birimlik artış motivasyonda 0.228 kat artışa neden olmaktadır. Örgütsel iklim, motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0.077 bulunduğundan dolayı **H_{7a} hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 13
Örgütsel İklimin Görev Performans Değişkeni üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Görev Performans		
	β	T	p
Sabit	3.241	12.782	0.000
Örgütsel İklim	0.255	3.767	0.000
F	14.192		
Model(p)	0.000		
R²	0.081		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup örgütsel iklim ($p < 0,05$) görev performansı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel iklimdeki bir birimlik artış görev performansında 0.255 kat artışa neden olmaktadır. Örgütsel iklim, görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0.081 bulunduğundan **H_{7b} hipotezi kabul edilmiştir.**

SONUÇ

İşgörenlerin örgütün iklimine bağlı olarak motive olmaları ve performansını verimli hale getirebilmeleri örgüt için önemli bir unsurdur.

Bilindiği üzere konaklama işletmeleri emek yoğun özelliğe sahip işletmelerdir. İşgörenlerin bu sebeple sağlıklı bir örgüt ikliminde görev almaları, motivasyonlarının sağlanması hep örgüt için, hem işgören ve müşteri memnuniyeti için de önem arz eden bir konu olduğunu belirtilmişti. Sağlıklı bir örgüt ikliminde çalışmak işgörelere motivasyon sağlayarak onları mutlu edecek ve örgüt yöneticiler mutlu olacağından dolayı belirlenen hedefler doğrultusunda motivasyon araçlardan yararlanılmalı ve bu yönde çalışmalar yapılmalıdır.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin performansına etki eden unsurların tespit edilmesi ve buna göre çalışmaların yapılması gereklidir. Yapılan tespitler ve iyileştirmeler işgören motivasyon ve performansına etki etmektedir. Emek faktörünün önemli olmasıyla beraber motivasyon olgusunun da aynı şekilde bir örgüt ikliminde sağlanması gerektiğinden dolayı örgüt yöneticilerine sorumluluklar düşmektedir.

İşgörenlerde iyi bir örgüt iklimi algısı oluşturmak örgütün devamlılığı için önemli bir konudur. İşgörenler arasında eşit ücret, ödüllendirme, terfi, sosyal etkinliklere katılım sağlanması, işgörenlerin kendilerini ifade etmelerine, düşüncelerini dile getirmelerini olanak sağlanması iyi bir örgüt ikliminin oluşmasında başlıca unsurlar olmuştur. Örgüt iklimi ine kadar sağlıklı olursa işgörenler o kadar mutlu ve pozitif olacak ve görevlerini yerine getirecektir. Motivasyon sağlandığı sürece işgören verimli bir performans sergileyecektir.

Motivasyon sağlamada ekonomik ve psikolojik faktörleri sağlamak önemli olmaktadır. Bu faktörlerin aynı düzeyde uygulanması iyi bir örgüt iklimi için faydalı olacaktır. Bu durumda örgüt yöneticilerinin çalışma koşullarını düzenleyerek gerekli uygulamaları düzenlemesi önem taşımaktadır. Örgüt yöneticilerinin bu konuda bilinçli olması gereklidir.

Bu çalışmayı desteklemek amacıyla konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlere anket çalışması uygulanmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik sorular, ikinci bölümünde bireyin bulunduğu örgütün iklimi ile ilgili sorular, üçüncü bölümde motivasyon ile ilgili sorular ve son bölümde performans ile ilgili sorular ele alınmıştır. İşgörenlerden bu soruları cevaplanması istenmiştir.

Anket çalışması Ankara’da bulunan otellerden sadece 6 tanesine uygulanabilmiştir. Anket çalışmasına toplamda 6 otelden sadece 162 işgören istekli olarak katılmıştır. Anket çalışmasında demografik sorular, buldukları örgütün iklim ölçeğiyle ilgili sorular, motivasyon ölçeğiyle ilgili sorular ve işgören performansı ile ilgili sorular sorulmuştur.

Demografik anket sonuçlarına göre en fazla katılımcı erkek katılımcılardır. En fazla yaş grubu ise 25 – 34 yaş aralığı oluşturmaktadır. Eğitim durumunda en yüksek oranın ön lisans olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcılardan büyük çoğunluğunun 1-3 yıl arasında aynı örgütte görev aldığını aynı şekilde çoğunluğun 1-3 yıl arasında aynı yöneticiyle çalıştığı belirlenmiştir.

Örgütsel iklim ölçeğine ilişkin anket sorularında ise en yüksek oran ile örgütün politikasının ve organizasyon yapısının belirlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla beraber birçok örgütte politikaların açıkça belirtildiği yapılan araştırmayla desteklenmiştir.

Anketin motivasyon ölçeğiyle ilgili sorularında en yüksek oran ile işgörenlerin önerilerinin üst yönetim tarafından değerlendirilerek etkin şekilde uygulamaya konulması onların motivasyonuna olumlu olarak etki ettiği tespit edilmiştir. Bu ifadeyle işgörenlerin düşüncelerinin yönetimce dikkat alınması onları memnun ettiği anlaşılmıştır.

Anketin performans ölçeğine ilişkin sorularında en yüksek oranı “Bir görevi tamamlamak için engellerin üstesinden gelirim.” ifadesi olarak işgörenlerin zorluklara karşı pes etmeyen mücadeleci ruha sahip oldukları anlaşılmıştır.

Anket sonuçlarına göre işgörenlerin cinsiyetlerinin motivasyon düzeyleri arasında fark bulunamamış benzer düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Örgütte performans düzeyleri arasında da aynı şekilde cinsiyetin etkileyici bir unsur olmadığı görülmüştür.

Yine anket sonuçlarına göre örgütsel iklim ve motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, iklimin performans arasında da aynı şekilde pozitif yönlü ilişki olduğu, motivasyon ve performans arasında da pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt ikliminin motivasyon ve performansa etki edici bir unsur olduğu araştırma sonuçlarından da anlaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre terfi olanaklarının, maaşa yapılan zamların, çalışma arkadaşları arasındaki olumlu ilişkilerin, sosyal örgüt tarafından düzenlenen etkinliklerin yüksek oranda işgörenleri tatmin ettiği görülmüştür. Çalışmada da belirtilen bu imkanlar araştırmayla desteklenerek doğruluğu kanıtlanmıştır.

Altındağ , Akgün (2015) ödüllendirme işgören motivasyonu ve performansına etkisini araştırdığı çalışmasında adil ve şeffaf ücret politikasının motivasyon ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Aynı şekilde bu çalışmada da işgörenlerin motivasyonunu ücret politikasının sağlayabileceği ortaya çıkmıştır.

İnce (2017), işgören motivasyonu sağlamada kullanılan araçlar ile ilgili bir çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan işgörelere saha çalışması uygulamış ve bu çalışma sonucunda işgörenlerin takdir edilme , sosyal aktiviteler, kariyer imkanları ve ekonomik-sosyal haklara önem verdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç aynı şekilde bu çalışmada da ortaya çıkmıştır.

Semerci (2005),’ nin hazırlamış olduğu iş motivasyonu ile ilgili çalışmasında da saha çalışması sonuçlarına göre işgörenler arasında adalet sağlanmasının motivasyon sağlamada çok önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada da aynı şekilde bu sonuç desteklenmektedir.

Alsatt (2016), çalışan motivasyonun etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisini incelemiş ve saha çalışması uygulamıştır. Uygulamış olduğu bu saha çalışmasında motivasyon ile ilgili sorularında en yüksek cevap oranının motivasyonsa etki eden araçları kendi içinde grupladığında en yüksek oranın ekonomik araçlar aldığı görülürken bu çalışmada ise ‘‘Önerilerimin üst yönetim tarafından değerlendirilerek etkin bir biçimde uygulamaya konulması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.’’ ifadesi aldığı görülmektedir. Bu konu ile ilgili araştırmalar yapılması faydalı olacaktır.

Konu ile ilgili olarak günümüze kadar birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmaların sonuçları benzer oranlarda olduğu görülecektir. İşgörender performanslarını etkileyecek olan motivasyonlarının sağlanmasına çok önem verdiği araştırma sonuçlarında da ortaya çıkmıştır. İyi bir örgüt iklimi, ekonomik ve psikososyal faktörler işgörenderin önem verdiği başlıca konular olmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenderin sağlıklı bir örgüt iklimi algısının oluşabilmesi için öncelikle bu konulara dikkat edilmesi gereklidir. En başta örgüt yöneticilerinde bu algının oluşması ve işgörendeni kazanmanın bilincinde olması, İşgörendenin nasıl motive olacağı ile ilgili analizler yapması önemli bir husustur.



KAYNAKÇA

1. **AYTAÇ, S.**“Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım”, Örgütsel Sağlık” Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2003 Cilt: 5, Sayı: 2
2. **Alfred I.** Ücret Sitemleri DergiPark Makale 1949 sf .8
3. **Aytaç S.** Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım : Örgütsel Sağlık Erişim Tarihi : 25.04.2019 <https://www.isguc.org/?p=article&id=163&cilt=5&sayi=2&yil=2003>
4. **Altındağ E. Akgün B.** Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2015 cilt 12 sayı 30 sf. 285
5. **Birleşik Metal İş Sendikası,** “Sosyal Güvenlik”, Birleşik Metal-İş Sendikası Yayınları, Eğitim Dizisi 2002 sf:1
6. **Baş M, Artar A.** İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri Milli Produktivite Merkezi Yayınları Yayın no : 435 1990 sf .13
7. **BUCAK, Esergül, Balcı,** “Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: (Yönetimde Ast-Üst İlişkileri)”, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, 2002 Sayı: 2. sf.4
8. **Bulut Z.** Mevzuat Dergisi İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler 2004 sayı 79 sf:1
9. **Campbell, J. P.** Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, M. D. Dunnette and L. M. Hough (ed). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Consulting Psychologists Press. 1990 Cilt: 1, sf. 687-732
10. **Çelebi, Nilgün** (1983), Aydın’daki Küçük Sanayilerin Sosyolojik Açından İncelenmesi, İzmir: E.Ü. Edebiyat Fak.Yayınları, 1983
11. **Demirel, Seçkin** Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Arastırma . ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 2008:107:122.
12. **Dönmez, Korkmaz** Örgüt Kültürü Örgütsel İklim ve Etkileşimleri Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi cilt 1 2011 sf . 174-175
13. **De Cenzo D.A, Robbins S.P,** Human Resource Management (1996),
14. **Ertekin Y, Örgüt İklimi,** Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:174, Ankara, 1978 sf .91
15. **Erdoğan, Ş.** Örgüt İklimi ile Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. Özel Bir Hastanede Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013
16. **Eryiğit S.** Kariyer Yönetimi Erişim tarihi : 10.12.2018 <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf>

- 15 **Eröz**, Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Duygusal Emek İlişkisi Trakya Bölgesinde Araştırma Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi 2014 cilt 3 yıl 3 sayı 7 sf. 201
- 16 **Efil İ.** İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Alfa yayınları 2002
- 17 **Eroğlu**, F. Davranış Bilimleri. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.sf.217 1995
- 18 Erdem A. Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları 1993 Erişim Tarihi: 27.03.2019http://pauegitimdergi.pau.edu.tr/Makaleler/505313988_8-S%C3%9CRE%C3%87%20KURAMLARININ%20E%C4%9E%C4%B0T%C4%B0M%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0NE%20KATKILARI.pdf
- 19 **Fındıkçı İ.** İnsan Kaynakları Yönetimi Alfa Yayınları 1. Basım 2009
- 20 **Göksel A.** İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Nobel Yayıncılık 2013
- 21 Gazi Üniversitesi Motivasyon Erişim: 8 Aralık 2018 <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm>
- 22 **İnce C. Gençay İ.** İşgören Motivasyonunu Sağlamada Kullanılan Araçlar [Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi 2017 cilt 2 no: 2 sf : 114](#)
- 23 **Hodgetts**, Richard M. Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama 1999 2. Baskı, İstanbul
- 24 **Kaynak T.** Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik", İTÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 1975 Yıl :1, Sayı:2, sf.79-86.
- 25 **Karcioğlu F** "Örgüt Kültürü ve İklimi İlişkisi Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2001 Cilt:15, Sayı:1, sf: 266
- 26 **Keser A.** Çalışma Hayatında Motivasyon Alfa Aktüel Yayınları 2006 sf . 3
- 27 **Koçel T.** İşletme Yöneticiliği, 15. Baskı, Beta Yayımevi 2015
- 28 **Karaoğlu Z.** Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Kültür ve Personel Motivasyonu İlişkisi Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi 2014
- 29 **Kaya, Yıldız, Yıldız.** Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi 2012 cilt 7 sayı 2 sf.724
- 30 **Koparan**, C. Yönetim ve Organizasyon, Açıköğretim Fakültesi Yay., No: 521, 1. Baskı, (1997)
- 31 **Küçüközan Y.** Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi 2015, Cilt 1, Sayı 2 sf.103
- 32 **Kavuncubaşı C.** Akgün H. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi,1998
- 33 **Kayar S.** Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlığın Çalışan Performansına Etkisi Yüksek Lisans Tezi 2015
- 34 **Lussato**, B. A Critical Introduction to Organisation Theory the Macmillan Press. Fransa (1972)

- 35 **Memiş, K., Hoşgör, H., Boz, C., Gün, İ., Hoşgör, D.G.,** İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi Örneği, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi 2015 Cilt: 5, Sayı: 4, sf.220-230.
- 36 **Mercanlioğlu Ç.** Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Örgütlerde Performans Yönetimi ve İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki 2012 cilt 1 sayı 4 sf. 47
- 37 **Özdemir, F.** Örgütsel İklim İş Tatmin Düzeyi Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- 38 **Özkasap Ş.,** Bankalarda Uygulanan İşe Alıştırma Eğitim Programlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013
- 39 **Öge S.** Örgüt İklimi Yüksek Lisans Tezi Konya Selçuk Üniversitesi 1996
- 40 **Önen M., Gül H.** Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi Liderlik ve Motivasyon Kuramsal Bir Değerlendirme 2015 cilt 5 sayı 10 sf.50
- 41 **Semerci A.** İş Motivasyonu ve Sonuçları Uzmanlık Tezi 2005 Ankara
- 42 **Sabuncuoğlu Z. Tüz M.,** Örgütsel Psikoloji Ezgi Kitapevi Yayınları 1995
- 43 **Schein, Edgar, H.,** Örgüt Psikolojisi. Türkiye ve Ortadoğu Ammesi Enstitüsü 1995 sf.95
- 44 **Şişman M.** (1995) Eğitim Yönetimi Örgüt Kavramının Kültürel Açından Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri sayı 1 yıl 1995
- 45 **Taşdemir S.** Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Yayınlanmış Tez İdari Uzmanlık Tezi Bilgi Teknolojileri Kurumu Ağustos 2013
- 46 **Tuncer P.** Sayıştay Dergisi Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon 2013 Sayı:88 sf.103
- 47 **Tuncer, Ayhan, Varoğlu** Genel İşletmecilik Bilgileri Motivasyon Süreci Siyasal Kitabevi 2008
- 48 **Ulukuş K.** Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi 2016 sayı 25 sf. 251
- 49 **Ünsar S. Yürük A.** Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler Alan Araştırması Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2010 cilt 12 sayı 1 sf. 251
- 50 **Varol, M,** Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 1989 Cilt: 44 , sf: 195-222.

- 51 **Yaşar, Ö.** “Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005
- 52 **Zeybek, K.** Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010



ANKET FORMU

Sn.Katılımcı,

Bu anket, T.C. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi alanında öğrenim gören Jülide Nil PAPİLA' nın, Dr. Çağlar DOĞRU 'nun danışmanlığında hazırlamakta olduğu "Örgütsel İklimin Çalışan Motivasyonu ve Performansına Etkisi :Konaklama İşletmelerinde Araştırma" adlı yüksek lisans tezi kapsamında yapılan araştırmanın gereği olarak uygulanmaktadır.

Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış cevapları bulunmamakta olup, içtenlikle cevaplanması önem arz etmektedir. Anketten elde edilecek sonuçlar sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup başka herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır Ankete katılımınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Jülide Nil PAPİLA

BÖLÜM I

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız : () 18-24 () 25-34 () 35-44 () 45 ve üzeri
3.Eğitim Durumunuz: () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
4. İşyerinde çalışma süreniz: () 1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 6-10 () 10 yıl üze
5. Şu anki yöneticiniz ile çalışma süreniz: () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4 – 6 yıl () 10 ve üstü

BÖLÜM II

	Anketin ikinci bölümünde şu anda çalışmakta olduğunuz işletmenin örgütsel yapısına ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu iş yerinde işler açıkça belirlenmiş ve işlerin kimin tarafından, nasıl gerçekleştirileceği planlanmıştır.	1	2	3	4	5
2	Bu organizasyonda, kimin karar verme yetkisine sahip olduğu bazen belirsizdir.	1	2	3	4	5
3	İşletmemizin politikası ve organizasyon yapısı net bir şekilde açıklanmıştır.	1	2	3	4	5
4	Verimliliğimiz bazen organizasyon ve planlama eksikliği sebebiyle düşer.	1	2	3	4	5
5	Çalışma alanımdaki kimi konularda, hangi amirime karşı daha fazla sorumlu olduğumdan emin değilim.	1	2	3	4	5
6	Yönetimimiz, insan faktörüne, yani kişilerin duygu ve düşüncelerine değer vermek gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
7	Üstlerimiz yetki alanımızdaki işleri kendilerine danışmamız yerine, doğru olduğunu düşündüğümüz yaklaşımları uygulamamızı tercih ederler.	1	2	3	4	5
8	Bu iş yerinde yöneticilik, çalışanlara yol göstermekten ibarettir; işle ilgili sorumluluk kişilere aittir.	1	2	3	4	5
9	Bu kurumdaki bütün çalışanlar birbirlerinin başarısından gurur duyar.	1	2	3	4	5
10	Burada yapılan iyi işler yeterince farkedilmez ve ödüllendirilmez.	1	2	3	4	5
11	Üstlerimize ters düşse bile, düşündüklerimizi söylememiz için teşvik ediliriz.	1	2	3	4	5

BÖLÜM III

	Anketin üçüncü bölümünde bulunduğunuz örgütün ikliminin motivasyonunuza olan etkisi üzerine sorular yer almaktadır. Aşağıdaki ifadelerden lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Maaşıma yapılacak yıllık artışlar motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
2	İşten atılma korkusuyla çalışmak motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
3	Aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarımla aynı ücreti almam (ücret adaleti) motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
4	İş arkadaşlarım ve dahil olduğum informal gruplarla olan ilişkilerim motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
5	Başarılarım karşılığında terfi etme ve yükselme olanağının tanınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
6	Önerilerimin üst yönetim tarafından değerlendirilerek etkin bir biçimde uygulamaya konulması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
7	İşletme tarafından düzenlenen piknik, spor faaliyetleri vb. faaliyetler motivasyonumu olumlu yönde etkiler	1	2	3	4	5
8	Yönetim tarafından, sahip olduğum niteliklere uygun yetkiler verilmesi motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
9	Görev ve sorumluluklarımın artırılması (iş genişletme) motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
10	İşletme içerisindeki performans değerlendirme sisteminin olması ve bunun doğrultusunda ödül ve ceza uygulamalarının yapılması motivasyonumu olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
11	Çalışma arkadaşlarımla bilgi alışverişi içinde olmak ve işbirliği sağlamak motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
12	Bireysel ya da grupsal rekabet motivasyonumu olumsuz yönde etkiler	1	2	3	4	5

BÖLÜM IV

	Anketin bu bölümünde örgütünüzdeki iklimin görev performansınıza olan etkisine ilişkin sorular hazırlanmıştır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Zor bir iş için heyecanla mücadele ederim.	1	2	3	4	5
2	Başkalarının işlerine yardımcı olmayı teklif ederim.	1	2	3	4	5
3	Ek sorumluluklar için gönüllü olurum.	1	2	3	4	5
4	Kişisel disiplin ve öz kontrol egzersizleri uygulamam.	1	2	3	4	5
5	Bir iş ile ilgili çözüm için inisiyatif alırım.	1	2	3	4	5
6	İş arkadaşımın sorunları için ona destek olur teşvik ederim.	1	2	3	4	5
7	Yöneticimin kararlarını savunurum.	1	2	3	4	5
8	Önemli detaylara dikkat ederim.	1	2	3	4	5
9	Standart çalışma prosedürleri takip ederim ve yetkisiz kısayollardan kaçınırım.	1	2	3	4	5
10	Takım arkadaşlarımla işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim olmasa bile talimatlara uyarım.	1	2	3	4	5
12	Bir görevi tamamlamak için engellerin üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5