

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT İKLİMİNİN MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

EMİNE KAYA TATAROĞLU

E. KAYA TATAROĞLU

ÇEKO ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

2017

NİSAN-2017

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT İKLİMİNİN MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

EMİNE KAYA TATAROĞLU

TEZ DANIŞMANI:
Yrd. Doç. Dr. RAMAZAN TİYEK

NİSAN-2017

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Emine Kaya TATAROĞLU'nun "Örgüt İkliminin Motivasyon ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi 05/04/2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Cengiz CEYLAN
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli olan koşulları sağladığımı onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Ramazan TİYEK
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Başkanı

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimizi ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

Yrd. Doç. Dr. Ramazan TİYEK
Tez Danışmanı

Jüri üyeleri:

Yrd. Doç. Dr. Ramazan TİYEK

Yrd. Doç. Dr. Oğuz BAŞOL

Yrd. Doç. Dr. Burak Hamza Eryiğit

Kırklareli Üniversitesi

Kırklareli Üniversitesi

Marmara Üniversitesi



Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Emine KAYA TATAROĞLU

05/04/2017

ÖZ

ÖRGÜT İKLİMİNİN MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

KAYA TATAROĞLU, Emine

Yüksek Lisans, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Ramazan TİYEK

Nisan 2017

Örgüt iklimi, örgüt içerisindeki çalışanların psikolojik durumunu yani; havanın genel durumu veya o ortamın atmosferi anlamına gelen örgüt hissi niteliği taşımaktadır. Örgüt içerisindeki yaşanan ortamın çalışanlar tarafından yorumlanması ve aynı zamanda örgüt ortamının olması gereken ile karşılaştırılarak değerlendirilmesi sonucunda ise motivasyon kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmanın iki amacı vardır. İlk amaç İstanbul Tapu ve Kadastro II. Bölge Müdürlüğüne bağlı Tapu Müdürlüklerinde çalışan personellerin, örgüt iklimi algısının ve motivasyon düzeylerinin sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek, ikinci amaç ise örgüt iklimi algısıyla motivasyon düzeyi arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular örgüt iklimi ve motivasyon algısının cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam çalışma süresi, çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması ve ücret değişkenleri üzerinde anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca motivasyon algısının öğrenim durumu değişkeni üzerinde etkili olmadığını göstermiştir. Örgüt iklimi algısının öğrenim durumu üzerinde ise etkili olduğunu ve örgüt iklimi ile motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt İklimi, Motivasyon

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON MOTIVATION: A CASE STUDY

KAYA TATAROĞLU, Emine

Master Of Arts, Labor Economics and Industrial Relations

Supervisor: Assistant Professor Ramazan TIYEK

April 2017

Organizational climate bears characters of organizational sense which comes to mean as psychological state of employees within the organization, namely general situation or atmosphere of organizational environment. As a result of interpretation of the experienced environment within the organization and concurrently evaluating organizational environment by comparing it with the ideal we come across concept called motivation.

This study has two aims. The first is to determine if personnel's motivational level and perception of organizational climate in Istanbul's 2nd district directorate of land registry differentiate depending on their sociodemographic characteristics, the second is to expose the correlation between the motivational level and perception of organizational climate.

The findings obtained as a result of this research have revealed that organizational climate and motivational conceptions bear no correlation with gender, age, total working hours, rating of employees workplace in professional life and wage variables. Furthermore, the study demonstrated that conception of motivation has no correlation with the variable of educational background. On the other hand, the conception of organizational climate has effects on educational background and has a positive and meaningful correlation with organizational climate and motivation.

Key words: Organizational, Organizational Climate, Motivation.

ÖNSÖZ

Çalışmamda verdiği destek ve bana karşı gösterdiği özveriden dolayı, bundan sonraki akademik yaşamımda da, yardımlarını esirgemeyeceğini bildiğim danışmanım değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ramazan TİYEK için sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Bende emeği olan ve istatistik çalışmalarımda bana destek olan, Yrd. Doç. Dr. Oğuz BAŞOL'a, bu yüksek lisans eğitimim süresinde haftanın belirli günlerinde, derslere katılmamı sağlayan Kırklareli Tapu Müdürü Talat ÇÖMLEKÇİOĞLU'na, ayrıca göstermiş oldukları anlayıştan dolayı Kırklareli Tapu Müdürlüğünde çalışan tüm personele,

Araştırmam da yer alan anketlerin uygulanmasında bana yardımcı olan Beyoğlu Tapu Müdürü Betül EKİN'e ve anketleri yanıtlayarak çalışmamı anlamlı kılan İstanbul ili Tapu Müdürlüklerinde görev yapan Tapu Müdürlerine, Müdür Yardımcılarına ve çalışan bütün personele en içten sevgi ve saygılarımı sunar, teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak göstermiş olduğu anlayıştan ve desteklerinden dolayı bu çalışmayı, hatta hayatımı bu kadar güzelleştirdiği için sevgili eşim Ali TATAROĞLU'na da teşekkür eder ve sevgilerimi sunarım.

Emine Kaya TATAROĞLU

Nisan, 2017

Kırklareli

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KURAMLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ, ÖRGÜT İKLİMİNİN TANIMI, BOYUTLARI, ÇEŞİTLERİ VE ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	3
--	---

1.1. ÖRGÜT KURAMLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ	3
1.1.1. Klasik Dönem	3
1.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	4
1.1.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	5
1.1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı	5
1.1.2. Neo-Klasik Dönem	7
1.1.3. Modern Dönem	8
1.2. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI	9
1.3. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI.....	13
1.3.1. Yapı.....	14
1.3.2. Sorumluluk	14
1.3.3. Ödül.....	15
1.3.4. Risk	15
1.3.5. Samimiyet.....	15
1.3.6. Destek.....	15
1.3.7. Standartlar.....	16
1.3.8. Çatışma.....	16

1.3.9. Kimlik	16
1.4. ÖRGÜT İKLİMİ ÇEŞİTLERİ	16
1.4.1. Açık Örgüt İklimi.....	17
1.4.2. Kapalı Örgüt İklimi.....	18
1.4.3. Bürokratik İklim	19
1.4.4. Otonom İklim	19
1.4.5. Kontrollü İklim	19
1.4.6. Ailesel İklim	20
1.4.7. Yenilikçi İklim.....	20
1.5. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	20
1.5.1. Örgütsel Amaçlar	20
1.5.2. Örgütsel Yapı.....	21
1.5.3. Ödüllendirme	21
1.5.4. Kuruluş Yerinin Önemi.....	23
1.5.5. Örgütsel Değerler ve Normlar	23
1.5.6. Örgütsel İletişim	24

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN TANIMI, TÜRLERİ, MOTİVASYON TEORİLERİ VE MOTİVASYON ARAÇLARI 25

2.1. MOTİVASYONUN TANIMI.....	25
2.2. MOTİVASYON TÜRLERİ	27
2.2.1. İçsel Motivasyon.....	27
2.2.2. Dışsal Motivasyon	28
2.3. MOTİVASYON TEORİLERİ	29
2.3.1. Motivasyonda Gereksinim (Kapsam) Teorileri.....	29
2.3.1.1. Abraham Maslow 'un Hiyerarşi Teorisi	30
2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	31
2.3.1.3. VİG (E.R.G.) Teorisi.....	32

2.3.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi	33
2.3.2. Motivasyonda Süreç Teorileri	33
2.3.2.1. Beklenti Teorisi	34
2.3.2.2. Eşitlik Teorisi	35
2.3.2.3. Amaç Teorileri.....	37
2.3.2.4. Pekiştirme Teorisi	37
2.4. MOTİVASYON ARAÇLARI.....	40
2.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları	40
2.4.1.1. Ücret Politikası	41
2.4.1.2. Kara Katılma	41
2.4.1.3. Ödüller.....	42
2.4.1.4. Teşvik Piriimi	42
2.4.1.5. Sosyal Hakların Verilmesi.....	42
2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	43
2.4.2.1. Takdir Edilme	43
2.4.2.2. Çalışmada Bağımsızlık.....	44
2.4.2.3. Değer ve Statü	45
2.4.2.4. Gelişme, Yükselme ve Başarıya Teşvik.....	45
2.4.2.5. Terfi Olanakları	46
2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	46
2.4.3.1. Amaç Birliğı	47
2.4.3.2. Kararlara Katılma	47
2.4.3.3. İyi Çalışma Koşulları	48
2.4.3.4. İletişim.....	49
2.4.3.5. Sistematiik ve Düzenli Eğitim Verilmesi.....	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİNİN MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	51
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	51
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	52
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	52
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	53
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	54
3.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ.....	63
3.6.1. Güvenilirlik Analizi	63
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	64
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	64
3.7.2. Normal Dağılım Testi Sonuçları.....	67
3.7.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA	77
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
KAYNAKÇA.....	87
EK: ANKET FORMU	98

TABLULAR

Tablo 1: Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Elde Edilen Güvenilirlik Analizi Sonuçları	64
Tablo 2: Motivasyona Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	64
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	64
Tablo 4: Normal Dağılım Analizine İlişkin Sonuçlar	67
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar	68
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar.....	69
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar.....	70
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar.....	71
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar	72
Tablo 10: Araştırma Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştığı İşyerinin Çalışma Hayatındaki Sıralaması Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar	73
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Ücret Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar.....	75
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi Dair Bulgular.....	76

GİRİŞ

İnsanlar, hayatlarının büyük bir kısmını çalışmakta oldukları örgüt içinde geçirmektedirler. Bu örgüt ortamında neler hissettikleri, neler yaşadıkları ve bu örgütü nasıl algılayıp, nasıl değerlendirdikleri kendilerinin motivasyonu açısından oldukça önemlidir.

Bir olayın varlığını hissetmemizi, onu idrak etmemizi sağlayan algılamalar, insanların tutumlarını, hislerini, zihinsel süreçlerini, yaklaşımlarını ve davranışlarını belirleyen yegâne unsurlardır. Mevcut ortamın çalışanlar tarafından değerlendirilmesine ilişkin bu pozitif algılamalar, bireylerin performansını olumlu yönde etkilerken aksi durumlarda da çalışanların performansını düşürerek çalışanlarda isteksiz çalışma, iş yerine olan güvensizlik, işten ayrılma gibi tutum ve davranışlar gözlemlenebilmektedir. Bu nedenle örgütün psikolojik ortamı olarak ve örgütün sahip olduğu ortam koşullarını ifade eden örgüt ikliminin ne kadar önemli olduğunu düşünerek son yıllarda kapsamlı çalışmalar yapılmaktadır.

Örgüt iklimi, çevremizdeki bireyler tarafından algılanan kişisel, çevresel özellikler, beklentiler ve ihtiyaçlar kümesi olarak tanımlanabilir (Litwin ve Stringer, 1968: 45). Bir başka ifadeyle örgüt iklimi; örgütün sahip olduğu kişiliği ortaya çıkaran, iş görenin yaklaşımlarını, hal ve hareketlerini etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte hâkim olan, bütün bu özellikleri içerisine alan psikolojik bir ifadedir.

Motivasyon ise davranışlarımızı kararlı bir şekilde hedefe yönlendiren ve içimizdeki gücü harekete çeviren enerjidir. Motivasyon insan hayatında ve insanın tavırlarının nasıl davranacağı konusunda çok önemli bir role sahiptir. Çünkü motivasyon, çalışan bireylerin ihtiyaç duyduğu hemen hemen her şeyle yakından ilgisi vardır. Dolayısıyla motivasyon; insanların kısa ve uzun vadedeki hedeflerini uygulamaya geçirmek için göstermiş olduğu çabalarıdır.

Motivasyonu belirleyen ücret, sağlıklı çalışma koşulları, işin adaletli dağıtımını, yükselme kriterleri, arkadaşlık ilişkileri gibi pek çok unsurlar bulunmaktadır. Özellikle örgüt içerisinde bu sosyo-ekonomik ve psikolojik

faktörler çalışan personelin motivasyonu açısından bir hayli önem arz etmektedir. Yapmak istediğimiz her işin kendine göre bir özelliği, yapısına ve işin niteliğine göre birtakım özellikleri vardır. Çalışanlar bu özellikleri karşılamaya çalışırken, örgüt içinde çeşitli olaylar, ilişkiler ve değişimler ile karşı karşıya kalırlar.

Ayrıca birey iş üretiminin yanı sıra örgüt içinde diğer personel ve yöneticilerle iletişim kurmakta, diğer yanda da örgütün kurallarına, değerlerine uyum sağlamaya çalışmaktadır. İş ile ilgili kabul edilebilir bir performans düzeyi, iş başarma konusunda çalışkan, konuya olan bilgisi, tecrübesi fazla olan bir personelin mutlu olmasını sağlarken; başka bir personelin moralinin bozulmasına, işi isteksiz yapmasına ya da işi yapmaktan kaçma gibi olumsuz tepkiler göstermesine yol açabilmektedir.

Bu araştırmanın iki amacı vardır. İlk amaç İstanbul Tapu ve Kadastro II. Bölge Müdürlüğüne bağlı Tapu Müdürlüklerinde çalışan personellerin, örgüt iklimi algısının ve motivasyon düzeylerinin sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlemek, ikinci amaç ise örgüt iklimi algısıyla motivasyon düzeyi arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, örgüt ikliminin tanımı, boyutları, çeşitleri ve örgüt iklimini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, motivasyon kavramı, motivasyon türleri, motivasyon teorileri ve motivasyon araçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölüm de ise örgüt iklimi algısı ile motivasyon algısı arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Bu çalışma İstanbul ilinde faaliyet gösteren kamuya ait on bir tapu müdürlüklerinde çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde ayrıca, araştırmadan elde edilen sonuçlar özetlenmiş, modelde kabul ve red edilen hipotezler tablosal olarak ortaya konulmuş ve çıkan hipotez sonuçları yorumlanmıştır.

1. BÖLÜM

ÖRGÜT KURAMLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ, ÖRGÜT İKLİMİNİN TANIMI, BOYUTLARI, ÇEŞİTLERİ VE ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışmamızın ilk bölümünde, örgüt kuramlarının tarihsel gelişimi, örgüt, iklim ve örgüt iklimi kavramlarının tanımı, örgüt ikliminin boyutları, örgüt ikliminin çeşitleri ve örgüt iklimini etkileyen faktörler başlıkları altında ayrıntılı biçimde incelenmiştir.

1.1. Örgüt Kuramlarının Tarihsel Gelişimi

Örgütlerin nasıl yönetilmesi gerektiği, en uygun yönetimin en uygun sistemin ve örgüt yapısının ne olduğu, insan ilişkileri gibi örgütlerin karşılaştıkları sorunlar üzerine yapılan çalışmalar, ortaya konan kurallar ve çoğu zaman bu kuralların yeni yaklaşımlarının oluşturduğu ve birbirini takip eden çalışmaların ışığında bir süreklilik ve gelişim gösteren örgüt kuramları günümüze kadar gelişimini sürdürmüş ve sürdürmeye devam etmektedir (Ataman, 2009: 75-76).

Örgüt kuramların başlangıcı olarak Frederic Winslow Tylor'un Bilimsel yönetim yaklaşımı kabul edilir bundan önceki dönemlerde de örgütler ve yönetim sistemleri vardır; fakat bilimsel bir çalışma alanı olarak ele alınması Tylor'un çalışmalarıyla başlamıştır.

Örgüt kuramlarının tarihi gelişimi Klasik (Bilimsel) Dönem, Neo-Klasik (Beşeri İlişkiler) Dönem ve Modern Dönem başlıkları altında incelenir.

1.1.1. Klasik Dönem

Bugünkü modern yönetim ve post modern yönetimin temelleri 19.yüzyılın başlarında atılmıştır. Bu harekete Klasik yönetim adı verilmektedir. Klasik yönetimin temelini bu dönemde ortaya çıkan hızlı

teknolojik gelişmeler oluşturmuştur (Özalp vd, 2004: 26). Sanayileşmenin artışı, şehirlere göç ve işletmelerin çalışan sayısı açısından büyümesi, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı yönetim anlayışlarının ilk adımını oluşturmuştur.

Tarihin başlangıcından sanayi devrimine kadar yönetim ve organizasyon faaliyetleri genellikle toprak, din ve askerlik üzerine yoğunlaşırken kısmen de küçük iş birimlerinde kendini gösteriyordu. Bu dönemde müşteri talepleriyle sınırlı siparişe dayalı az sayıda üretim biçimi vardı. Yönetim ve organizasyon uygulamalarında geleneksellik hakimdi. Yönetim daha çok deneyime, sezgilere ve sağduyuya dayalıydı. Yöneticiler genelde baskıcı ve otokratikti. Sanayileşme sürecinde tarımdan sanayiye, küçükten büyüğe birim üretiminden kitle üretimine geçişle birlikte yönetim anlayışında da önemli değişimler olmuştur (Benligiray, 2005: 24).

İşletmelerin en başta ekonomik olmak üzere amaçlarına ulaşabilmeleri için 1900–1930 yılları arasında klasik örgüt kuramı adı altında üç ayrı yaklaşım öne sürülmüştür. Bu üç yaklaşım öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı Bilimsel yönetim Yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı yönetim süreci yaklaşımı ve Max Weber'in öncülüğünde gelişen Bürokrasi yaklaşımı uygulanmıştır (Tokat, 1998: 43). Klasik yönetim yaklaşımları sadece biçimle ilgilenmiştir. Dolayısıyla biçimsel olmayan örgütü ve insan ilişkilerini dikkate almamıştır. Kavramsal olarak örgütü kapalı bir sistem gibi tasarlayarak örgütün çevre ile ilişkilerini dikkate almamıştır (Öz dönmez vd., 1998: 39). Bilimsel yönetimde insan, makinenin bir parçası gibi görülür. Sistemler standartlaştırılmıştır ve biri diğerinin yerine geçebilir. Klasik yönetimde örgüt kapalı ve mekaniktir (Berberoğlu, 2004: 106).

1.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Geleneksel yönetim düşüncesinin Avrupa'da doğup gelişmesine karşılık, çağdaş yönetim, bilimsel yönetim anlayışının doğduğu Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkmıştır (Baransel, 1979: 115).

Bilimsel yönetim yaklaşımı, üretim artışını amaçlamıştır. 20. yüzyılın başlarında Amerika'da yeterli iş bilgisine sahip işçi sayısı oldukça azdı.

Üretimi arttırabilmek için işçilerin verimliliğini yükseltmek ve işin bazı bölümlerini çıkardıktan sonra işi bütünleştirmek gerekiyordu. Görevlerin belli bir sırası olmalıydı. Bu işi en iyi yapmanın bir tek yolu vardı. Taylor da bilimsel yöntemi oluşturacak prensipleri ortaya koymaya başladı. Edindiği fikir ve tecrübelerini demir ve çelik şirketlerinde geliştirdi. Midvale Çelik Şirketi'nde çalıştığı yıllarda yönetim sistemini, üretim hakkında zaman etüdü üzerine dayandırdı. Zaman etüdü çalışmalarıyla bir işçinin en iyi işi en kısa zamanda nasıl yapabileceğini analiz ederek ortaya koydu. Eldeki mevcut araçlarla ne kadar işçiye ihtiyaç duyulduğunu araştırdı (Berberoğlu, 2004: 106).

1.1.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetsel teorinin öncüsü Fayol ise yönetime farklı bir açıdan bakmıştır. Fayol yönetimin tanımını, yönetim fonksiyonlarına dayandırarak yapmış ve yönetimi 'ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol sağlamak' şeklinde tanımlayarak, yönetime ilişkin 14 ilkeyi ortaya koymuştur.

1.1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi, devlet daireleri, devlet işlerinin görüldüğü ofisler anlamındaki hakimiyet ve iktidar kelimelerinin birleşmeleriyle oluşan bir terim olup en genel tanımı ile devlet dairelerinin' hakimiyetini ve iktidarını ifade etmektedir (Barensel, 1975: 297).

Günümüzde bürokrasinin üç değişik anlamda kullanıldığını gözlemekteyiz; birinci anlamda bürokrasi, tüm devlet yönetimini, devletin örgüt ve personelini ifade etmektedir. İkinci anlamda bürokrasi ise, "belli bir örgütlenme ve yönetim biçimini" anlatmaktadır. Bürokrasi kavramının üçüncü anlamda kullanılışı ise "kırtasiyecilik", "işlerin yavaş yürümesi", "sorumluluk yüklenmekten kaçınma", "kamu yönetiminin verimsiz çalışması" gibi olumsuz ve küçültücü anlamlarda kullanılmasıdır (Barensel, 1975: 297).

Bürokrasinin yukarıda verilen tanımlardan birincisi, eksik bir tanımlama gibi gözükmektedir. Çünkü bürokrasinin sadece devlet yönetimi, devlet memurları topluluğu, kamu yönetimini yürüten memurların bütünü olarak tanımlanması doğru olmakla birlikte eksiktir. Bürokrasinin devlet yönetimleri ile birlikte ortaya çıktığı hipotezi doğrudur, fakat sanayileşme sonrasında ve özellikle de çağımızda devlet yönetimi dışında özel kesimde de ortaya çıkmış olan dev boyutlu örgütlerin yönetim ve örgütlenmeleriyle devletin kamu yönetimi arasında benzerlikler bulunmaktadır. Bu kuruluşlar da tipik bürokratik örgütlerdir. Bu itibarla bürokrasi kavramının yukarıda verdiğimiz tanımlardan ikincisi yani "belli bir örgütlenme ve yönetim biçimi" anlamında kullanılması gerekmektedir. Örgütlenme ve yönetim biçimi olarak bürokrasi, kamu yönetiminde, özel sektör alanında; fabrika, banka ve firma yönetimlerinde, parti ve dernek gibi sosyal kuruluşların yönetiminde, uluslararası kuruluşlarda karşımıza çıkmaktadır (Baransel, 1975:162-163). Teknolojik ilerleme ve sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan yeni örgütlerdeki bürokrasiler için "modern bürokrasiler" kavramı kullanılmakta olup, bunların ortaya çıkmasında para ekonomisi, büyüklük, kapitalist sistem ve örgütlerden beklenen hizmetlerin artması gibi başlıca faktörler etkili olmuşlardır

1900'lerin başında Alman sosyolog Max Weber'in geliştirdiği Bürokrasi Yaklaşımı bürokrasi hakkındaki genel kanının aksine bürokrasinin rasyonellik ve etkinlik açısından ideal bir örgüt yapısı olduğunu ileri sürmektedir. Bürokrasi işlerin aksatıldığı kırtasiyeciliğin, bugün git yarı gel uygulamaların, gereksiz yazışmaların yükünü arttırdığı bir sistemin aksine Weber'e göre etkin ve ideal bir yönetim biçimi ve düzenini ifade etmektedir. Weber ideal bürokrasi yönetimi kuramının ayırt edici özelliklerini şu şekilde ifade eder (Şimşek, 2002: 52-54);

- a) Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- b) Açık ve seçik şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı,
- c) Soyut kurallar dizisinin varlığı,
- d) Şekil ve resmiyete bağlılık,
- e) Teknik yetenek temeline dayanan personel seçimi ve terfi,
- f) Yasal yetkinin uygulanması,

- g) Memur ve görevin birbirinden ayırt edilmesi,
- h) Kanunilik,
- i) Örgüte dış müdahalelerin önlenmesi,
- j) Memurlara maaş ve aylık verilmesi,
- k) Memurların iş güvenliklerinin sağlanması,

1.1.2. Neo-Klasik Dönem

Yönetimin ikinci temel yaklaşımı, İnsan İlişkileri Yaklaşımı olarak da adlandırılan Neo-Klasik Yaklaşımdır. Klasik yaklaşımın 1930'lu yıllarda yetersiz hale gelmesi yönetim bilimcilerini yeni arayışlara itmiştir. Bu arayışlar sonucunda Neo- Klasik Yaklaşım veya diğer adıyla İnsan İlişkileri Yaklaşımı olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

Klasik teorinin rasyonellik, işte düzen ve etkililik temel kavramlarına karşılık neo-klasik akım, insan unsurunun özellikleri, motivasyon, örgütsel davranış, karara ve yönetime katılma, iş tatmini gibi insan merkezli bir yönetim anlayışı getirmiştir. Yönetim yaklaşım ve uygulamalarındaki değişim, önceleri beşeri ilişkiler yaklaşımı, organizasyonlardaki davranış ve günümüzde insan kaynakları yönetimi olarak devam etmektedir (Genç, 2007: 59).

Neo-Klasik yaklaşımın yönetim yaklaşımlarına en önemli katkısı, organizasyon yapısı içerisindeki insan unsurunun nasıl davrandığını ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklaması olmuştur. Bu yönetim yaklaşımı, insan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmiş, aynı zamanda organizasyonları çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların bir araya gelmesiyle oluşan birimler olarak ele almıştır. Yöneticilerin, beşeri ve sosyal organizasyonlar kurmak zorunluluğunu ortaya koymakla birlikte insan davranışını, kişiler arası ilişkileri, grupların oluşmasını ve grup davranışlarını, informal organizasyonu, motivasyon, önderlik gibi konuları açısından da ele almıştır (Yozgat, 1998: 14).

Bu teorinin gelişmesine Elton Mayo, Kurt Lewin, J.F.Roetlishberger, McGregor, Rensist Likert gibi genelde davranış bilimcilerin oluşturduğu düşünürlerin katkısı olmuştur. Örgütü sosyal bir yapı olarak ele alan ve bu

sosyal yapıda belirginleşen ilişkilerin gerektirdiği gibi düzenlenmesi halinde başarılı sonuçlar alınacağı temel varsayımına dayanan yaklaşım, özellikle Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen deneyler sonucunda şekillenmiştir. Çalışma ortamının ışıklandırılmasıyla verimlilik arasındaki ilişkilerin incelendiği Işıklandırma Deneyleri, çalışma esnasında verilen molaların, çalışma saati sürelerinin ve teşvikli ücret sistemlerinin verimlilik üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesini amaçlayan Röle Montaj Odası Deneyi, çalışma şartlarıyla ilgili yapılan değişikliklerin sonuçlar üzerindeki etkisinin ölçülmeye çalışıldığı Mika Yarma Test Odası Deneyi ve yapılan deneylerin beklenmedik sonuçlarını ve bunların nedenlerini araştırmak amacıyla da işçilere mülakat uygulanmıştır (Genç, 2004: 65).

Neo-Klasik yönetim felsefesinin temel yaklaşımı, insanların birey olarak birbirlerinden farklı olduklarını insanın bir bütün olarak ele alınması gerektiğini, her insan davranışının mutlaka bir nedene dayandığını, örgütün sosyal bir sistem olduğunu, insan unsurunun diğer üretim faktörleri seviyesinde düşünülmemeyeceğinden onlardan farklı olarak ele alınması gerektiği tezine dayanmaktadır (Genç, 2004: 65).

1.1.3. Modern Dönem

Modern yönetim anlayışında iki önemli unsur üzerinde durulur. Bunlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı. Bu iki yönetim anlayışı eksiklerini tamamladıkları klasik ve neo-klasik anlayışları yorumlayarak yeni görüş ve fikirlerle zenginleştirilmiş ve onların eksikliklerini tamamlayarak örgüt kuramına yeni bir bakış açısı getirmiştir (Bolat, 2009:44)

Klasik ve neo-klasik örgüt teorilerinden sonra ortaya çıkan ve onların eksikliklerini gidermeye çalışıp ve onların olumlu yönlerinden faydalanan modern yönetim teorisi insan faktörünü göz ardı eden klasik teori ile insan ve motivasyon faktörüne gereğinden fazla atfeden neo-klasik teorilerden ayrılır (Ataman, 2009: 151)

Bilindiği üzere klasik görüşe göre örgütün ihtiyaç duyduğu tek şey üretim artışı, insan sade bir veri ve mevcut kaynakları maksimum düzeyde kullanarak amaçları gerçekleştirmek temel amaçtı. Neo-klasik teori ise

örgütün sosyal ve insani yönünü ele almış motivasyon konusuna gereğinden fazla önem vermiştir. Her iki teoride ise örgüt tüm unsurları ile açık bir sistem olarak ele alınır. “Modern teoriye göre örgüt uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olarak bir sistem olarak ele alınmalıdır.” Modern teorinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Ataman, 2009: 152-153);

- a) Modern teori örgütü girdi, süreç, çıktı, besleme, ve çevreden oluşan bir açık sistem olarak ele alır,
- b) Modern teori tanımlayıcıdır. Örgütlerde amaç ve yöntemlerin bireye bırakılmasını savunur,
- c) Statik yönetime önem veren klasik teorinin tersine etkileşimin dinamik süreci üzerinde durulur,
- d) Örgütlerin her düzeyde ve boyutta birbirlerini etkilediklerini kabul eder,
- e) Birçok disiplini içinde bulundurur ve bunlardan faydalanır,
- f) Modern teori en iyi tek bir örgüt yapısının veya yönetim biçiminin varlığını kabul etmez,
- g) Örgütün bir bütün olduğunu vurgular,
- h) Modern teori organik örgüt modeline dayanır.

1.2. Örgüt İklimi Kavramı

Modernleşmenin temel sonuçlarından biri olan insan ihtiyaçlarının artışı ve ihtiyaçların rasyonel bir biçimde giderilmesi zorunluluğu, bireylerin birbiriyle işbirliği yapmasını gerektirmiş, bunun sonucu olarak toplumda ortak bir çabayla bir amacın gerçekleştirilmesi için örgütler ortaya çıkmıştır (Can, 2005: 50). Bu da birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini gerektiren, içinde çeşitli rol ve pozisyonların yer aldığı bir yapıyı, örgütü gerektirmiştir (Bursalıoğlu, 2000: 23).

Örgüt denilince ilk akla gelen, insan unsurudur. İnsan ise anlam oluşturan ve eylemlerini de anlamlar üzerine inşa ederek gerçekleştiren bir varlıktır. Bir örgüt ortamında yer alan insanların her türlü eylemlerini bir takım anlamlar

üzerine kurarak gerçekleştirdikleri söylenebilir. (Cüceloğlu, 2002: 25).Bu durumda yönetimin öncelikli görevi de örgüt üyelerini ortak anlamlar çerçevesinde bir araya getirmek, böylece örgütsel bütünleşmeyi sağlamak, ortak eylemler içinde insanların ortak değerleri ve ortak algı dayanaklarını paylaşımlarını sağlamaktır (Şişman, 2011: 24).

Çeşitli tanımları bulunan örgütü Şişman (1994: 39); “iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür” şeklinde, Sağlam (1979: 57) ise, “İki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eş güdümlenmiş eylemlerinden ya da güçlerinden oluşan bir toplumsal yapı” olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda yer alan örgüt kavramı ile ilgili yapılan bu tanımlar bir araya getirildiğinde Örgüt; insanları bir araya getiren, ortak amaçlar etrafında iletişim halinde olan bireyleri toplayan ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere bireylerin maddi-manevi, fiziksel güç yetenek, bilgi, beceri, tecrübe ve benzeri bütün kaynaklarını kullanarak ortak amaca katkıda bulunan sosyal bir birim olarak ifade etmek mümkündür (Karcıoğlu, 2000: 267).

İklim ise; “kelime anlamı olarak atmosfer, hava” manasına gelmektedir. Etimolojik bilimine (köken bilimi) göre iklim (climate) sözcüğü Yunancadan gelmektedir ve eğilim (temayül) anlamı taşımaktadır (Bilgen, 1976: 21). İklim kavramı sadece bulut, güneş veya yağmur gibi havanın durumu ile ilgili bilgileri vermez, örgüt üyelerinin ve yöneticilerinin ruhsal davranışlarının nasıl olduğunu da anlatır. Yani iklimin, psikolojik bir anlamı da vardır.

Örgüt ikliminin tanımını detaylı olarak ilk kez, Argyris (1958) tarafından yapılmış ve Argyris örgütün ruhsal davranışlarını anlatmak için “örgütsel iklim” kavramını kullanmıştır. Yine o yıllarda örgüt iklimi ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda Lewin ve arkadaşlarının makalesinde yer alan kaynaklarda rastlanmıştır.

Örgüt ikliminin çalışanların performansları, iş tatminleri, motivasyonları üzerindeki ilişkileri ortaya konulmaya çalışmış ve yapılan bu çalışmalar Hawthorne araştırmalarına kadar dayanmaktadır. Hawthorne araştırmalarının sonucunda, çalışanların örgüt iklimini olumlu algılamaları durumunda bunun

performansları üzerinde pozitif etkisinin olduğu anlaşılmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010: 198).

Örgüt iklimi ile ilgili oluşum sürecine bakıldığında da çalışanların iklim konusunda ilk çalışmasını Kurt Lewin 'in (1939) "Alan Teorisi" ne ve sosyal psikoloji bakış açısı ile ilişkilendirmekte bunu da çevresel değişkenlerle açıklamaya çalışmaktadır. Bu dönemde örgüt üyelerinin davranışlarının ve hissettikleri şeylerin açık ve doğru bir şekilde anlaşılması için, çevresel değişkenlere odaklanmanın önemi üzerinde durulmuştur. Örgüt iklimi ile yapılan bu araştırmalar, iklim kavramının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Gök, 2009: 589).

Araştırılan literatür taraması sonucunda örgüt iklimi kavramı ile ilgili sadece bir tanıma ulaşmanın mümkün olamayacağı kanaatine varılmıştır. Örgüt iklimi ile ilgili olarak ilk çalışmasını yapan Kurt Lewin, iş görenlerin hal ve hareketlerini doğru şekilde anlamak ve ne hissettiklerini tespit edebilmek için ancak örgüt iklimi etkileyen örgütün fiziki yapısı, kanunları, ekonomik özellikleri gibi çevresel değişkenlerin ciddiye alınması ile ortaya çıkabileceğini savunmuştur. Bu çevresel değişkenlerin ortaya çıkması ile "iklim" kavramının önemsenmesine fayda sağlamış ve kaynaklarda kullanılarak karşımıza daha fazla çıkmaya başlanmıştır (Aksoy, 2007: 18).

Örgüt iklimi, örgütte yer alan insanların ilişkilerinin nasıl olduğunu ve nasıl davranması gerektiğini anlatan bir sistemdir. Yani "örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim" denilmektedir. (Katz ve Kahn, 1977: 123). Nasıl meteorolojik olarak hava, iklim basınç, güneş, bulut gibi fizyolojik değişkenlerle tanımlanabiliyorsa örgüt iklimi de değer ve statü, arkadaşlık, çalışanların motivasyonu, destek olma, ruhsal durumları, risk, iyi niyet gibi değişkenlerle tanımlanabilir. Örgüt ikliminin araştırma süreçlerine bakıldığında yılların birikimi ve çeşitli faktörlerin ürünü olduğu görülmektedir. Bu iklimin çalışan personelin performansına olduğu kadar örgütün verimliliğine de etkisi vardır. Örgüt iklimi çalışanlar tarafından farklı değerlendirilip, farklı algılanabilir. Örneğin işini düzgün yapıp, başarılı olduğunu ve terfi olması gerektiğini düşünen bir çalışan için, samimi, dostça

vakit geçirilen ya da örgütün amaçlarının ve fiziksel koşullarının çok iyi olması örgüt iklimi onun açısından tatmin edici olmayabilir (Can, 1999: 213).

Örgüt iklimi, tanımının ilk olarak kullanılmaya başlanması 1960 yılında Gellerman tarafından başlatılmıştır. Gellerman, örgütün kendine özgü kişiliğine değinen ilk yazarlardandır. Gellerman'a göre “örgüt kişilikleri, bireylerdeki gibi açıkça belirlenmiş bir takım bölümlere konu olamazlar, her birinin farklı özelliklerde kendine özgü kişiliği vardır” şeklinde tanımlanmaktadır (Can, 1999: 213).

Örgütün, ortamda ki var olan atmosferi ile örgütsel iklim arasında önemli bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Benzer bir yaklaşımla, örgüt iklimi kavramı; hava, duygu, kültür, ortam ve çevre ile eş değer görülmektedir. Bu kavramların, örgütün ortamda var olan kalitesini ve özellikle işgörenlerin yaşadıkları psikolojiyi anlattığı öne sürülmektedir (Karcıoğlu, 2003: 11-13).

Örgüt iklimi kavramı hakkında araştırmalar yapan Tagiuri ve Litwin'e (1968: 26) göre, “Örgüt iklimi, bir örgütün iç çevresinin katlanılır niteliğidir.”

Litwin ve Stringer'in (1968: 45) göre de “Örgüt iklimi, çevrede yaşayan ve çalışan kişiler tarafından doğrudan ve ya dolaylı olarak algılanma ve onların güdülenmesine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesidir.”

Örgüt iklimi araştırmaları yapan Halpin'e (1966: 131) göre, “birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur” ifadesiyle aynı zaman da örgütün karakteri olarak ifade etmiştir.

Bursalıoğlu da (1991: 669-674) bu tanıma aynen katılarak; “Her örgüt gibi, fabrikanın da kendine özgü bir kişiliği olur. Bu kişilik, örgütün havasında görülür. Yani bireyin kişiliğine karşılık, örgütün havası, ya da iklimi vardır” ifadesini kullanmaktadır.

Can'a (1999: 213) göre de, “Örgütün psikolojik ortamına örgüt iklimi denir.” Tanımıyla örgüt iklimini ruhsal bir kategoriye ayırmakta ve böylece örgüt iklimini “örgütte işleyen ortak psikolojik güçlerin görünümü” olarak tanımlamaktadır.

Davis'e (1997: 5-18) göre; örgüt iklimi elle tutulamayan, gözle görülemeyen, dokunamadığımız ve bazen de hissedemediğimiz bir ortamda ki atmosfer gibi örgütte yer almaktadır (Özdemir, 2006:12-13).

Örgüt iklimini bütün bu tanımlardan yola çıkarak ve hepsini karşılaştırarak değerlendirecek olursak şöyle bir tanım yapılabilir;

Örgüt iklimi; örgütün benliğini meydana getiren, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, örgütün ne olduğunu tanımlayan, örgüte hâkim olan, örgütün yapısının kararlı, değişmez, süreklilik özelliklerine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve bu davranışlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki çalışanlarca hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içinde barındıran psikolojik bir kavram olarak ifade etmek mümkündür.

Örgüt iklimi kavramı en az üç değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler şunlardır (Yaşar, 2005: 11):

- 1. Çevresel Değişkenler:** Dışarıdan meydana gelen, Bireyin kendisinden kaynaklanmayan dış faktörlerdir. Örgütün fiziki yapısı, büyüklüğü , kanunlar, ekonomik özellikler bunlara örnek olarak verilebilir.
- 2. Kişisel Değişkenler:** Örgüt çalışanlarının bizzat etkisi olan, dış faktörlerle pek etkisi olmayan değişkenlerdir. Örgüt çalışanlarının karakteristik yapıları, yetenekleri, başarıları, yaklaşımları, tecrübeleri gibi temel özelliklerdir.
- 3. Sonuç Değişkenler:** Kişisel ve çevresel faktörlerin etkisiyle meydana gelen sonuç odaklı değişkenlerdir. İş motivasyonu, memnuniyet, iş tatmini, çalışanların performansı ve verimlilik örnek gösterilebilir.

1.3. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüte kişiliğini kazandıran, örgüt çalışanlarını destekleyen ve teşvik eden örgüt çalışanlarının farklı farklı biçimde algılanan, örgüt ikliminin boyutları konusunda değişik görüşler savunulmaktadır. Bir araştırma, örgüt iklimi boyutlarını aşağıdaki şekilde gruplandırmıştır (Ertekin, 1978: 2):

1. **Bireysel Özellikler:** İş tatmini, terfi, gelişme olanakları, kişiye verilen değer, örgüte olan güven duygusu, diğer örgüt çalışanlarına karşı hissedilen empati, risk alabilme ve arkadaşlık ilişkileri.
2. **Örgütsel Özellikler:** Örgütsel iletişim, örgütün fiziki yapısı örgütün amacı, iletişim, önderlik, karar verme, sorumluluk, ücret, gözetim ve denetim, liderlik.
3. **Çevresel Özellikler:** Sınırlayıcı ya da motive edici çevre, sağlıklı çalışma şartları, yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirme (Bucak, 2002: 2).

Yapılan araştırmalarda, örgüt iklimi alanında en fazla önem gören Litwin ve Stringer'in geliştirmiş olduğu örgüt iklimi boyutları kullanılmaktadır. Bu boyutlar aşağıda özetlenmiştir;

1.3.1. Yapı

Çalışanların örgütsel yapılanma ile ilgili ne kadar kural ve prosedürler olduğunu, hiyerarşinin ne düzeyde olduğunu, örgüt içinde ne gibi kısıtlamaların olup olmadığını sorgulayan her şey örgütün yapı boyutunu oluşturmaktadır. Örgütte çalışanların hangi sebeplerden dolayı kısıtlanma ihtiyacına duyulduğu, kuralların ne kadar olduğunu ve özelliklerinin neler olduğu bilmesi, bürokrasiye neden bu kadar önem verilmesi gibi hissedilen yapısal değişkenlerin bireyler tarafından algısı iklimi oluşturan unsurlar olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003: 116).

1.3.2. Sorumluluk

Çalışan personellerin alınması gereken kararda kendine öncelik tanıyarak, yapılan işlemlerde yetki sahibi olmasıdır. Sorumluluk boyutu, kendi kendini yönetme ve kararların üzerinde kontrol sahibi olmanın ve bütün sorumluluğu sadece kendi üstüne almanın algılanma derecesi ile ilgilidir (Çekmecelioğlu, 2007: 185).

1.3.3. Ödül

Çalışanlarda yüksek performans sağlamak için, başarılı personellerin takdir edilip, iyi çalışmaların ödüllendirilmesi örgüt için oldukça önemlidir. Örgüt yöneticileri, ödüllendirme konusunda taraf tutmaz, ödül dağıtımında adaletli davranırsa çalışanlar bundan mutluluk duyar ve örgüte bakışı daha olumlu hale gelebilir. Ayrıca ödül dağıtımında performansa dayalı ödül sisteminin olması gerektiği, ödüllerin sadece maddi (ücret, prim) değerlerle değil, manevi değerlerle (teşekkür, takdir) de olabileceği konusunda yöneticiler bilinçlendirilmelidir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

1.3.4. Risk

Bir görevde yaşanan belirsizlik ortamında meydana gelen olaylar sonucunda bazen örgüt üyeleri bir çok riskleri göze alarak çalışmak zorunda kalmışlardır. Bilinçli ve doğru risk almayı destekleyen örgüt ikliminin yeniliklere teşvik edeceği ve örgüt üyelerinin de motivasyon düzeylerinin artabileceğini ileri sürmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

1.3.5. Samimiyet

Örgüt çalışanlarının kendi aralarında ve yöneticilerle arkadaşça ilişkiler kurduğu, birbirlerini sevip saydığı, dostluk ilişkilerin pekiştiği ve mutlu aile tablosunun çizildiği bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sıcak ve samimi ilişkilerin olması örgüt ikliminin gelişerek, çalışanların motivasyonunu artıracaktır (Çekmecelioğlu, 2007: 185).

1.3.6. Destek

Örgüt üyelerinin yöneticiler tarafından desteklenmeleri, kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacaktır. Örgüt çalışanlarının hata yapmalarına imkan verilmesi, yaptıkları hatalarda yer alan davranışlarına toleransla

yaklaşılması ve örgütün desteğinin her zaman yanı başında olabilecekleri hissini verilmesi örgüt çalışanlarını mutlu ve güvende hissettirecektir (Çekmecelioğlu, 2007: 185).

1.3.7. Standartlar

Kısa ve uzun vadedeki hedefler ile birlikte örgütü motive ederek daha çok çalışmaya teşvik edecek yüksek performans standartları bu boyutta incelenmektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 185).

1.3.8. Çatışma

Örgüt çalışanları ve yöneticileri arasında anlaşmanın sağlanamadığı durumlarda çatışma seviyesinin yüksek çıktığı gözlenmiştir. Yöneticilerin ve çalışanların farklı önerilerde bulunduğu, bu taleplerin olumlu olarak karşılandığı veya reddedildiği durumların açıklanması ile ilgili boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca çatışmaların örgüt içinde tatlıya bağlanması, yerinde ve zamanında çözülmesi örgüt başarısını beraberinde getirecektir (Özdevecioğlu, 2003: 117).

1.3.9. Kimlik

Örgüt ikliminin kimlik boyutu, örgüte ait olma ruhunu taşımaya ifade eder. Kimlik, örgüt ortamında yer alan takım ruhunu geliştirir, örgüte olan aidaat duygusunu artırır. Başka ifade ile örgütsel kimlik daha çok çalışanların örgütlerini; diğer örgütlerden ayıran, özelliklerinin ne olduğuna yönelik inanç ve algılamalarını, örgütün dışarıdakilere yönelik olarak geliştirilen örgüt imajının temelini oluşturur (Özdevecioğlu, 2003:117).

1.4. Örgüt İklimi Çeşitleri

Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütten farklı kılan örgütün kendine has özelliklerinin bütünüdür. Bu nedenle her örgütün birbirinden farklı bir iklim yapısına sahiptir. Bir örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi, yetenekli ve

yaratıcı olabilmesi için gerekli imkanın sağlanması gerekmektedir ve bu da hiç şüphesiz ki ancak sağlıklı bir örgüt çerçevesi içinde yer almaktadır (Barutçugil, 2004: 31).

Bugüne kadar pek çok araştırmacı değişik örgüt iklimi boyutlarının bir araya getirilmesi ve gruplandırılması ile birlikte farklı farklı örgüt iklim tipleri belirlemektedirler. Bunlar açık örgüt iklimi, kapalı örgüt iklimi, bürokratik iklim, otonom iklim, kontrollü iklim, ailesel iklim ve yenilikçi iklim olmak üzere 7 tanedir.

1.4.1. Açık Örgüt İklimi

Açık örgüt ikliminde, örgüt yöneticileri ve çalışanları uyum içinde çalışırlar. Çalışanlar görevlerini yerine getirirken büyük bir zevkle yaparlar ve çalışanların performansları oldukça yüksektir. Çalışanlar her zaman kararlarını rahat bir şekilde yöneticilere aktarabilirler. Bundan dolayı yöneticiler daima önerilere açıktır ve bu önerileri zaman kaybetmeden dikkate alarak uygulama taraftarıdır. Örgütte, sert ve katı kuralları olan bir bürokrasi bir yönetim şekline ziyade demokratik bir yönetim anlayışı uygulandığından çalışanların motivasyonları yüksektir (Barutçugil, 2004: 31-32).

Bir örgütün sağlıklı kabul edilebilmesi için hiç şüphesiz, açık bir örgüt iklimine sahip olması gerekmektedir. Liderler ve yöneticiler eğer buldukları örgütü, açık bir iklim yapmak istiyorlarsa öncelikle çalışanları önemsemeli, onların istediklerine odaklanmalıdır.

Açık örgüt ikliminde yer alan özellikler şunlardır;

- a) Çalışanlar uyum içinde çalıştığından, birlik ve beraberlik duygusuna sahiptir,
- b) Örgüt üyeleri ve yöneticiler samimi, arkadaşçadır,
- c) Çalışanların mesleki eğitimlerine önem verilmektedir,
- d) Çalışanlar yaratıcılık konusunda sürekli teşvik edilir,

- e) Çalışanlar daha fazla sorumluluk alarak, kendi işleri ile ilgili yönetme olanağına sahiptir,
- f) Çalışanlardan beklenenler açık ve yazılı olarak bildirilmiştir,
- g) Örgüt üyeleri için amaçlanan hedefler, gelişimlerine olanak verecek şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir,dir,
- h) Örgüt üyeleri, örgüt yönetiminde belirlenen kuralları, politikaları ve prosedürleri mantıklı ve gerekli bulmaktadır,
- i) Çalışanlara kararlara katılma konusunda katılım önceliği verilmektedir,
- j) Çalışanlar, örgüt yöneticileri tarafından gerektiğinde desteklenmelidir,
- k) Çalışanlar, başarılı bir iş yaptıklarında doğru şekilde ödüllendirilmelidir,
- l) Çalışanlar ile kurulan iletişim açık, net ve bilgilendirecek şekilde olması gerekmektedir.

1.4.2. Kapalı Örgüt İklimi

Kapalı örgüt; açık örgüt ikliminin aksine, örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen katı, sert, kırıncı ve tehdit edici bir iklimdir. Yöneticiler tarafından çalışan personelin fazla önemsenmediği, çok fazla sınırlanmış iletişimin olduğu, açık ya da gizli denetim yollarıyla nefeslerini çalışanların enselerinde hissettiren bir ortamdır. Çalışanların arkadaşlık ve samimi ilişkileri söz konusu değildir. Çalışanlar işlerini yerine getirirken mutsuzdur ve iş doyumunu düşüktür (Genç, 2005: 269-270).

Bir örgüt ikliminin kapalı olmasına neden olan faktörler şunlardır;

- a) İş yerinin güvenilir bir ortama sahip olmaması,
- b) Örgüt ortamının fiziki unsurlarının çalışmaya elverişli olmaması,

- c) Çalışanların yönetimde söz sahibi olamaması ve kararlara katılamaması,
- d) Çalışanların önerilerinin dikkate alınmaması,
- e) Ben merkezli katı kuralları olan örgüt yapısı,
- f) Örgütte doğru iletişimin kurulamaması,
- g) Örgüt yöneticilerinin çalışanları önemsememesi ve öznel yaklaşımları,
- h) Örgüt üyeleri ve çalışanlar arasında uyumsuzluk.

1.4.3. Bürokratik İklim

Bürokratik örgütler hiyerarşilerle yönetilen, iş çevreleri kesin çizgilerle çizilen ve katı süreçlere dayanan bir iklim türüdür. Bürokratik iklimlerin temel özellikleri katı kurallara önem verme, hiyerarşik, yapısalcı, emir-komutacı, denetim, düzenlilik ve güç edinme oryantasyonu olarak sıralanmaktadır (Çelik, 2003: 445).

1.4.4. Otonom İklim

Otonom iklimde daha çok çalışanlar örgütün iç ve dış çevrelerini kontrol ederek sorun çözme motivasyonuna sahiptirler. Örgütün hedeflerine ulaşma konusunda sınırsız yetkileri vardır. Yöneticileri, onlara karar vermede geniş bir esneklik alanı sunmaktadır (Tutar ve Altınöz 2010: 200).

1.4.5. Kontrollü İklim

Kontrollü iklim türünde yöneticiler işgörene pek güvenmeyip, samimiyet ve anlayıştan yoksundur. Çalışan personeli sürekli kontrol etme olayı söz konusudur. Arkadaşlık ilişkisi yoktur, yardımlaşma azdır. Örgüt yöneticileri için en önemli şey görevlerin en kısa zaman da yerine getirilmesidir. İşgörenin performansı düşük olup, üst yöneticilerin söyledikleri her zaman doğrudur ve yönetim başkalarının düşüncelerini önemsemezler. Yöneticinin

koyduğu kurallar uygulanır ve bunların aksi yapılmaz. Yönetici serttir, çalışanlarla emredici şekilde konuşur. Yöneticilerde sadece benim söylediğim doğrudur inancı egemendir (Tutar ve Altınöz 2010: 200).

1.4.6. Ailesel İklim

Ailesel iklim türünde samimi arkadaşça ihtiyaçlarının karşılanmasına ve yardımlaşılmasına çok önem verilir. Yöneticiler, çalışanların pek işlerine karışmazlar. Çalışanlar bu örgüt ikliminde daha rahat çalışırlar. Bu tarz bir iklimde çalışanlarda verimlilik fazla beklenmez (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

1.4.7. Yenilikçi İklim

Yenilikçi iklimler risk almayı seven, daha çok sonuçları önemseyen, kararlı, gayretli, teşvik eden, girişimci ve yaratıcı olarak tanımlanabilir (Bilir, 2005: 201). Ayrıca bu iklimde çalışanların risk almalarına olanak sağlanırken, değişime hazır olmaya ve yaratıcı olmaya odaklanırlar.

1.5. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan bütün araştırmalarda amaç, örgütün kalitesini artırabilecek hedefler geliştirmektir. Örgüt sağlığının kalitesini yükseltmek ile anlatılmak istenen; çalışanların davranışları ve örgütle ilgili önceden tespit edilebilir durumlardan dolayı oluşabilecek sağlık risklerini engelleme adına geliştirilen stratejik çabalarıdır. Genel olarak, aşağıdaki değişkenlerin bir örgüt sağlığını yükseltecek örgüt iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülen faktörler şunlardır;

1.5.1. Örgütsel Amaçlar

İnsanlar, örgütlerin en değerli varlıklarıdır. Örgüt ikliminin en vazgeçilmesi ise insan emeğidir. Bundan dolayı örgütler insanların var olması ile anlam kazanmaktadır (Açıkalm, 1996:3). Bütün insanların kişisel amaçları

ve ulaşmak istedikleri birer hedefleri vardır. Örgütler, bu hedeflere ulaşabilmek için kullanılan araçlardır. Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır (Arslan, 2004: 208).

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, çalışan personelin kendi örgütünü çok iyi tanınması ve onu benimsemesi gerekmektedir (Aydın, 1991: 13). Örgütün kısa ve uzun vadede aldığı kararlar veya stratejik amaçlarının belirgin ve anlaşılır olması aynı zamanda yazılı olarak çalışanlara tebliğ edilmesi, örgütün amaçlarına daha kolay ve kısa zamanda ulaşmasını sağlayacaktır.

Özdemir çalışmasında örgütsel amaçlara şu şekilde yer vermiştir: Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılabilir. Genel amaçlar örgüt türlerine göre değişmektedir. Özel işletmelerde genel amaç olarak kâr amacı varken, eğitim, sağlık ve benzeri kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak ön plandadır (Özdemir, 2006: 19-20).

1.5.2. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, iş hayatında çalışan personelin örgütteki hayatını ve birbirleri ile olan ilişkilerini düzenlemektedir. Şişman'ın (2011:150) yapmış olduğu bir araştırmasında örgütsel yapıyı "Bir örgüt içindeki görev ve yetkilerin dağılımını, yetkinin kademeleştirilmesini, bir başka ifade ile karar sürecinin işleyişi" olarak ifade etmektedir. Öyleyse örgüt yapısı, bir örgüt içindeki görev, yetki ve sorumlulukların tanımı, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı, kontrol alanının ne kadarla sınırlı olduğu ve görevler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile örgütün hem soyut ve fiziksel yanlarını oluşturan bir sistemdir (Dinler, 2008: 1).

1.5.3. Ödüllendirme

Ödüllendirme; başarılı personeli takdir ve onura etmek amaçlı terfi, teşekkür belgesi, onur belgesi gibi manevi veya ücret artışı, pirim, ikramiye gibi maddi olarak kendini iyi hissetmesini sağlamaktır. Ödüllendirme çalışan bireyleri memnun ettiği gibi, çalışanların motivasyonunu da artırmaktadır.

Çünkü personelin işletmede kalmasını sağlamak, personelin motivasyonunu artırmak ve personelini elde tutmak günümüz sorunlarından. Bir işletme en iyi insanları aramazsa, elinde tutup onu işletmeye bağlamaz ise o zaman bunu bir başkası yapacaktır.

Sonay (2013:99) bir çalışmasında, “Örgüt tarafından çalışanlara doğrudan verilen ücret, ikramiye gibi maddi ödüllerin yanında, işte ilerleme imkânı, yapılan işin takdir edilmesi, çalışanların eğitimlerine önem verilmesi, karşılıklı saygı ve güvenin yaşandığı bir iş ortamının sağlanması gibi manevi ödüllerinde” ödüllendirme olarak sayılabileceğini vurgulamıştır.

Doğru ve başarılı performans sağlamak için yüksek performansın farkına varılarak, o performansın takdir edilip beğenilmesi veya ödüllendirilmesi gitgide önemli hale gelmeye başlanmıştır. Çalışan personel, çabalarının takdir edildiğini ve onura edildiğini hissettiğinde işlerine daha iyi konsantre olur ve işinin en iyisini yapmaya çalışır. Yöneticiler başarılı performans sergileyen personellerin farkına vararak ve onları önemseydiğini hissettirerek, takdir ettiğini onlara göstermelidirler. Yöneticiler ödüllendirilecek veya takdir edecekleri işlerin nasıl olması gerektiğini dikkatlice seçmelidir. İşletme yöneticileri takdir ve olumlu geri beslemeyi kullanarak iş gören motivasyonunu ve performansını artırmalıdır (Dengiz, 2000: 220).

Örgütlerde, çalışan personeller tarafından gelen öneri ve istekleri artırmak için, bu personellere ödüllendirme uygulayarak katılım konusunda sayıyı arttırmakta hatta çalışanlar için motive artırıcı olmaktadır. Nitekim Japon yönetim modellerinde performans değerlendirilip ödüllendirmeye geçilince çalışanlara onurlandırma anlamındaki plaket veya hediyeler verilmektedir. Bu ödüllerin, parasal ödüllere göre daha çok tercih edildiği görülmektedir. Bireylerin göstermiş olduğu performansa bağlı olarak bireysel performans ücreti almaları toplam kalite anlayışında takım çalışmasını baltalayacağı ve olumlu örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyeceği düşüncesiyle fazla kabul görmemektedir (Ünal, 1998: 6).

1.5.4. Kuruluş Yerinin Önemi

Örgütün büyüklüğü ve örgütte yer alan fiziki unsurların çalışanların davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bugün bir veya birkaç ürün çevresinde büyüüp esnekliğini kaybetmiş kuruluşlar, küçük ve esnek kuruluşlarla artık rekabet edememektedir. Özdemir'in (2006: 27) bir çalışmasında, "Bazı hallerde hala doğruluğunu koruyabilen büyük kuruluş, daha kaliteli ve ucuz üretir düşüncesi artık istisnai hale gelmiştir" ifadesini belirterek örgütlerin; üretim, pazarlama, hizmet gibi konularındaki yapılarını etkilemekte; böylelikle örgütün sahip olduğu coğrafi konumun ve fiziksel ortamın öneminin git gide arttığını vurgulamıştır.

Örgüt iklimi; gürültü, çalışma ortamının aydınlık olması, ısı ve ses gibi fiziki koşulları oluşturan çevresel değişkenlerden etkilenmektedir. Örgütün ışıklandırılması, hava sıcaklığının yeterli seviyede olması ve havanın bileşimindeki elementlerin kabul edilebilir, gürültünün ise en alt düzeyde olması çalışanların yorulmasını ötelediği, dolayısıyla motive olarak çalışma potansiyellerini yükselttiği yapılan çalışmalar ile tespit edilmiştir (Eren, 2004: 20).

1.5.5. Örgütsel Değerler ve Normlar

Değerler; örgüt üyelerinin birlikte çalışmaları sonucunda meydana gelen, çalışanların işlem ve eylemlerini değerlendirmeye yarayan, örgüt çalışanları tarafından paylaşılan ve örgütte insanlar arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğini yargılamaya yarayan ölçütler kaynağıdır (Doğan, 2007: 95).

Değerler, kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 43). Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi ve itaat gibi değerler örgütsel yaşamda da önemli yer tutan değerler arasındadır (Şişman, 2002: 94).

Örgütsel normlar ise; örgüt yöneticileri ve üyeleri arasında örgüt içi ilişkilerde uyulması istenen, örgütte nasıl davranılması gerektiğini ifade eden kurallar bütünüdür. Böylelikle normlar, çalışanların hangi rolleri

oynayacağını, hangi kuralları uygulayacağını gösterir Normlar örgütsel yaşam boyunca örgüt üyelerince, karşılaşılan sorunlara veya durumlara uygun davranışların geliştirilmesi ve bunların kurallara bağlanması ile oluşur (Doğan, 2007: 101).

Örgütler ve örgüt yönetimindeki değerler, istenen ve arzu edilen davranışları gösteren unsurlardır. Başka bir ifadeyle örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve kişileri iyi ve kötü biçimde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları unsurlar olarak tanımlanabilmektedir.

1.5.6. Örgütsel İletişim

İletişim; bilgi, duygu ve düşüncelerin akla gelebilecek her türlü yolla karşı tarafa aktarılma çabasıdır. Kamu ve özel sektörde çalışan örgüt üyelerinin ve yöneticilerin kurmuş olduğu iletişim, örgütün bir arada olmasını sağlayan, örgütün gelecekteki amaçları için önem taşıyan bir unsurdur ve her zaman yönetimin ihtiyaç duyabileceği bilgiye ulaşmasına yardımcı olan bir güçtür.

Özdemir'in (2006: 13) bir çalışmasında iletişimi "bireylerin ve örgütlerin içinde buldukları toplumsal sistemde ve bu sistemdeki diğer birey ve örgütlerle aralarında olması gereken uyum ve etkileşimi sağlayan temel bir süreçtir" olarak tanımlamıştır (Özdemir, 2006: 31).

Örgütlerde doğru iletişimin kurulabilmesi için örgüt üyeleri ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin düzeyli ve kaliteli olması gerekmektedir. Düzeyli ve etkili iletişimin sağlanması ile motivasyonun yüksek olması hedeflenmektedir.

2. BÖLÜM

MOTİVASYONUN TANIMI, TÜRLERİ, MOTİVASYON TEORİLERİ VE MOTİVASYON ARAÇLARI

Çalışmamızın ikinci bölümünde motivasyon kavramının tanımı, motivasyon türleri, motivasyon teorileri ve motivasyon araçları başlıkları altında ayrıntılı biçimde incelenmiştir.

2.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kavramının literatür taraması yapıldığında, motivasyon ile ilgili pek çok tanım geliştirilmiştir. Türkçe karşılığı güdülenme durumu olan motivasyonun, Latince hareket anlamına gelen “movere” ve “motum” kökünden türediği bilinmektedir. Güdüleme, bir bireyin kendine has bir amaç çerçevesinde aktive eden güç demektir. En yaygın kullanılan tanıma göre motivasyon (güdüleme); bireyin hedeflemiş olduğu amaçlar için harekete geçiren, insanda çalışma isteğini arttıran, kişinin içinde hissettiği psikolojik bir güç anlamına gelmektedir.

Motivasyon; içindeki gücü aktivite etme, bir şeyi arzulama, ona ulaşma isteği ve davranışlarını harekete geçirme olarak da tanımlanabilir. Motivasyon, herhangi bir işi ya da görevi yerine getirebilmek ve ona ulaşabilmek için bir insan da risk alma, kendine güven, aile yaşantısı gibi çeşitli ödüller, ücret gibi dışsal faktörlerden aldığı güçle davranışlarının yönetilmesini ifade etmektedir (Barutçugil, 2004: 372).

Farklı bir tanımla motivasyon, bir şeyleri gerçekleştirme arzudur ve yapılan şeyin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur. Motivasyon; güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Fidan, 1997: 13).

Şimşek (2006: 178) motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla kendi arzu ve istekleri ile davranmalarını sağlamaktır” şeklinde dile getirirken Cüceloğlu, (1997:229) ”bireylerin beklenen ve istenen yönde hareket etmelerini ve davranmalarını sağlayan, kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu” olarak ele almakta, Küçükahmet (2000: 11) ise; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak maksadıyla bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi süreci” olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda bahsedilen bütün bu tanımlar motivasyon kavramının ana faktörlerini oluşturan; insanın hal ve hareketlerini harekete geçiren, bu hareketlerin izleyeceği yolu gösteren ve hareketlilikte sürekliliği esas alan uygulamaları göstermektedir. Motivasyonun ortaya çıkmasında ilk faktör, insanın merak etmesi, öğrenme isteği ve arzu etme gibi duygularını harekete geçiren, onun davranışlarını yönlendirerek şekillendirmeye çalışan, çevresinde ki dışsal etmenlerdir. İkinci faktör, yapmak istediği konularda karar vererek, belli bir amaca yönelmesidir. Üçüncü faktör ise yukarıda sayılan faktörleri dikkate alarak ve onları önemseyerek, bireyin davranışının sürekliliği ile alakalıdır. Bu faktörler çalışan personelin tahlil edilmesinde ve onun tanınması açısından önemli bir anahtar görevindedir.

Motivasyon, güdülerin tesiriyle eyleme geçme sürecidir. Motivasyon, şahıslarda muhtelif şeylere karşı duyulan ihtiyaçla başlar. Başka bir ifadeyle motivasyonun membasını gereksinimler ortaya çıkarır. Bireyde, gereksinim anlaşıldığı takdirde gereksinimi giderme arzusu hasıl olur. Bu suretle, kişi itici bir kuvvetle uyarılmaya başlar. Gereksinimler giderilmek üzere belirlendikten ve şahıs iç ve dış tesirlerle uyarıldıktan sonra, muhtelif davranışlar sergiler. Şahsın gayesi hissettiği gereksinimleri hafifletmek ve doyumunu temin etmektir (Eroğlu, 1995: 247).

Motivasyon ile ilgili olarak yapılan birçok tanımın ortak yönü, iş görenin hal ve hareketlerinin nasıl davranması konusunda etkinleşmesi ve bununla birlikte işgörenin arzularına ulaşabilmesi için içindeki sesi aktivite etmesi ile ilgili olmasıdır (Kutaniş, 2004: 49).

Motivasyonu 3 ana başlıklar altında inceleyecek olursak;

- 1. İnanmak:** İnsanlar özel ve iş hayatları ile ilgili kararlar alırken ve bu kararları hayatlarına uygularken buna canı gönülden inanmaları gerekmektedir. Kişi bu inancı ancak kendisi yaratabilir. Çevresindekiler bireye bu konuda yardımcı olabilir veya onu yönlendirebilir ancak; bu sonuca karar verecek olan yine odur (Kaplan, 2007: 23).
- 2. Özgüven:** Bireylerdeki güven eksikliği her şeyi kötü yönleriyle olumsuz olarak değerlendiren düşüncelerin bir sonucudur. Birey hedeflerini gerçekleştirmek için fedakarlık yapmalı ve bu hedeflere ulaşmak için gereken çabayı sarf etmelidir. Hayallerini, amaçlarını, hedeflerini kendi arzu ve isteğiyle gerçekleştirebileceğine inanan birey motivedir, inançlıdır ve yaşama arzusu vardır (Kaplan, 2007: 24).
- 3. Farkındalık yaratmak :** Farkındalık, düşünebilme kabiliyetinin hakimi olabilmektir. Farkındalık kendimize tarafsız gözle bakabilmektir. Farkındalık; bilinci artırır, bilinçle de algı artar, sonuç olarak bireyin olaylara daha çabuk motive olmasını sağlar (Kaplan, 2007: 24).

2.2. Motivasyon Türleri

Motivasyon çeşitleri ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, motivasyonu genel olarak içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar;

2.2.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin içinden gelen sesi yine kendi isteğiyle harekete geçirebilme arzusunu yansıtır. Kişinin bir ihtiyacını karşılamak için harekete geçmesi de içsel güdülenmenin bir sonucudur. Kişinin iş yerinde mutlu olması, işin işgören açısından önemi, işe katılım, yaratıcılık, çeşitlilik, işin

dikkat çekici ve zorlayıcı olması, kişinin kendi kabiliyetlerini değerlendirme fırsatları gibi unsurlar içsel motivasyon faktörleri arasında sayılabilir (Dündar, Özutku, ve Taşpınar, 2007: 108). İçsel güdülenmenin en önemli özelliği de herhangi bir dış faktörün etkisinde olmaksızın kişinin kendisini eyleme geçirebilmesi ve yapılacak işin sonunda sağlanacak memnuniyetin ölçüsünün, bireyin kendisi tarafından belirlenmiş olmasıdır (Argon ve Eren, 2004: 118).

İçsel motivasyon, devamlı tekrar eden kişi de kalıcı olma özelliği taşıyan bir güçtür. İçsel motivasyonu en iyi harekete geçiren arzu, motivasyondur. İlgiler, ihtiyaçlar, istekler ve sevgiler kişiyi hareketlendiren en önemli etkenlerdir. İçsel motivasyonu destekleyici faktörler ise; cesaretlendirici görevler, ümitsizlikten kaçınma, katılım, başarı fırsatları oluşturma, kendini değerli kılma, becerilerine inanma, güvenle kabul etme, bilgi edinme arzusu, iş ve eğitim yaşantısından hoşnut olma, cesaretlendirme, ve içselleştirme olarak değerlendirilmektedir (Keser, 2006: 2).

2.2.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon da kişinin ihtiyaçları, yönetim tarafından sağlanan araçlar sayesinde karşılanır ve bu da çalışanları tatmin eder. Bundan dolayı çalışanların iş yapma isteği artar. Dışsal motivasyon ile şunlar amaçlanmaktadır (Karaman, 2010: 27);

- a) Çalışanların performanslarını artırmak,
- b) İş tatmini artırmak,
- c) Hataları en aza indirgeyerek, amaçlara ulaşmayı sağlamak.

Dış motivasyonda hal ve hareketler çevrenin etkisinde olup, çevrenin davranışı kontrol etmesidir. Dış motivasyonu etkileyen bu çevresel etmenler ise; mükafat, rekabet, ödül, madalya, kupa, benimsenme arzusu, sertifika, arkadaş baskısı ve fiziki çevre olarak çoğaltılabilir. Her iş gören örgüt ortamında ve örgüt dışında toplumun değer verdiği, onu önemmediği güzel yerlere gelmek ister. Doğru bir örgüt ortamında çalışmak, o örgütün değerli bir personeli olmak, çevre tarafından tanınmak, iyi ilişkiler edinmek, mesleki

konuda kendini eğitmek, yöneticilerin takdirini kazanmak, onura olmak gibi bu çevresel güdüler iş görenin motive olmasını sağlayarak, işte ki verimliliğini artırır (Hegeman, 1997: 35)

2.3. Motivasyon Teorileri

Örgütte çalışan personelin yaptıkları görevlerde, bir çoğu işlerini büyük bir zevkle yaparken, birbirine yakın yeteneklerde olan kişilerin farklı tutumlar sergileyerek isteksiz çalışmasının nedenlerinin neler olduğu çok tartışılan sorular haline gelmiştir. Motivasyonun ana kaynağını oluşturan bu soruların cevabı araştırılırken, farklı teoriler ortaya konulmuştur (Onaran, 1981: 3).

Örgüt yöneticileri bu teorileri dikkate alarak, iş görenlerin motive olmasını sağlamak için, kişiye uygun motivasyon modelleri kullanarak, personellerini analiz edebilmeyi sağlamışlar ve ayrıca onların davranışlarının sebeplerinin öğrenmeye çalışmışlardır. Çağdaş yönetim anlayışına göre motivasyon sürecini anlamak için geliştirilen motivasyon teorileri şunlardır (İncir, 1984: 4).

2.3.1. Motivasyonda Gereksinim (Kapsam) Teorileri

Gereksinim teorilerine göre motivasyon teorilerinin temeli bireysel ihtiyaçlara dayanmaktadır. İş görenin içindeki arzuyu harekete geçiren, onu yönlendiren iç güdüsel gereksinimlerdir. Kapsam teorileri daha çok çalışanların motivasyonunu artıran bireysel etmenlerin neler olduğunu araştırmaktadır. Bu gereksinim teorileri, kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 28).

19. yüzyıldan günümüze kadar motivasyon konusunda işletme yöneticilerinin kullanabileceği çok sayıda teoriler ortaya çıkmıştır Bu teoriler sayesinde yöneticiler, bireyleri motive eden unsurları çalıştırarak motivasyonu sürdürmeyi amaçlamışlardır (Önen ve Tüzün, 2005: 32). Bu çalışmaların esas amacı, insan davranışlarının sebeplerini öğrenmek ve açıklamaya çalışmaktır. Çok sayıda bulunan ve günümüze kadar gelmeyi

başarmış ve bugünde etkisini devam ettiren bazı motivasyon teorileri şunlardır (İncir, 1984: 4);

2.3.1.1. Abraham Maslow 'un Hiyerarşi Teorisi

Maslow'a göre, gayelerin yarattığı ihtiyaçlar sıklıkla bir zinciri izler. Maslow tarafından ortaya atılan bu kuramda, bireylerin güdülerinin çeşitliliği ve karmaşıklığına kısmen netlik kazandırılmıştır. Maslow, ihtiyaçların belirli bir sırayı takip ettiğini, bu sıraya uygun biçimde alttan üste doğru bir ihtiyaç giderilmedikçe, bir üst gereksinmeye geçilemediğini iddia etmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 14).

Maslow' un hiyerarşi teorisindeki ihtiyaçlar sıralamasında ilk basamak “fizyolojik ihtiyaçlardır”. Bunlar nefes alma, yemek yemek, açlık, uykusuzluk ve cinsellik gibi en temel ihtiyaçlardır. Bu en temel ihtiyaçların tamamını ve ya bir kısmını gideren birey, ikinci basamakta yer alan “güvenlik ihtiyaçlarını” gidermek ister. Bunlar, insanlar güvenli çalışma koşullarına, iş güvenliğine, yaşlılık ve işsizlik sigortasına, ölüm tazminatı gibi güvencelere sahip olmak isterler. Kişinin yemek yeme, uyku, yaşlanma korkusu, emeklilik gibi ihtiyaçları giderildikten sonra ise, toplumsal ve sosyal bir gereksinme olan “ait olma, sevmeye ve sevilme ihtiyacı” başlar. Bunlar; arkadaşlık, aile, sosyal statü kazanma, bir gruba ait olma, insanlar tarafından benimsenme gibi psikolojik şeylere ihtiyaçlar duyarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 14).

Bu ilk üç basamaktaki ihtiyaçları gideren birey, “saygı-saygınlık ihtiyacının” giderilmesini isteyecektir. Bunlar; kendine saygı, terfi, güven, başarı, ün yapma, takdir edilme, unvan, belirli bir statü edinme ve saygı görme gibi beklentilerdir.

Birey biyolojik-fizyolojik, emniyet-güven, ait olma- sevgi ve saygınlık ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra son aşama da “kendini gerçekleştirme” basamağına gelecektir. Bu basamağı kadar gelen şahıs, kendinde özgüveni toplayarak, kendini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Öz gerçekleştirme ihtiyacını yaşayan kişi yeni buluşlar ortaya atarak ideallerine ulaşır, başkalarına saygı duyar ve onları önemser ve artık son doyumuna ulaşır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 14).

İhtiyaçlar konusunda ciddiye alınması gereken en önemli şey insanoğlunun ihtiyaçlarının isteyebileceği her şeyin sınırsız olduğu ve her zaman daha fazlasını isteme ihtiyacının olduğudur. Bundan dolayıdır ki, birey her zaman çok daha fazla konumlarda motive olmaya hazırdır. Bu yüzden kişiye uygun motivasyon modelleri belirleyerek ve bu modelleri kişiler üzerinde uygulayarak bireyleri analiz etmekte fayda vardır (Kaplan, 2007: 23-24).

2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederic Herzberg, motivasyon kuramının gelişimine mühim katkılar sağlamış bir akademisyendir. Herzberg de tıpkı Maslow gibi motivasyonun özünde ihtiyaçların yattığının altını çizmiştir. 1950'lerin sonu ve 1960'ların başlarında ortaya attığı “Çift-Faktör Kuramı” için arkadaşları ile birlikte, Pittsburgh 'da yaşamını sürdüren yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir örneklem üzerinde araştırmalarını yürütmüştür. Bu görüşmeler sırasında araştırmaya katılanlardan, yaptıkları işler ile ilgili büyük bir zevkle çalıştıkları ve çok isteksiz çalıştıkları anları düşünmeleri istenmektedir. Daha sonra bu hissettikleri duyguların gerçekleşmesine neden olan faktörleri sıralamalarını istemektedir. Tahliller sonucunda kişilerin işlerine karşı geliştirdiği duyguları etkileyen faktörlerin neler olduğu ile ilgili verilere ulaşılmakta ve bu verilerin değerlendirilmesinin ardından Herzberg tarafından çift faktör (motivasyon-hijyen) teorisi geliştirilmektedir (Süral ve Topaloğlu, 2008: 93).

Herzberg'in hijyen faktörlerini, tatminsizliğe neden olan durum koruma etkenleri olarakta adlandırmaktadır (Eren, 2001: 504). Durum koruma etkenleri işin kendi yapısından çok kişilerin çalıştıkları çevresel etkenler ile ilgilidir. Hijyen faktörleri kapsamında ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, işletme politikası ve yönetimi, statü, güvenlik ve şirket içi ilişkiler bulunmaktadır. Teoriye göre hijyen faktörlerinin negatif olduğu iş ortamlarında, iş tatminsizliği yaşanması beklenmektedir.

Herzberg tarafından belirlenen insan ihtiyaçlarının yer aldığı diğer faktör ise “motive edici faktörler” olarak bilinmektedir. Bu faktörler birey de; tanınma, yükselme olanakları tanıyan, başarı ve başkası tarafından fark

edilme, kariyerinde ilerleme, statü sahibi olma gibi unsurları içinde barındırmaktadır. Bu unsurların olması, kişiye başarı hissi vererek bireyi motive edecektir. Bu unsurların olmaması da ise kişinin performansının düşmesine yol açacaktır (Koçel, 2001: 514).

Herzberg tarafından ortaya atılan bu hijyen ve motivasyon faktörlerinin yöneticiler tarafından algısı şudur. Eğer bu adaletli ücret dağıtımı, örgüt içi ilişkiler, güvenlik gibi hijyen faktörleri yoksa birey iş doyumuna ulaşamayacaktır. Ancak bu faktörlerin var olması, bireylere doğru bir şekilde uygulanması sonucunda motivasyon için gerekli ortam hazırlanabilir. Motivasyon; başarı, fark edilme, sorumluluk geliştirme gibi motive edici faktörlerle sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Durum koruma etkenlerini gerçekleştiren örgüt yöneticileri, işgörenler üzerinde iş tatminini sağlayabilirler ancak bireyleri motive edemezler (Koçel, 2001: 515).

2.3.1.3. *VİG (E.R.G.) Teorisi*

Clayton Alderfer, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinin eksikliklerini bularak geliştirmiş olduğu bir teoridir. E-R-G (existence-relatedness-growth) kuramı olarak adlandırılan yaklaşım, üç yönü ile Maslow dan ayrılır. Bu üç ihtiyaçların bir sırayı takip ettiği ve bir basamaktaki ihtiyaç giderildiğinde bir sonrakine odaklanıldığı fikri benimsenmiştir.

Alderfer, bireyin gereksinimlerini üç başlık altında ele almıştır. Bunlar (Koçel, 2001: 516):

1. **Var olma İhtiyacı (*Existence*):** Hiyerarşide en alt sıradadır ve daha çok fizyolojik ihtiyaçları kapsar. Yemek, barınma, korunma ve uyku gibi ihtiyaçlardan bahseder. Örgüt yaşamı içinde, çalışma koşulları ve ücret bu sınıflama da yer almaktadır.
2. **İlişki Kurma ve Aidiyet İhtiyacı (*Relatedness*) :** Aile, sosyal ilişkiler, iş arkadaşları ve iş dışındaki arkadaşlarla kurulan ilişkiler aracılığı ile karşılanan ihtiyaçları içermektedir.
3. **Büyüme İhtiyacı (*Growth*):** Bireylerin yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirerek, kişisel gelişim ve başarı için duyulan arzuyu

yansıtmaktadır. Bireyin olgunlaşmasını ve saygınlık kazanmasını sağlar.

2.3.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi

1940'ların sonunda David Mc-Clelland ve asistanları projektif test olan Tematik Algı Testi (TAT) kullanarak kişilere belli resimler göstermiş ve gördükleri ile ilgili hikâyeler oluşturmalarını istemiştir (Wecchio, 1995:186) Tematik Algılama Testi ile elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda Mc Clelland tarafından üç farklı tema oluşturulmuştur. Her bir tema kişinin davranışını anlamak için altında yatan ihtiyacı temsil etmektedir. Ortaya çıkan ihtiyaçlar başarıma ihtiyacı, sosyal ilişkiler içinde olma ihtiyacı ve güç ihtiyacı olarak belirlenmektedir. Her bireyde bu üç ihtiyaç belli miktarda bulunsa da genellikle belirli zamanlar içinde yalnızca bir tanesi baskındır ve motive edici güce sahiptir. Bunlar (Efil, 1999: 132):

- 1. Başarı ihtiyacı:** Zor olan bir görevi daha istekli ve arzulu şekilde başarmaya çalışan, yüksek kabiliyeti olan yetenekli bireylerde yer alan ihtiyaçlardır.. İş görende her zaman başka bir iş göreni geçme isteği, yarış halinde olma gibi davranışları vardır.
- 2. Diğer İnsanlar ile iyi ilişkiler kurma ihtiyacı:** Başkaları tarafından onaylanan, diğer kişilerle her zaman uzlaşan, samimi ve sıcak ilişkiler kurmaya özen gösteren, dostlarının her zaman yanında olan onlara destek olan olumlu kişileri ifade etmektedir.
- 3. Güçlü olma ihtiyacı:** Diğer bireyleri etkileyerek ve kontrol altına alarak, insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği arzulanmaktadır.

2.3.2. Motivasyonda Süreç Teorileri

Süreç teorilerinde davranışın ortaya çıkmasından sonucuna kadar geçen sürede bütün değişkenlerin ne şekilde hareketlendiğini ortaya koyan dış faktörleri açıklamaktır. Süreç teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranışı

gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusunu cevaplamaya çalışır. Süreç teorileri başlığı altında dört temel motivasyon teorisi vardır:

2.3.2.1. Beklenti Teorisi

Victor Vroom tarafından geliştirilen, 1960'larda önem kazanan beklenti kuramı farklı kaynaklarda "bekleyiş kuramı" ve "ümit kuramı" olarak da tanımlanmaktadır. Beklenti modeli; iş için harcanılan emek, karşılığında almış olduğu performans sonuçlarına göre geliştirilmiştir bir teoridir. (Akıncı, 2001: 21).

Kapsam motivasyon teorileri, gereksinimlere göre araştırma yaparken bu teori bireyin gösterdiği çabanın karşılığında ödül alacağını arzulaması, bu ödüllerin kendisine verileceğine inanması ve bu başarıyı gerçekleştireceğine inanması davranışı ile ilgilidir. Beklenti kuramını üç temel kavram ile açıklamak mümkündür. Bunlar:

- 1. Beklenti kavramı:** İnsanların göstermiş olduğu performansa göre beklediği sonucun karşılığında, ödül alacağına inanmasıdır. Kişiler belirli davranışın sonunda ortaya çıkacak sonuç ile ilgili tahminleri mutlaka vardır. Bu tahminler ücretin artması, terfi alması, iş güvencesi gibi motivasyonu artıracak teşviklerdir. Beklenti değerleri 0 ile 1 arasında değişmektedir. Eğer performansın sonunda kişi, beklediği değer sonucunu hiçbir zaman alamayacağına inanıyorsa beklenti değeri 0 olarak algılanır. Bunun tam tersi bir uygulama gerçekleşirse yani, beklediği değer sonucunu kesin olarak algılayorsa beklenti skoru 1 olarak belirlenir.
- 2. Araçsallık kavramı:** Harcanan çaba ile karşılığında alınacak ödül arasındaki ilişki, personele ödül verilmesi sözü ile ne kadar motive edildiğinin de göstergesidir. Örneğin bir çalışan, çaba sarf ederek kaliteli ürün üretmek istiyorsa ve ürettiği kaliteli ürün, maaş artışına neden oluyorsa eğer araçsallık değeri pozitiftir. Diğer yandan kişi

kaliteli ürün ürettiği halde, bu durum, aldığı maaşına ödül olarak yansımıyorsa araçsallık değeri negatiftir.

- 3. Valens (valance) kavramı:** Kişi ortaya konulan ödülü almak için, onu ne kadar arzuladığını gösterme şeklidir. Farklı kişiler tarafından belirli bir ödül, farklı arzulanabilir. Bazıları bu ödülleri çok önemserken, bazılarının hiç umurunda bile olmayabilir. Kişilerin arzuladıkları ödüllere vermiş oldukları değerler, onların ihtiyaçlarının doyuma noktasını geldiğini gösterecektir.

Bu üç kavramı birleştirildiğimizde ortaya çıkan görüş şöyledir: birey göstermiş olduğu emek karşısında örgütün hedeflerine ulaşacağına inanıyorsa, bu örgütün hedefleri ile kendi amaçları arasında bir fayda sağlayacağını düşünüyorsa ve kendisinin hedefleri doğrultusunda bu emeğin değer olduğuna inanıyorsa, kişinin motivasyonunun yüksek olması beklenmektedir (Sürekli ve Tevrüz, 1997: 38).

2.3.2.2. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams'ın eşitliği teorisine göre; bireyler kendilerine uygun görülen ödüllere başkalarına verilen ödülleri her zaman kıyasladıkları ve kendilerine verilen bu ödüllerin diğer almaya hak kazanan kişilerle ne oranda eşit olduğunu araştırdıkları savunulmuştur (Eren, 2001: 538).

Kişinin işine kattığı eğitim, bilgi, deneyim, performans, kıdem, yeterlilik ve yetenekler gibi kavramlar bireyin girdileridir. Bireyin harcadığı çaba, alınan maaş ve ücretler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, takdir, terfi olanakları ise çıktılardır.

Bireylerin bir başka bireylerle harcadığı çaba ve almış olduğu ödüllerin oranı karşılaştırıldığında şu üç durum ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2005: 13):

- 1. Bireyin harcadığı eşit gayretin eşit ödüllere ve bir başka bireyin göstermiş olduğu çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı arasında fark yoksa eşitlik mevcuttur. Bu durum da sorun yoktur.**

2. Bireyin göstermiş olduğu emeğin ve elde ettiği ödüllerin oranı, bir başka bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerinin oranına kıyasla düşükse sorun vardır. Adaletsizliğin ve eşitsizliğin var olduğunu gösterir ve orta da bir sorun vardır.
3. Bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı, bir başka bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerinin oranına kıyasla yüksekse yine sorun vardır.

Kişilerin kendilerini kimlerle, neye göre kıyasladığı çok değişkenlik gösteren bir konudur. Örneğin kişi kendisini çalıştığı örgütte farklı bir kişi ile hatta kişinin kendisini ile bile karşılaştırması mümkündür. Teoriye göre birey birincil olarak göstermiş olduğu çaba ile karşılığın da almış olduğu ödüllerin oranına odaklanır. Daha sonra da kendisine bir kişi seçerek onun yapmış olduğu çabalar ile kazanmış olduğu ödüllerin oranını karşılaştırır (Spector, 1996: 204-205).

Bu teoriye göre; çalışanların iş ilişkilerinde yöneticilerden adaletli performans sergilemeleri, onların performans ve motivasyon seviyesini belirleme de etkili olan en önemli faktördür. Kişi kendisinin göstermiş olduğu performans ile sonuçta elde etmiş olduğu ödülleri, aynı örgütte ve özellikle eşit konumda olduğu iş arkadaşlarının çabaları ve onların elde ettikleri kazanımları ile sürekli olarak kıyaslayacaktır. Böylece çalışanların örgüte sundukları girdiler ile örgütten sağladıkları çıktılar yani ödüller arasında bir çeşit oransal karşılaştırma söz konusu olacaktır (Can, 1995: 331).

Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi, bugün yönetim bilimlerinde ve uygulamalarında yaygınlıkla kullanılan “örgütsel adalet” kavramının gelişimine zemin hazırlamaktadır. Personeller kendilerine verilen bir işi yapmak için vermiş oldukları emek karşısında sürekli olarak mukayese eğiliminde olduklarından, çalışan personelin iş yüküyle, karşısında verilen ödöl, ücret, prim, takdir, terfi olanakları, sosyal yardımlar dengeli ve eşit olmalıdır. Kurama göre yöneticiler çalışanları ödüllendirirken eşitliği korumalıdır. Aksi takdirde adaletsiz davranıldığını algılayan kişi, işine karşı eskisi gibi çalışmama, işi bırakma gibi olumsuz davranışlar sergilemekte ve

bu olumsuz davranışlar çalışma isteğini azaltacağından dolayı başarısını da düşürmede etkili bir rol oynayacaktır (Önen ve Tüzün, 2005: 52).

2.3.2.3. Amaç Teorileri

Süreç kuramları içinde incelenen diğer bir yaklaşım, Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisidir. İş görenlerin bir işi yapmaları ve o işi başarmak için ortaya koydukları kişisel amaçların ortaya konulduğu teoridir. (Eren, 2000: 520).

Her amaç bir motivatör olarak bireye ve örgüte hizmet etmektedir. Çünkü amaç belirlendikten sonra, birey öncelikle mevcut kapasitesini amaca ulaşmak için gerekli olan kapasite ile karşılaştıracak; mevcut kapasitesiyle amaca ulaşamayacağını hissettiğinde ise daha fazla çaba sarf etmeye çalışacaktır. Yine amaca ulaştığını hisseden birey, kendini yetkin ve başarılı olarak kabul edecektir. Teorinin bir başka iddiası da bireylerin amaca ulaşma yolunda makul düzeyde şansları olduğuna inandıklarında, amaçları daha yüksek düzeyde sahiplenecekleridir (Efil, 2006: 158).

Locke, örgüt başarısını etkileyen motivasyon faktörlerini, amaçların özellikleriyle birleştirmiştir. Buna göre yüksek düzeyde motivasyon elde edebilmek için amaçların şu özelliklere sahip olması gerekmektedir (Keser, 2006: 44);

- a) Amaçlar net olarak ifade edilirse, genel ifadelerden kaçınılırsa motivasyon düzeyi yüksek olacaktır,
- b) Amaçlar, gerçekleştirecek kişilerce sahiplenmeli ve benimsenmelidir,
- c) Amaçlar, iddialı olmalıdır,

2.3.2.4. Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme teorisi, ödüllerin ve ödüllendirilmenin davranış üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Etki kanununa göre, çevre tarafından uygun görülen, ödüllendirilen davranışlar sürekli devam etmekte, çevrenin beğenmediği, uygun görmediği davranışlar ve ödüller ise

yinelenmemektedir. Dolayısıyla bir davranışın neden böyle olduğunu araştırmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır (Eren, 2001: 540).

Pekiştirme teorisi tarafından elde edilen bilgiler, bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilir. İş görenlerin davranışları örgüt tarafından uygun görülen veya onaylanan bir davranış ise, örgüt yöneticileri iş görenlere bu davranışları tekrar etmesine izin verecektir. Bu tekrar etme olayı ise, ancak bu davranışın ödüllendirilmesi ile sağlanacaktır. Dolayısıyla ödüllendirilen davranışlarda bunların tekrar etme olasılığı daha fazla olacaktır. Eğer davranışlar, örgüt yöneticileri tarafından uygun görülmeyen, arzu edilmeyen davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların yinelenmesine izin vermeyecektir. O zaman, bu ödüllendirilmeyen davranışlar aksine cezalandırılırsa, bunların tekrar etme olasılığı da azalacaktır (Koçel, 2001: 519).

İnsan davranışlarını ödüllendirmek, düzeltmek, cezalandırmak, ya da insan davranışlarına son vermek için kullanılan pekiştirme araçları; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, cezalandırma ve son verme olarak dörde ayrılmaktadır (Barutçugil, 2002: 195):

- 1. Olumlu Pekiştirme:** Bu olumlu pekiştirme aracı, arzulan davranıştan sonra hemen ödülün sağlanarak bu davranışın devamlı olarak tekrarlaması için çaba harcanmasıdır. Bu pekiştirme aracında çoğu zaman bireylere davranışları karşılığında ödüller sunulmaktadır (Eren, 2004: 545-546). İstenen davranışlara, davranışın hemen ardından en kısa sürede ödül verilmelidir. Araya giren zamanın ödül ile davranış arasındaki bağın kopmasına neden olabilme riski vardır.
- 2. Olumsuz Pekiştirme:** Olumsuz pekiştirme, bireyin sergilemiş olduğu davranış veya hareketleri önlemek ve onu hedeflediğimiz davranışa ulaştırmak için başvurulan önlemlerden oluşmaktadır. Burada istenilen amaç, bireyin gösterdiği davranışın işletme tarafından istenmeyen bir davranış tarzı olduğunun hissettirilmesidir (Eren, 2004: 546) Bunu hisseden birey aynı davranışı tekrarlamaktan kaçınacaktır. Örneğin devamsızlık yapan çalışana, bu davranışı

eleştirdiğini hissettiren yönetici, çalışanın eleştiriden kaçınmak için devamsızlık yapmamasını sağlayabilecektir (Yüksel, 2000: 136).

3. Son Verme: Son verme, ne bir davranışın tekrar etmesini sağlama yani olumlu pekiştirme, ne de bir davranış tarzını tamamen değiştirme, olumsuzdan olumluya yönlendirme anlamına gelen olumsuz pekiştirmedir. Bu araç, bir davranışın tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirlerden oluşmaz. Dolayısı ile son verme ya da sönme, istenilen davranışlar için olumlu ödüllerin kesilmesi ile bu davranışların gelecekte düşük ihtimalle ortaya çıkmalarını sağlamaktadır (Kinicki ve Williams, 2006: 391). Burada bir davranışı bıraktırma, caydırıcılık söz konusu olsa da, bu kesinlikle herhangi bir cezayla sağlanmamakta; sadece çalışan aynı davranışı sürdürecektir olursa, örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğinin farkına varmasını sağlamaktadır. Örneğin yıl sonunda zam alma, terfi etme beklentisi içinde olan ve disiplinsiz hareketlerde bulunan birey, bu hareketlerinin zam ve terfi gibi beklentilerine engel olacağını bilirse, derhal bu hareketlerinden vazgeçecektir. İşletmelerin uygulayacağı bu ödüksüz bırakma tutumları, çalışana gelecekte cezalandırma anlamına da gelebilecektir (Eren, 2004: 546-547).

4. Cezalandırma: Uygun görülmeyen, örgüt içerisinde istenmeyen bir davranışın tekrar edilmesini engellemek amacıyla çalışanın cezalandırılmasıdır. Ceza alan çalışan, bu istenmeyen davranışı tekrarlamama, ondan vazgeçme eğiliminde olacaktır. Ancak uygulamada ceza, olumlu bir yöntem olarak algılsa da bireyler de moral bozukluğuna neden olmaktadır (Yüksel, 2000: 138).

Görüldüğü gibi cezaların motive edici bir unsur olmaktan çok, istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak için başvurulan ve olumsuz yan etkileri de olabilecek bir araç olarak dikkatle kullanılması gerekmektedir.

2.4. Motivasyon Araçları

İşgöreni motive eden faktörler, kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir. Yani iş göreni analiz ederek, kişiye uygun motivasyon araçları uygulanmalıdır. Psikologlar çalışan insanları şöyle değerlendirmektedirler;

- a) İşyerinde güvende çalışmayı isteyen çalışan,
- b) Mükemmellik isteyen çalışan,
- c) Değer görmek ve onura edilmek isteyen çalışan,
- d) Bireysel sorumluluk sahibi olmak isteyen çalışan,
- e) Statü ve saygınlık kazanmak isteyen çalışan (Genç, 2005: 235).

Bir çalışan yukarıdaki bahsedilen özelliklerin tamamını gösterebilirse de, sadece bir özellik diğerlerine göre daha baskındır. Bundan dolayı, her çalışan bireyin psikolojik durumu farklı olacağından, kullanılacak motivasyon faktörlerinin de kişiye göre farklı olabileceği gerçeği unutulmamalıdır.

Bütün sektörlerde yönetimin başarısı, her zaman üst kademedeki yönetim kurulunun başarısı ile doğru orantılıdır. Örgüt yöneticisinin başarısı ise; çalışan personelin bilgisi, tecrübesi, çalışkanlığı, verimliliği, çalışma ortamından memnun olması ile bağlantılıdır. Örgüt üyelerinin başarısı ise; onların adil görev dağıtımının yapılmasına, takdir edilmelerine, terfi olanaklarının olmasına, sosyal imkânları sunulmasına, motive edilmelerine ve diğer çalışanlarla uyum içinde çalışabilmelerine bağlıdır. Bu yüzden motivasyon teorilerinin hayata geçirilmesine yardımcı olabilecek, personeli motive edebilecek, örgütteki verimliliği artırabilmek amacıyla ekonomik, psikososyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını üç grupta toplamak mümkündür.

2.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

İşletmelerin kuruluşu nedeniyle çalışanların çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır, bu nedenle diğer motivasyon araçlarına göre ekonomik nedenler daha etkilidir. Bireyin işe girmesindeki en temel

nedenlerden birisi gelir elde etme arzusudur. Ekonomik araçlar genel olarak az gelişmiş yada gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için birinci derecede motive edici araçlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:148).

2.4.1.1. Ücret Politikası

Çalışan personele, örgüt tarafından sağlanan ekonomik motivasyon araçlarının en önemlisi ücrettir. Ücret, kişinin yapmış olduğu görevler karşılığında, hayatını idame ettirilebilmesi için örgüt tarafından hak ettiği maaşın verilmesi olarak tanımlanabilir. Ücret, hem bireyin fiziksel ihtiyaçlarını gidermede hem de üst düzey ihtiyaçlarını giderme de kullanılan bir araçtır. Aynı zaman da ücret, iş görenin örgütte çalışması için zorunlu bir süreç olduğu kadar, onun örgütte devamlılığını sağlaması açısından en önemli ekonomik motivasyon aracıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 148).

Bu nedenle ücretin; çalışanların ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına, ücret dağıtımını kişinin yapmış olduğu görevlerin zorluk derecesine göre adil ve eşit olmasına ve kişinin konumuna göre uygulanması gerekmektedir. Ücretler;

- a) Çalışanların hayatını idame ettirmesini kolaylaştırır ve çalışana tembellikten korur, onu çalışmaya teşvik eder,
- b) Ücret ölçüsü işçinin konumunu gösterir, Bu ölçü yalnız örgüt üyeleri arasında olmayıp, çevrenin de içinde yer aldığı akrabalar, samimi dostlar arasında da konumunu göstermektedir,
- c) Maaş artışı, çalışan bireyin işte yapmış olduğu başarıların kanıtı için önemlidir,

2.4.1.2. Kara Katılma

İş görenlerin performansını artırmak, daha zevkle çalışmasını sağlamak için uygulanan yöntemlerdir. Örgütün dönem sonunda kazanmış olduğu karın belirli bir kısmını, bu karda emeği geçen iş görenine kardan pay vermesidir (Berzek, 1982: 21).

Kâr paylaşımı sisteminde amaç; üretimin gerçekleştirilmesinde sermaye kadar çalışanın emeğinin ve katılımdaki rolünün de önemli olduğu bilincinin yerleştirilmesidir. Dolayısıyla, işgörenin kuruluşa olan ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir ve kuruluş ile çalışan entegrasyonu sağlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 64).

2.4.1.3. Ödüller

Sağlıklı bir örgüt iklimine sahip işletmelerde başarının artırılmasına yardımcı olan en önemli araçlarından biri de ekonomik ödüllerdir. Örgütler performansı yükseltmek için, hedeflenen amaca ulaşan, belirlenen üretim sınırını geçen, işte devamlılığı olan gibi kriterleri karşılayan çalışanları ödüllendirmelidir. Ödüllendirme sistemleri, işgörenlerin başarılı bir hizmette karşılık verilen çalışma sonuçları ile ilgilidir. Çalışanların performansını artırmak amacıyla başarılı olanlara birtakım ödüller vermek, çalışanın içinde var olan yenilikçi ruhu ve yaratıcı gücü ortaya çıkarır (Şahin, 2004: 77).

2.4.1.4. Teşvik Primi

Çalışan personelin hak etmiş oldukları sabit maaşın dışında, gösterdikleri çabalar karşılığında başarısını artırarak ve kendini daha fazla çalışmaya özendirmek amacıyla verilecek ekstra ücrete teşvik primi denir. Kişilere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı iş görenlere daha çok çaba sarf etmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları sabit ücretin dışında maaşları daha da artacaktır (Maitland, 1997: 47).

2.4.1.5. Sosyal Hakların Verilmesi

Ekonomik motivasyon araçlarından bir diğeri de sosyal ihtiyaçlardır. Maaş ve prim dışında ödenmesi gereken yardımlardır. Bu sosyal yardımların içine lojman, servis ,yemek kartları, özel sağlık sigortası, örgüt içerisinde

uygulanan personel indirimleri gibi yardımlardır. Sosyal yardımlar ve hizmetler yöneticiler için pek önemseyen motivasyon araçları kapsamında görülmektedir (Şahin, 2004: 453). Örgütün ekonomik olanakları elverdiği ölçüde ulaşım için servis aracı sağlanması, personele giyecek yardımı, ikinci emeklilik, personele araç tahsisi gibi sosyal destekler planlanarak ve uygulanarak, çalışanlara daha iyi bir çalışma olanağı sağlanılabilir. İş görenlerin bu örgütte çalışmasını sağlayan avantajları ve diğer iş olanaklarını değerlendirirken bunları göz önünde bulundurarak bu sosyal hakları dikkate alırlar.

Günümüz örgütlerinde ödeme paketleri adı altında lojman, tatil olanakları, şirket araçları, personel indirimleri gibi gayri nakdi sosyal kolaylıklar olan git gide daha fazla önemsenmeye başlanmaktadır. Bu yüzden sadece yüksek ücretin verilmesi ile rekabet yeterli olmamakta, en azından sosyal haklarında bir kısmının temin edilmesi ile sektör ortamında yer alınabilmelidir.

2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Motivasyon araçlar içerisinde ele alınması gereken bir diğer grup da psiko-sosyal araçlardır. Örgüt içerisinde çalışanların motivasyonunun daha çok ekonomik araçlar etkilerken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Bugün birçok örgüt yöneticisi, çalışanların sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini idrak etmişlerdir. Örgüt yöneticileri kendi örgüt kurları çerçevesinde, çalışanların psiko-sosyal yapılarını da analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan yararlanmaya çalışmalıdır (Aşkoğlu, 1996: 51).P

2.4.2.1. Takdir Edilme

Çalışanların başarılarının karşılığında örgüt yöneticileri tarafından güzel sözler söyleyerek tebrik ve onura edilmesi bireyin kendi ihtiyaçlarını gidermesi sonucu ile ilgilidir. Bu onura ve takdir edilmeler sadece yöneticilerden, değil aynı zaman da müşterilerden, iş arkadaşlarından ya da

ailelerden birinin de yazılı veya sözlü olarak söylemesi ile yapabilir. (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 61).

Takdir edilme, psikolojik yönü ağır basan bir araçtır. Yapılan işin, üstler tarafından beğenilmesi, çalışanların motivasyonunu üst düzeye çıkarır. Bu psikolojik araçlar, iş görenlerin istekli ve zevkle çalışmalarını, daha aktif çalışmaya yönlendirmesini ve sağlıklı bir örgüt ortamının sağlanması, için en az ekonomik motivasyon araçları kadar önem taşımaktadır (İncir, 1984: 31).

Bununla birlikte, takdir etmenin işgöreni onura ederek ona bir çift güzel söz söylemekten, çeşitli ödüllere kadar uzanan farklı değişik yaklaşım tarzları bulunmaktadır. Bu işgörenin takdir edilmesi, bazen işgörenin terfi etmesine, bazen bir tatile çıkmasına ve izin almasına, bazen de parasal anlamda maaşına artış ödüle olanak sağlamaktadır. Bu psikolojik sözlü ifadelerin, iş görende ne kadar önemli olduğunu anlayabilmek için Korkmaz'ın (2008: 32) bir çalışmasında "100 tane katılımcı arasında yapılan araştırmaya göre tebrikler, teşekkür ederim, harikasin, gibi motive edici ve övücü sözler duyan çalışanların motivasyonun yüzde birlik maaş zammına denk düşecek kadar arttığı belirlenmiştir. Araştırmacılara göre yöneticiler yalnızca iş görenleri psikolojik olarak rahatlatarak onlara kibar sözler söyleyerek yılda ortalama 5.2 milyar sterlinlik verim kaybını önleyebilirlermiş.

2.4.2.2. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışan insanların hemen hemen hepsi kendini göstermek, tatmin etmek yada kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verir. Çalışanlar sürekli olarak amirlerinin gözetimi altında çalışmaktan, işlerine karışılmaktan ve amirleri ile aynı çatı altında olmaktan hoşlanmazlar. Böyle bir ortamda çalışan personelin katı, hiyerarşiye ve bürokrasiye önem veren yöneticilerin bulunduğu örgütlerde isteksiz çalıştıkları ve örgüte verimli olamadıkları hatta çalışmak istemedikleri başka bir örgüte geçmek istedikleri bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 127).

2.4.2.3. Değer ve Statü

Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm iş görenler için önemli olan bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, iş görenlere büyük bir doyum verir. Her iş gören işletme içinde belirli bir değeri olmasını ister. Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, iş görenleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır (İncir, 1984: 67).

Statü ise, bir kimseye toplumda başkalarının attettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü çabayı çekinmeden göstermektedir (Eren, 2003: 521). Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır.

Bir çok personel örgüt içinde iyi bir yerlere gelmek, örgütte değerli ve aranan eleman olmak, sosyal statü kazanmak için çok fazla gayret gösterirler. Çünkü, iş görenler örgütte vazgeçilmez adam olmaktan, evde eşinin ve çocuklarının gözün de itibarlı olmaktan onur duyarlar ve bundan dolayı da mutlu olurlar (Peker ve Aytürk, 2000: 297).

2.4.2.4. Gelişme, Yükselme ve Başarıya Teşvik

Çalışanlar örgüte girmeden yada girdikten hemen sonra gelişme ve yükselme olanaklarını araştırma yoluna gider. Yükselme, bireyin yüksek konumdaki bir göreve getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk oranında verilen yetki ve ücret de artar. Bu nedenle gelişme ve yükselme birey üzerinde çok yönlü motive edici bir etki yapar (Eren, 2010: 519). Örgüt içerisinde gelişme ve başarıya teşvik; yeni ve farklı bilgilerin öğrenilmesi, eksik olduğu konularda kendini tamamlaması ile personelde iş tatminini sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulabilir. Ayrıca eğitim temel amacı üretimi artırarak personelin motivasyonunu sağlamaktır.

Çalışanların motivasyonlarını artıracak en önemli araçlar gelir ve mevkidir. Çalışanın yükselebilmesi için kendini geliştirmek zorundadır. İnsanın doğası gereği bir işletmeye başladıktan ve iş konusunda kendini yeterli görerek tecrübe sahibi olduktan sonra hemen yükselme yollarını araştırmaktadır. Çünkü iş gören kendisini geliştirdiği takdirde yüksek bir mevkiye gelebilir. Yapılan işler, işgörene kendi yeteneklerini kullanarak ona geliştirme fırsatı tanınmalıdır (Kuşluvan, 1999: 60).

2.4.2.5. Terfi Olanakları

Terfi; bir üst rütbeye atanma, görev veya makam sahibi olma anlamına gelen, harcadığımız çabanın, gösterdiğimiz başarının bir ödülüdür. (Oral ve Kuşluvan, 1997: 112). Başarı motivasyonun arkasında bir takdir, beğenilme, övgü dolu sözler yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun olabileceği açıktır. Birçok işgören için toplumda bir statüye ulaşma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı, terfi ve yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Kişinin terfi etmesi, daha yüksek bir sosyal statüye kavuşmanın belirtisidir (Feldman, 1983: 195). Çalışanlar örgüt içerisinde, bir sonraki üst göreve atanmak isterler. Çünkü insanlar sürekli aynı işi yaptıktan o görevle ilgili tecrübe kazandıktan sonra, buldukları konumdaki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır.

2.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

İşgörenleri görev aldıkları işe ve örgüte bağlayan araçlar arasında örgütsel ve yönetimsel faktörlerde bulunmaktadır. Örgüt yöneticilerini ekstra masrafa sokmayan araçlardır. Yöneticilerin bazen biraz gider ayırarak, bazen de hiçbir ek gidere ihtiyaç duymayan amaç birliği, kararlara katılma, iletişim, sağlıklı çalışma koşulları gibi faktörleri doğru zamanda ve doğru yerde kullanarak çalışanların motivasyon seviyelerini artırabilir (Sabuncuoğlu, 1984: 91).

2.4.3.1. Amaç Birliği

Amaç birliği kendiliğinden oluşmayan, örgütsel birlikteliğe yol açan motivasyon araçlarıdır. Bu motivasyon da öncelikle organizasyonun amaçları belirtilmelidir. Bu amaçlar; örgütün bütün yöneticilerini ve çalışanları kapsamaktadır. Yöneticilerin örgüt amaçlarıyla, işgörenin amaçları arasında denge sağlamak örgütün hedefleridir. Örneğin; örgüt iş görenden, uyumlu işbirliği, verilen rolleri yerine getirme, örgüt bütünlüğünü sağlama ve devamlılık isterken, işgören de örgütten, iş güvenliği, uygun çalışma koşulları ve adil bir ücret uygulamasının olmasını bekler. Bu yönetim anlayışında çalışanlar amaçlarını, örgüt ile birlikte belirleyerek iş yaşam kalitelerinin yükseltilmesini hedefleyebilirler (Hatiboğlu, 1993: 213).

İş görenler örgütün kısa ve uzun vadedeki amaçlarına ulaşma da yardımcı olarak, aslında kendi hedeflerini yerine getirme başarısına sahip olduğunun farkındalığını yaşamalıdır (Keser, 2006: 172).alışanlar, örgütün amaçlarına göre davranırsa verimlilik ve kar artacak bundan dolayı da çalışanlara zam, terfi, izin gibi araçlar da ödöl olarak sunulacaktır.

2.4.3.2. Kararlara Katılma

Kararlara katılma süreci, örgüt yöneticileri çalışanların üretim potansiyelini harekete geçirecek ve performansını olumlu yönde etkileyecek olan araçlardır. Burada amaç; kararlarını çekinmeden ifade etme, örgütte söz sahibi olabilme, önerilerde bulunma gibi kişinin kendine olan özgüven ihtiyacını tatmin etmektedir. Örgüt üyelerinin kararlara katılımın sağlanmasında, çalışanların moralleri yükselmekte, performansları artmaktadır. İşgörenin örgütün amaçlarını dikkate almasında ve bu amaçlar doğrultusunda örgüt için daha fazla çaba sarf etmesinde kararlara katılımın önemi büyüktür.

Kararlara katılmanın işletmeye uygulanmasında, örgütün verimliliğini artırırken, diğer yandan örgütün daha etkili ve doğru kararlar alarak örgüt sorunlarını daha sistematik bir şekilde çözmesini sağlayacaktır. Yöneticiler alt kademedeki personelleri ilgilendiren kararların alınmasında, onların

düşünce ve önerilerini dikkate alarak, onlarında söz sahibi olmasına izin vermelidir. Çünkü ortak fikirlerin uygulanması her zaman daha kolaydır ve ortaya çıkan fikirler kuvvetli bir motivasyon aracıdır (Eren, 1993: 373). Kararlara katılımın, işletmeye bir takım olumlu etkileri vardır. Bunlar (Aşıkoğlu,1996: 67);

- a) Çalışan personelin motivasyonunu artırır,
- b) Kararla katılım bir nevi eğitim hizmeti olarak görülür,
- c) Doğru iletişim kurarak, zamanı yeterli kullanmayı sağlar,
- d) İşletme araçlarının ve kaynakların en ekonomik biçimde kullanılmasını sağlayarak, israfı önler,
- e) Çalışan personelin yaratıcı fikirlerinden yararlanılabilir,
- f) İşgörenin işe gelme durumları önlenebilir.

2.4.3.3. İyi Çalışma Koşulları

Örgütte motivasyonu artıran en önemli unsurlardan biri olan düzenli çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışanların iş çalışma zevkini artırıcı, daha istekli çalışmaya sevk edecektir. Bu yüzden çalışma ortamı temizlik kurallarına uygun, iyi aydınlatma ve ısınma sistemi olan, mevki olarak gürültünün en aza indirgenebileceği yerde olan, yeterli araç ve gereçlerin bulunması ve son olarak estetik bir görüntü sergilemelidir (Tınar, 1996: 145).

Ayrıca düzen ve temizlik konusunda yöneticiler çok hassas olmaları gerekmektedir. Çünkü hijyen kurallarına uygun olmayan, işgöreni rahatsız eden ortamlar çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin; örgütte fiziki araçların tam olması, örgüt ortamının aydınlatma ve ısıtma açısından yeterli olması, temiz nezih bir ortamın var olması gibi çalışanların psikolojilerini rahatlatarak ve morallerini yükselterek çalışanları örgüte ve çalıştıkları işe daha bağlı bir hale getirecektir. Örgütün fiziksel koşullarının yanı sıra iş yerinin eve yakınlığı, işyerinde kullanılan araç gereçlerin yeni ve kaliteli olması işgörenin motivasyonunu artırarak, iş yeri

tatmin edici olmalıdır. Aksi takdirde işgörenlerin zihni hep bunlarla meşgul olacak bu da kişiyi isteksiz ve mutsuz çalışmaya sevk edecektir.

2.4.3.4. İletişim

İletişim; örgüt içinde duygu ve düşüncelerin, akla gelebilecek her yolla aktarılma çabasıdır. Bu iletişimin temel amacı, örgüt üyeleri arasındaki düzeni sağlayarak, düzensiz ve dağınık çalışanları düzene sokmak ve örgütün kısa ve uzun vadedeki hedefleri ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında ki entegrasyonunu sağlamaktır. Örgüt ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işleri hakkında özgürce tartışmak, önerilerini iletebilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını kuvvetlendirir. Bundan dolayı; haberleşme, çalışanlar üzerinde son derece olumlu etkiler yaparak onların kendilerine olan güvenlerini pekiştirici özelliğindedir. Böylece, örgüt amaçlarını benimseme ve örgütle özdeşleşme hissi güçlenen bireyin doyum düzeyi artacaktır (Özgen, 2002: 341).

2.4.3.5. Sistemik ve Düzenli Eğitim Verilmesi

İstenilen amaç; teknolojik gelişmeleri yakından takip etme, bilgi kapasitesini genişleterek kendini sürekli yenileme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmadır. Yükselmede güdülen amaç ise yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:125). Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır.

Çalışanın örgütte verimli olabilmesi için, öncelikle iş başında pratik bilgilerin uygulanması ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde hizmet içi seminerlere gönderilmesi ve kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere katılmasının sağlanması, çalışanı iş konusunda uzmanlaştırır ve örgüte daha faydalı olması sağlanır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 63).Eğitimin iş görenlere olan yararları şunlardır (Kumkale, 1996: 104-105):

1. İŖe yeni başlayan personelin ortama ısınmasını sağlar.
2. alışan personelini motive eder ve örgüt üyeleri arasında insani ilişkileri kaynaştırır.
3. alışan personeli terfi, yükselme gibi kademelerdeki sorumluluklara hazır hale getirir.
4. Örgütlerde iş gören devir oranını azaltır.
5. Örgüt yöneticileri ile üyeleri arasındaki anlaşmayı geliştirir.
6. alışan personelin yeteneklerine iş görevlendirilmesi yapılır.
7. İş tatmini artırır, hatalı işleri düzelterek zaman ve gelir kaybını önler.



3. BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİNİN MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt iklimi olarak adlandırılan bir işyerinin psikolojik ortamı çalışanlarda çok farklı etkiler yaratmaktadır. Bazı insanların “örgüt iklimini (ortamını) çekilmez bulduklarını ve işletmeden ayrılmak istediklerini, bazılarının ise bu bölümde çalışmayı çok seviyorum çünkü atmosfer (ortam) son derece zevk verici” olarak değerlendirdikleri bilinmektedir (Efil, 2002: 170). Bu ifadeden yola çıkarak, örgüt ikliminin, çalışanların iş yerlerinde verimli olmalarında ve buldukları iş yerlerine bağlı olmalarında ne kadar önemli bir etken olduğunu kabul etmek doğru olacaktır.

Bu araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Birinci amacı; İstanbul Tapu ve Kadastro II. Bölge Müdürlüğüne bağlı Tapu Müdürlüklerinde çalışan personellerin, örgüt iklimi algısının ve motivasyon düzeylerinin sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlemek, ikinci amacı ise örgüt iklimi algısıyla motivasyon düzeyi arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır.

Örgüt iklimi ve motivasyon birbirleri ile yakından ilişkili olan iki kavramdır. Bu iki kavram örgütlerde etkin bir rol oynamaktadır. Başarılı bir kamu işletmelerin temelinde çalışanlarına verilen değer ve örgüt iklimine verilen önem yer almaktadır. Araştırmamız, farklı meslek gruplarına bakıldığında böyle araştırmaların olduğunu; ancak bu meslek grubunda ilk araştırma olduğu için önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni; İstanbul Tapu ve Kadastro II. Bölge Müdürlüğü'ne bağlı, İstanbul il ve ilçelerinde bulunan Tapu Müdürlüklerinde görev yapan personellerden oluşmaktadır. Araştırmaya, İstanbul da bulunan 39 ilçe de yer alan Tapu Müdürlüklerinde çalışan personellerin katılımı hedeflenmiştir. Araştırma da evrenin tamamına anket dağıtılmak istenmiş olup; ancak bazı Müdürlüklerin yoğunluğundan, bazı müdürlüklerin ise kaygılarının olması nedeniyle evrenin tamamına anket çalışması uygulanamamıştır. Bundan dolayı çalışmamız 11 Tapu Müdürlüklerinde çalışan personellerin katılımı ile sağlanmıştır. Toplamda 300 personele anket formu dağıtılmış olup; ancak 169 tapu çalışanlarına anket uygulanabilmiştir. Anketlerin 4 tanesi veri eksikliği sebebiyle analizlere dâhil edilmemiş böylece 165 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak anket ve gözlem yöntemi kullanılmıştır. Anket formu Özkul'un (2013) "Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama" konulu araştırmasında İstanbul, Kırklareli, Kocaeli ve İzmir illerinde üretim sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmada çalışanların anket formunda yer alan ifadelerinden yararlanılmıştır. Örgüt iklimi ile ilgili yürütülen kapsamlı araştırmalar sonucunda örgüt iklimini etkileyen faktörler dikkate alınarak sorular hazırlanmıştır. Oluşturulan anket formu, toplam 18 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Örgüt iklimi ölçeğindeki 18 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,910$ olarak bulunmuştur. Motivasyon ile ilgili yapılan literatür araştırmaları sonucunda çalışanların motivasyonlarını belirleyebilmek için sorular hazırlanmış olup, oluşturulan anket formu toplam 18 kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Motivasyon ölçeğindeki 18 maddenin genel güvenilirliği ise $\alpha=0,948$ olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Anketin uygulanmasında anket formları ilgili İstanbul Tapu ve Kadastro II. Bölge Müdürlüğü'nün yönetim kurulundan sözlü izin alındıktan sonra tüm tapu çalışanlarına araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Her bir anket formu araştırma kapsamındaki bazı Müdürlüklere bizzat götürülmüş, bazılarında ise mail yoluyla gönderilmiştir. Bizzat gidilen müdürlükteki tüm çalışanlarla formu doldururken tek tek ilgilenilmiştir. Formlar doldurulduktan sonra yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Mail yoluyla gönderilen anket formlarının geri dönüşü posta yolu ile sağlanmıştır.

Katılımcılara anket uygulaması öncesinde araştırmanın amacı ile ilgili bilgi verilmiş, anketlere verilecek cevapların sadece araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacağı, toplanacak verilerin başka kişilerce kullanılmayacağı belirtilerek katılımcıların kaygıları giderilmeye çalışılmıştır. Böylelikle, ankette yer alan ifadeleri daha rahat ve gerçekçi bir şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Katılımcılara sunulan anket formu üç farklı bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümde katılımcıların demografik özellikleri sorgulanmıştır. Çalışan personele ilişkin kişisel bilgileri (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, ücret, işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması, toplam çalışma süresi, işyerindeki unvanı, hangi sektörde çalıştığı) elde etmeyi amaçlayan dokuz ifade yer almaktadır.

İkinci bölümde katılımcıların Özkul (2013) tarafından hazırlanan örgüt iklimi algılarını ölçmeye yönelik örgüt iklimi konusu ile ilgili 18 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan anket formu 5'li likert ölçeği üzerinden değerlendirilmiştir. Katılımcılardan her bir ifade için “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “hiç katılmıyorum” seçeneklerinden kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Seçeneklerin puanlaması sırasıyla 5,4,3,2,1 olarak belirlenmiştir.

Üçüncü bölümde ise katılımcıların Özkul (2013) tarafından hazırlanan motivasyonlarını ölçmeye yönelik motivasyon ile ilgili 18 ifade yer almaktadır. Üçüncü bölümde yer alan anket formu, 5'li likert tipinde hazırlanmış toplam 18 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Önceki soru

formunda olduğu gibi, katılımcılardan her bir ifade için “çok düşük”, “düşük”, “değişiklik göstermez”, “yüksek” ve “çok yüksek” şeklinde derecelendirilmiş olan seçeneklerinden kendilerine en uygun olanını işaretlemeleri istenmektedir. Seçeneklerin puanlaması sırasıyla 1,2,3,4,5 olarak belirlenmektedir. Anket toplamda 43 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada, veri toplamak amacıyla Türkiye Marmara Bölgesi İstanbul ilinde yer alan İstanbul Tapu ve Kadastro II. Bölge Müdürlüğü’ne bağlı Tapu Müdürlükleri çalışanları tarafından değerlendirilmiştir. Kamu sektöründeki ihtiyaca rağmen işgücü devir hızının motivasyon eksikliği sebebiyle yüksek olmasından dolayı kamu sektörü ve önde gelen Tapu Müdürlükleri olması sebebiyle İstanbul ilindeki Tapu Müdürlükleri seçilmiştir. Tapu çalışanları tarafından değerlendirilen 165 anket çalışması uygulanmıştır.

Uygulama Ocak 2016 ile Mart 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu Ek 1’de yer almaktadır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında kabul edilebilirlikleri sınanan hipotezler aşağıda ifade edilmiştir. Literatürde bazı yazarların örgüt iklimi ve motivasyon algısının demografik özellikler arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında buldukları sonuçlar şöyle sıralanabilir;

Öner’in (2007) “Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki“ konulu çalışmasında örgütsel iklimin samimiyet boyutunda bayan öğretmenlerin okullarında dostluk için daha çok çaba sarf ettikleri, daha çok arkadaş edindikleri ve erkek öğretmenlere göre durumlarından daha çok memnun olduklarını tespit ederek cinsiyetin önemli bir değişken olduğunu ifade etmiştir.

Keskin’in (2008) “Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri” konulu araştırmasında ağaç işleri sektöründe çalışan bireylerin motivasyon algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farkın olmadığını ifade etmiştir.

Doğan'ın (2009) “Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama” konulu araştırmasında perakende sektöründe çalışan erkeklerin örgüt iklimi algısının, kadınlara göre daha fazla olduğunu tespit ederek cinsiyetin önemli bir değişken olduğu belirtmiştir.

Birkan'ın (2009) “Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi” konulu araştırmasında cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde kadınlar ve erkeklerin motivasyon algısının farklılık gösterdiğini, kadınların motivasyonun algısının erkeklere göre daha ön sıralarda yer aldığını belirtmiştir.

Atakan'ın (2012) “Devlete Bağlı İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Algıları Ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği)” konulu araştırmasında Ankara Altındağ ilçesinde bulunan devlete bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, motivasyon algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farkın olmadığını sonucuna ulaşmıştır.

İllez (2012) tarafından yapılan öğretim elemanları üzerine yürüttüğü araştırmasında örgütsel iklim bağlamında kadın ve erkek öğretim elemanları arasında anlamlı bir görüş farkı ortaya çıkmadığını savunmuştur.

Alp'in (2016) “Kurumsal İtibarın Çalışan Motivasyon ve Performansına Etkileri: Trabzon Tunalar Örneği “konulu çalışmasında çalışan bireylerin motivasyon algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmamızın hipotezi şöyledir:

H1a: Katılımcıların cinsiyet özellikleri ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1b: Katılımcıların cinsiyet özellikleri ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Özdemir'in (2006) “Örgütsel İklimin İş tatmini Düzeyine Etkisi Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” konulu doktora çalışmasında, tekstil sektöründe çalışanların medeni durumlarında örgütsel iklim faktörlerinden bağlılık boyutunda anlamlı farklılıkların ortaya çıktığını, Diğer bir ifade ile evli olanların bekar olanlara göre örgüte daha bağlı olduklarını ifade etmiştir.

Gök'ün (2009) “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma” konulu makalesinde, bankacılık sektöründe çalışanların medeni durumlarının örgüt iklimi algısı ve motivasyon algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın saptanmadığını belirtmiştir.

Arı'nın (2011) “Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” konulu çalışmasında örgüt iklimini oluşturan başarıya inanç boyutunun, çalışanların medeni durumuna göre farklılık gösterdiğini, evli olan çalışanların başarıya olan inançlarının daha yüksek olmasının sebebinin de çalışanın özel hayatında yüklendiği bir takım sorumluluklar olduğunu ve var olan işini kaybetmemek için daha fazla çaba göstermesi olabileceğini savunmuştur.

Yılmaz'ın (2015) “Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki” konulu çalışmasında yöneticilerin motivasyon algısının ile bekâr katılımcıların, evli katılımcılara oranla daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir.

Barles'in (2016) “İşgörenlerin Motivasyon Araçlarını Algılaması düzeyinin Belirlenmesine Yönelik karşılaştırmalı Bir Araştırma Sağlık Bakanlığında Uygulama” konulu araştırmasında katılanların medeni durum değişikliği açısından motivasyon araçlarından ücret, kara katılma, çalışmada bağımsızlık, takdir edilme, öneri sistemine verdikleri değer motive etme düzeylerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgularını tespit etmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmamızın hipotezi şöyledir:

H2a: Katılımcıların medeni durum özellikleri ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Katılımcıların medeni durum özellikleri ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Aksoy'un (2006) “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi” konulu çalışmasında, yurt içinde ve yurt dışında yer alan otomotiv sektöründe yaptığı bir araştırmada çalışanların eğitim düzeyi ile algılanan örgüt iklimi ve motivasyon arasında anlamlı fakat negatif bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Başka bir ifade ile katılımcıların eğitim düzeyleri arttıkça örgüt iklimi ve

motivasyon ile ilgili algılamalarının olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Kavi'nin (2006) “İşgörenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi” konulu doktora çalışmasında finans ve bankacılık sektöründe çalışanların lisans mezunu olanların ortalamalarının yüksek olması, motivasyon algısı ile eğitim durumu arasında bir anlamlı bir farkın olduğunu ortaya koymaktadır.

Keskin'in (2008) “Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri” konulu araştırmasında ağaç işleri sektöründe çalışan bireylerin motivasyon algıları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farkın olmadığını ifade etmiştir.

Gök'ün (2009) “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma” konulu makalesinde, bankacılık sektöründe çalışanların eğitim durumlarının örgüt iklimi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın saptanmadığını; ancak lise mezunu katılımcıların motivasyon düzeyleri, diğer öğrenim düzeyindeki çalışanlara göre daha düşük olduğunu ve katılımcıların öğrenim düzeyi algısı arttıkça, motivasyon düzeyi algısının da arttığını belirterek anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir.

Küçüksarı'nın (2012) “Örgüt İklimi İle Stres Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” konulu çalışmasında hastane sektöründe çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farkın olup olmadığı incelendiğinde yüksek lisans ve doktora eğitimi almış işgörenlerin diğer eğitim durumlarına göre örgüt iklimi algılarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Dinçer'in (2013) “Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma” konulu çalışmasında kamu sektöründe çalışanların örgüt iklimi boyutları ile eğitim durumu arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiş, yani eğitim durumu düşük olan çalışanların örgüt iklimini daha çok algılamakta olduğunu ifade etmiştir.

Özkul'un (2013) “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Bir Etkisi: Bir Uygulama” konulu tez çalışmasında İstanbul ‘da plastik sektöründe çalışanların eğitim durumu ile örgüt iklimi algıları arasında farklılığın olmadığını ortaya koyarken, motivasyon algısının çalışanların işinde emniyet araması ve çalışma da bağımsızlık puanlarının (kendi kararlarını uygulaması ve sürekli işin garanti ediliyor olması) lise mezunu çalışanların, lisans mezunu çalışanlardan yüksek olduğunu savunarak, anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir.

Başkaya'nın (2014) “Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi Bir Uygulama” konulu araştırmasında hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanların elde edilen eğitim düzey bilgisi ile yapılan analiz sonucunun örgüt iklimi algısı ile anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmiş, anlamlı sonuca ulaşamamasının en önemli sebebinin de hizmet sektörlerinde ağırlıklı olarak eğitim düzeyi düşük personellerin istihdam edildiğini savunmuştur. Bu bilgiler ışığında araştırmamızın hipotezi şöyledir:

H3a: Katılımcıların öğrenim durumu özellikleri ile örgüt iklimi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3b: Katılımcıların öğrenim durumu özellikleri ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tahaoğlu'nun (2007) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi (Gaziantep İli Örneği)” konulu araştırmasında çalışanların 21-30 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu olan öğretmenlerin örgüt ikliminin engellenme ve moral boyutuna ilişkin algılamalarının ortalama puanları arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu tespit ederek, bu durumun daha az mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin engellenme boyutunda yer alan davranışları gerektiği gibi yerine getirememesinden ya da yerine getirirken zorlanmasından kaynaklanabildiğini, moral boyutunda ise; 41-50 yaş grubu öğretmenlerinin meslekteki tecrübelerinden ve buldukları yaş gereği olaylara daha pozitif yaklaşımlarından kaynaklanabileceğini ifade etmiştir.

Cıranoglu'nun (2011) “Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt iklimi: Türk Ocakları Derneği Örneği“ konulu çalışmasında Sivil Toplum Kuruluşu çalışanlarının örgüt iklimi algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılığın olmadığını tespit etmiştir.

Aydın'ın (2013) “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama” konulu çalışmada sosyal tesislerde çalışanların yaş değişkeni ile motivasyon algısının toplam puan dağılımı karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirlemiştir.

Albayrak'ın (2015) “Sivil Savunma Ve Seferberlik Hizmetlerinde Görevli Kamu Personelinin Problem Çözme Becerisi, Mobbinge Uğrama Ve Motivasyon Durumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması” konulu çalışmasında, sivil savunma ve seferberlik hizmetlerinde görevli kamu personelinin yaş ile motivasyon algısı toplam puan dağılımı karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmiştir. Bu bilgiler ışığında çalışmamızın hipotezi şöyledir:

H4a: Katılımcıların yaş durumu özellikleri ile örgüt iklimi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4b: Katılımcıların yaş durumu özellikleri ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Gündüz'ün (2008) “İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Örneği)” konulu çalışmasında örgüt iklimi etkileyen faktörlerin (örgütsel iletişim, örgüt yapısı, örgütsel amaçlar) algısı okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Doğan'ın (2011) “İlköğretim Okullarındaki Örgüt İkliminin Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri Bakımından İncelenmesi” konulu çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin çalışma sürelerinin, örgüt iklimi algılarına (örgütsel iletişim, örgüt yapısı, örgütsel amaçlar) göre anlamlı bir farklılık göstermediğini, yöneticilerin kıdem grupları arasında anlamlı bir farkın bulunmamasının nedeninin ise; en kıdemlisinden en

kıdemsizine kadar bütün yöneticilerin, yöneticiliğini üstlendikleri okulun olumlu yanlarını görmeleri olasılığıyla açıklanabileceğini ifade etmiştir.

Gül'ün (2012) “Örgütsel İklim Ve İletişim İklimi Arasındaki Etkileşim: 19 Mayıs Vakfı İşletmelerinde Bir Araştırma” araştırmasında 19 Mayıs Üniversitesi Vakfına bağlı işletmelerde çalışanların çalışma sürelerinin örgütsel iklimine ilişkin görüşlerinde bir farklılık oluşturmadığı belirtmiştir.

Özden'in (2013) “Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma” konulu çalışmasında araştırmaya katılanların çalıştıkları okuldaki çalışma süreleriyle örgütsel iklimin boyutlarından olan samimiyet faktörünün arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit ederek, mesleğin ilk yıllarında (1 yıl) katılımcıların örgüte, yöneticilere ve iş arkadaşlarına karşı daha samimi oldukları ifade ederken; ancak meslekteki hizmet süresi arttıkça bu samimiyet derecelerinin düşmeye başladığını tespit etmiştir.

Kaynak'ın (2016) “Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi” konulu araştırmada, Y kuşağı (1981-1995 yılları arasında doğan milenyum kuşağı) çalışanların motivasyon algıları, çalışma süresine bağlı olarak değişiklik gösterdiğini, kurumda çalışma süresi arttıkça motivasyonun anlamlı olarak azaldığı sonucunu ortaya koymuştur.

Kayısı'nın (2016) “Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Örneği)” konulu çalışmasında, kurumdaki motivasyona algısının hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmamızın hipotezi şöyledir:

H5a: Katılımcıların çalışma süreleri özellikleri ile örgüt iklimi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5b: Katılımcıların çalışma süreleri özellikleri ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Özkul'un (2013) “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Bir Etkisi: Bir uygulama” konulu tez çalışmasında İstanbul ‘da plastik sektöründe çalışanların demografik özellikler ile aralarında anlamlı ilişki tespit edilen örgüt iklimi ifadeleri incelendiğinde; şu anki işi ilk işi olan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanı (çalışanların kendini işyerinin bir parçası olarak görmesi, çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma paylaşmanın önemli bir yer tutması, kişiler arası ilişkilerin sıcak samimi ve dostça olması)) şu anki işi ikinci işi olan çalışanların çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan duygular puanından yüksek bulmuştur. Motivasyon algısı ortalamalarının ise; çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığını ifade etmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmamızın hipotezi şöyledir:

H6a: Katılımcuların çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması özellikleri ile örgüt iklimi algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6b: Katılımcuların çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması özellikleri ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Gök'ün (2009) “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma: konulu makalesinde, bankacılık sektöründe çalışanların aylık ücretlerinin örgüt iklimi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın saptandığını belirtmiştir.

Çakır'ın (2010) “Örgütsel İklim İle İş Tatmini İlişkisi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Cebeci Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Örneği” konulu araştırmasında sağlık çalışanlarının gelir düzeyleri ile örgüt iklimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını ifade etmiştir.

Aysu'nun (2013) “Belediyelerde Motivasyon Ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği” konulu araştırmasında kamu çalışanlarının motivasyon algısının aylık gelire bağlı olarak farklılık göstermediği belirtmiştir.

Bozkurt'un (2014) “Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama: (Kahta Devlet Hastanesi Örneği)” çalışmasında sağlık çalışanlarının ücret düzeyleri ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir farkın olduğunu belirterek, ortalamalarına bakıldığında çalışanların ücret

algısı arttıkça motivasyon düzeylerinin de aynı paralelde yükseldiğini savunmuştur.

Eyigün'ün (2015) “Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Ve Sağlık Çalışanları” konulu çalışmasında sağlık çalışanlarının ücret düzeyleri ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu; buna göre sağlık çalışanları dağıtılan ücretin adil olup olmadığını irdelemekte ve ücret dağılımında adaletli olunması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu bilgiler ışığında araştırmamızın hipotezi şöyledir:

H7a: Katılımcıların aylık ücret özellikleri ile örgüt iklimi alguları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7b: Katılımcıların aylık ücret özellikleri ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Aksoy'un (2006) “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi” konulu tez çalışmasında, örgüt iklimi ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Gök'ün (2009) “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma” konulu makalesinde, örgüt iklimi puanları ile motivasyon puanlarının artış oranlarının, birbirine yakın ve paralel olması; örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkinin varlığına işaret etmekte olduğunu belirtmiş, diğer bir ifadeyle, katılımcıların örgüt iklimine ilişkin olumlu algılamaları arttıkça, motivasyon düzeylerinin de yükselmekte olduğunu tespit etmiştir.

Erdoğan'ın (2013) “Örgüt İklimi İle Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Özel Bir Hastanede Uygulama.” konulu tez çalışmasında, örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu ve iş tatmini arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Özkul'un (2013) “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Bir Etkisi: Bir uygulama” konulu tez çalışmasında örgüt iklimi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu tespit etmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmamızın hipotezi şöyledir:

H8: Örgüt iklimi ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu bölümde anket uygulamasına ilişkin analizlere yer verilmiştir. Anket formlarının uygulanması sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 165 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Öncelikle çalışmanın güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik sonuçları örgüt iklimi ve motivasyona ilişkin ölçek kalıpları için elde edilmiştir. Araştırmada çalışanlara ilişkin genel bilgiler ve örgüt iklimini ölçmeye yönelik veriler frekans ve yüzde değerlerinin belirtildiği tanımlayıcı istatistikler kullanılarak özetlenmiştir.

Örneklem grubu hakkında bilgi edinmeye yönelik olarak betimsel istatistiklerden, hipotezleri test etme ve değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirme amacı ile t testi , anova (varyans analizi), Z testi ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Bağımsız iki örneklem ortalamaları arasında fark olup olmadığını incelerken “t-test, Mann Whitney-U”, bağımsız üç ya da daha fazla örneklem ortalamaları arasında fark olup olmadığını incelerken ise “Anova, Kruskal Wallis-H” çözümünden yararlanılmıştır. Ayrıca araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri de yapılmıştır.

3.6.1. Güvenilirlik Analizi

Verilerin öncelikle güvenilirliği (Cronbach alpha) test edilmiştir. Güvenilirlik analizi için kullanılan temel analiz Cronbach alpha (α) değerinin bulunmasıdır. Tüm sorular için elde edilen “ α ” değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0.7 den büyük olması beklenir, bu değerden düşük “ α ” değerleri anketin zayıf güvenilirliğini gösterir, $\alpha > 0.8$ olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu gösterir.

Tablo 1: Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Elde Edilen Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	18

Örgüt iklimine ilişkin elde edilen analiz sonuçlarından faktörün güvenilirliğinin ($\alpha = 0,910$) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, bu maddeler kullanılarak ölçülmek istenen olgunun başarıyla ölçüldüğü sonucuna varılabilir.

Tablo 2: Motivasyona Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	18

Motivasyona ilişkin elde edilen analiz sonuçlarından faktörün güvenilirliğinin ($\alpha = 0,948$) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, bu maddeler kullanılarak ölçülmek istenen olgunun başarıyla ölçüldüğü sonucuna varılabilir.

3.7. Araştırmanın Bulguları

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişken	Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet		
Kadın	61	37,0
Erkek	104	63,0

Medeni Durum		
Evli	104	63,0
Bekar	61	37,0
Öğrenim Durumu		
Lise	30	18,2
Ön lisans	27	16,4
Lisans	97	58,8
Yüksek Lisans	11	6,7
Yaş Grubu		
21-25 yaş arası	9	5,5
26-30 yaş arası	53	32,1
31-35 yaş arası	31	18,8
36-40 yaş arası	38	23,0
41-45 yaş arası	18	10,9
46 ve üzeri	16	9,7
Çalışma Süresi		
1 yıldan az	11	6,7
1-3 yıl arası	45	27,3
4-6 yıl arası	40	24,2
7-9 yıl arası	34	20,6
10-12 yıl arası	16	9,7
13-15 yıl arası	7	4,2
16 ve üzeri	12	7,3
Kaçıncı İşyeri		
İlk İşyeri	46	27,9
İkinci İşyeri	54	32,7
Üçüncü İşyeri	35	21,2
Dördüncü İşyeri	14	8,5
Beşinci ve üzeri İşyeri	16	9,7
Aylık Ücret		
1.300-1.500 TL arası	8	4,8

1.501-2.500 TL arası	121	73,3
2.501- 3.500 TL arası	25	15,2
3.501 TL ve üzeri	11	6,7
Toplam	165	100

Katılımcıların cinsiyetleri incelendiğinde; çalışanların 61'inin (%37) kadın ve 104'ünün (%63) erkek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; çalışanların 104'ünün (%63) evli ve 61'inin (%37) bekar olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde; çalışanların 30'u (%18,2) lise, 27'si (%16,4) ön lisans, 97'si (%58,8) lisans, 11'i (%6,7) yüksek lisans mezunudur.

Katılımcıların yaş durumları incelendiğinde; çalışanların 9'u (%5,5) 21-25 yaş, 53'ü (%32,1) 26-30 yaş, 31'i (%18,8) 31-35 yaş, 38'i (%23) 36-40 yaş, 18'i (%10,9) 41-45 yaş, 16'sı (9,7) 46 ve üzeri yaş aralığındadır.

Katılımcıların işyerindeki çalışma süreleri incelendiğinde; çalışanların 11'i (%6,7) 1 yıldan az tecrübeye sahip olurken, 45'i (%27,3) 1-3 yıl, 40'ı (%24,2) 4-6 yıl, 34'ü (%20,6) 7-9 yıl, 16'sı (%9,7) 10-12 yıl, 7'si (%4,2) 13-15 yıl, 12'si (%7,3) 16 yıl ve üzeri süredir şu anki işyerinde çalışmaktadır.

Katılımcıların çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması incelendiğinde; çalışanların 46'sının (%27,9) şu anki işyerinin çalışma hayatındaki ilk, 54'ünün (%32,7) İkinci, 35'inin (%21,2) üçüncü, 14'ünün (%8,5) dördüncü, 16'sının (%9,7) beşinci ve daha fazla iş sıralamasında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların aylık ücretleri incelendiğinde; çalışanların 8'inin (%4,8) 1300-1500 TL, 121'inin (%73,3) 1501-2500 TL, 25'inin (%15,2) 2501-3500 TL, 11'inin (%6,7) 3501 TL ve üzeri olduğu görülmektedir.

3.7.2. Normal Dağılım Testi Sonuçları

Herhangi bir veri grubuna parametrik veya parametrik olmayan yani T, Z ve F testleri uygulayabilmek için ana kütle dağılımının normal dağılıp, dağılmadığı bakılarak ona göre uygun analiz testleri uygulanır.

Tablo 4: Normal Dağılım Analizine İlişkin Sonuçlar

Değişken	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Örgüt İklimi	,061	165	,200	,988	165	,153
Motivasyon	,077	165	,018	,977	165	,009

Değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda örgüt iklimi değişkeninin normal dağıldığı (Kolmogorov-Smirnov istatistik: 0,061; p: 0,200 – Shapiro-Wilk istatistik: 0,988; p: 0,153) tespit edilmiştir. Motivasyon değişkeni ele alındığında ise; normal dağılım ölçütlerine uymadığı (Kolmogorov-Smirnov istatistik: 0,077; p: 0,018 – Shapiro-Wilk istatistik: 0,977; p: 0,009) tespit edilmiştir. Bu nedenle örgüt iklimi değişkenine ilişkin analizlerde parametrik, motivasyon değişkenine ilişkin analizlerde ise parametrik olmayan testler tercih edilmiştir.

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

Bu bölüm de araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi ve motivasyon düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş grubu, çalışma süreleri, çalışma hayatındaki sıralaması ve ücret değişkenine göre anlamlı bir fark bulunup, bulunmadığını açıklamaktır.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar

Değişken	Ortalama±SS	Test	Test değeri	p değeri
Örgüt İklimi				
Kadın	3,18±0,85	t	-0,481	0,632
Erkek	3,25±0,86			
Motivasyon				
Kadın	2,68±1,06	MW-U	Z:-0,611	0,541
Erkek	2,72±0,95			

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Independent Samples Testi sonuçlarına göre; kadınların örgüt iklimi algısı ile (3,18±0,85) erkeklerin örgüt iklimi algısı (3,25±0,86) arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (t: -0,481; p: 0,632).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonuçlarına göre; kadınların motivasyon algısı ile (2,68±1,06) erkeklerin motivasyon algısı (2,72±0,95) arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (MW-U: -0,611; p: 0,541).

Buradan hareketle H1a ve H1b hipotezlerinin reddedildiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile cinsiyetin örgüt iklimi ve motivasyon üzerinde fark yaratıcı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile kadın ve erkeklerin örgüt iklimi algısı ve motivasyon değerleri istatistiki olarak birbirinden farklı değildir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar

Değişken	Ortalama±SS	Test	test değeri	p değeri
Örgüt İklimi				
Evli	3,17±0,81	t	-0,962	0,337
Bekar	3,31±0,92			
Motivasyon				
Evli	2,60±0,93	MW-U	Z: -1,873	0,061
Bekar	2,90±1,06			

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi algısının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Independent Samples testi sonuçlarına göre; evlilerin örgüt iklimi algısı ile (3,17±0,81) bekarların örgüt iklimi algısı (3,31±0,92) arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (t: -0,962; p: 0,337).

Araştırma katılan çalışanların motivasyon algısının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonuçlarına göre; evlilerin motivasyon algısı ile (2,60±0,93) bekarların motivasyon algısı (2,90±1,06) arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (MW-U: -1,873; p: 0,061).

Buradan hareketle H2a ve H2b hipotezlerinin reddedildiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile medeni durumun örgüt iklimi ve motivasyon üzerinde fark yaratıcı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile evli ve bekarların örgüt iklimi algısı ve motivasyon değerleri istatistiki olarak birbirinden farklı değildir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

Değişken	Ortalama±SS	Test	test değeri	p değeri
Örgüt İklimi				
Lise	3,16±0,75			
Ön lisans	3,75±0,61	F	4,423	0,005
Lisans	3,11±0,88			
Yüksek lisans	3,10±0,96			
Motivasyon				
Lise	2,41±0,92			
Ön lisans	3,01±0,71	KWH	6,215	0,102
Lisans	2,69±1,03			
Yüksek lisans	2,93±1,19			

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi algısının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; öğrenim durumu lise (3,16±0,75), ön lisans (3,75±0,61), lisans (3,11±0,88), ve yüksek lisans olan katılımcıların (3,10±0,96) örgüt iklimi algısı arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (F: 4,423; p: 0,005). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla varyans homojenlik testi yapılarak (p: 0,124>0,05), Tukey HSD testinin uygulanmasına karar verilmiştir. Buna göre; öğrenim durumu ön lisans olan katılımcıların örgüt iklimi algılarının lise ve lisans düzeyinde eğitime sahip olan katılımcılardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. (Lise-ön lisans p:0,38; ön lisans-lisans p: 0,003).

Araştırma katılan çalışanların motivasyon algısının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; öğrenim durumu lise (3,41±0,92), ön lisans (3,75±0,61), lisans (3,11±0,88), ve yüksek lisans olan katılımcıların (3,10±0,96) motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (KW-H: 6,215; p: 0,102)

Buradan hareketle H3a hipotezi kabul edildiği, H3b hipotezinin reddedildiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile öğrenim durumu değişkenin örgüt iklimi üzerinde fark yaratıcı bir etkisinin olduğu, motivasyon üzerinde ise fark yaratıcı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar

Değişken	Ortalama±SS	Test	Test Değeri	p değeri
Örgüt İklimi				
21-25 yaş	3,30±0,74			
26-30 yaş	3,36±0,92			
31-35 yaş	2,99±0,78	F	1,062	0,384
36-40 yaş	3,13±0,82			
41-45 yaş	3,20±1,01			
46 ve üzeriyaş	3,44±0,65			
Motivasyon				
21-25 yaş	2,82±0,93			
26-30 yaş	2,68±1,00			
31-35 yaş	2,62±1,04	KWH	0,958	0,966
36-40 yaş	2,73±0,94			
41-45 yaş	2,91±1,13			
46 ve üzeriyaş	2,63±0,93			

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi algısının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre ;yaşları 21-25 yaş (3,30±0,74), 26-30 yaş (3,36±0,92), 31-35 yaş (2,99±0,78), 36-40 yaş (3,13±0,82), 41-45 yaş (3,20±1,01), 46 ve üzeri yaş (3,44±0,65) olan katılımcıların örgüt iklimi alguları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (F: 1,062; p: 0,384).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon algısının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; yaşları 21-25 yaş ($2,82\pm 0,93$), 26-30 yaş ($2,68\pm 1,00$), 31-35 yaş ($2,62\pm 1,04$), 36-40 yaş ($2,73\pm 0,94$), 41-45 yaş ($2,91\pm 1,13$), 46 ve üzeri yaş ($2,63\pm 0,93$) olan katılımcıların motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (KW-H: 0,958; p: 0,966).

Buradan hareketle H4a ve H4b hipotezlerinin reddedildiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile yaş değişkeninin örgüt iklimi ve motivasyon üzerinde fark yaratıcı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile yaş gruplarının örgüt iklimi algısı ve motivasyon değerleri istatistiki olarak birbirinden farklı değildir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar

Değişken	Ortalama±SS	Test	Test Değeri	p değeri
Örgüt İklimi				
1 yıldan az	3,88±0,33			
1- 3 yıl	3,19±0,72			
4-6 yıl	3,28±0,92			
7-9 yıl	3,01±1,04	F	1,521	0,174
10-12 yıl	3,17±0,73			
13-15 yıl	3,23±0,70			
16 yıl ve üzeri	3,24±0,90			
Motivasyon				
1 yıldan az	3,49±0,38			
1-3 yıl	2,72±0,92			
4-6 yıl	2,65±1,05	KWH	11,163	0,083
7-9 yıl	2,48±0,89			

10-12 yıl	2,68±1,00
13-15 yıl	2,45±1,50
16 yıl ve üzeri	2,95±1,12

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi algısının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; çalışma süreleri 1 yıldan az (3,88±0,33), 1-3 yıl (3,19±0,72), 4-6 yıl (3,28±0,92), 7-9 yıl (3,01±1,04), 10-12 yıl (3,17±0,73), 13-15 yıl (3,23±0,70), 16 yıl ve üzeri (3,24±0,90) olan katılımcıların örgüt iklimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (F: 1,521; p: 0,174).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon algısının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; çalışma süreleri 1 yıldan az (3,88±0,33), 1-3 yıl (3,19±0,72), 4-6 yıl (3,28±0,92), 7-9 yıl (3,01±1,04), 10-12 yıl (3,17±0,73), 13-15 yıl (3,23±0,70), 16 yıl ve üzeri (3,24±0,90) olan katılımcıların motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (KW-H: 11,163; p: 0,083).

Buradan hareketle H5a ve H5b hipotezlerinin reddedildiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile işyerindeki çalışma süresi değişkeninin örgüt iklimi ve motivasyon üzerinde fark yaratıcı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile işyerindeki çalışma süresi değişkeninin örgüt iklimi ve motivasyon değerleri istatistiki olarak birbirinden farklı değildir.

Tablo 10: Araştırma Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Çalıştığı İşyerinin Çalışma Hayatındaki Sıralaması Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçlar

Değişken	Ortalama±SS	Test	Testdeğeri	p değeri
Örgüt İklimi				
İlk	3,38±0,79	F	1,018	0,400
İkinci	3,09±0,85			

Üçüncü	3,15±0,95			
Dördüncü	3,46±0,82			
Beşinci ve üzeri	3,17±0,85			
Motivasyon				
İlk	2,84±0,99			
İkinci	2,54±1,02			
Üçüncü	2,60±0,92			
Dördüncü	3,14±1,17	KWH	4,992	0,288
Beşinci ve üzeri	2,76±0,76			

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi algısının çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması ilk (3,38±0,79), ikinci (3,09±0,85), üçüncü (3,15±0,95), dördüncü (3,46±0,82), beşinci ve üzeri (3,17±0,85) olan katılımcıların örgüt iklimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (F: 1,018; p: 0,400).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon algısının işyerindeki çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması ilk (2,84±0,99), ikinci (2,54±1,02), üçüncü (2,60±0,92), dördüncü (3,14±1,17), beşinci ve üzeri (2,76±0,76) sıralamasının motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (KW-H: 4,992; p: 0,288).

Buradan hareketle H6a ve H6b hipotezlerinin reddedildiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkeninin örgüt iklimi ve motivasyon üzerinde fark yaratıcı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile çalıştığı işyerinin

çalışma hayatındaki sıralama gruplarının örgüt iklimi algısı ve motivasyon değerleri istatistiki olarak birbirinden farklı değildir.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Ücret Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

Değişken	Ortalama±SS	Test	Testdeğeri	p değeri
Örgüt İklimi				
1.300-1.500 TL	3,67±0,78			
1.501-2.500 TL	3,13±0,86	F	2,173	0,093
2.501-3.500 TL	3,45±0,77			
3.501 ve üzeri	3,46±0,83			
Motivasyon				
1.300-1.500 TL	2,84±0,76			
1.501-2.500 TL	2,60±1,01	KWH	6,130	0,105
2.501-3.500TL	2,99±0,93			
3.501 ve üzeri	3,16±0,82			

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi algısının aylık ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; aylık ücreti 1.300-1.500 TL (3,67±0,78), 1.501-2.500 TL (3,13±0,86), 2.501-3500 TL (3,45±0,77), 3.501 ve üzeri (3,46±0,83) olan katılımcıların örgüt iklimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (F: 2,173; p: 0,093).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon algısının aylık ücret değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; aylık ücreti 1.300-1.500 TL (2,84±0,76), 1.501-2.500 TL (2,60±1,01), 2.501-3500 TL (2,99±0,93), 3.501 ve üzeri (3,16±0,82) olan katılımcıların motivasyon

algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (KW-H: 6,130; p: 0,105).

Buradan hareketle H7a ve H7b hipotezlerinin reddedildiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile ücret değişkeninin örgüt iklimi ve motivasyon üzerinde fark yaratıcı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile ücret gruplarının örgüt iklimi algısı ve motivasyon değerleri istatistiki olarak birbirinden farklı değildir.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgüt İklimi ve Motivasyon Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi Dair Bulgular

Değişkenler	1	2
1. Örgüt İklimi	1,000	
2. Motivasyon	0,619**	1,000

Tablodaki değerleri Spearman's rho değerleridir.

*: p<0,05 **: p<0,01

Örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya konması için korelasyon testi gerçekleştirilmiştir: Elde edilen sonuç, örgüt iklimi ile motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (r: 0,619; p<0,01). Buradan hareketle H8 hipotezinin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, örgüt iklimi algısında meydana gelen bir iyileşme, çalışanların motivasyon düzeylerini de arttırmaktadır.

4. BÖLÜM

TARTIŞMA

Bu çalışmada örgüt iklimi algısı ve motivasyon algısının demografik özellikler ile ilişkisi incelendikten sonra örgüt ikliminin motivasyon ile ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma İstanbul ilinde kamu sektöründe faaliyet gösteren Tapu Müdürlükleri çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan anket çalışması sonuçları istatistiksel olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın öneriler kısmında gözlem yöntemiyle elde edilmiş değerlendirmelere ayrıca yer verilmiştir.

Yapılan anket çalışmasının genel bulgularına göre; çalışanların genel özelliklerine ilişkin analiz verilerine bakıldığında %63'ünün erkek,%63'ünün evli olduğu; ayrıca çalışanların büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanların %32'si 26-30 yaş aralığında, %23'ü ise 36-40 yaş aralığında bulunmaktadır. Çalışanların %73' ünün 1501-2501 TL ücret aldıkları tespit edilmiştir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu 10 yıldan daha az aynı işyerinde çalışmaktadırlar.

Çalışmada ilk olarak demografik değişkenlerin, örgüt iklimi ve motivasyon algıları üzerinde olan ilişkileri incelenmiştir. Bu bulgulara göre:

1. Katılımcıların cinsiyet özellikleri ile örgüt iklimi ve motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Buna göre “*örgüt iklimi ve motivasyon algısının, cinsiyet durumuna göre aralarında anlamlı bir farkın olduğu*” hipotez reddedilmiştir. Araştırmanın hipotezleri kısmında detaylı olarak yapılan çalışmada çıkan sonuçlar ile Atakan'ın (2012), İllez'in (2012), Alp'in (2016) ve Keskin'in (2008), araştırmaları kıyaslandığında benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan çalışmadan farklı olarak Öner'in (2007), Doğan'ın (2009) ve Birkan'ın (2009) çalışmalarında ise fark anlamlı bulunmuştur.

2. Katılımcıların medeni durumu özellikleri ile örgüt iklimi ve motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Buna göre “*örgüt iklimi ve motivasyon algısının, medeni durumuna göre aralarında anlamlı bir farkın var olduğu*” hipotez reddedilmiştir. Araştırmanın hipotezleri kısmında detaylı olarak yapılan araştırmada çıkan sonuçlar ile Gök’ün (2009) ve Barles’in (2016) araştırmaları kıyaslandığında benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan araştırmadan farklı olarak Özdemir’in (2006) , Yılmaz’ın (2015) ve Arı’nın (2011) çalışmalarında ise fark anlamlı bulunmuştur.
3. Katılımcıların örgüt iklimi algısı ile öğrenim durumu özellikleri arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere homojenlik testi yapılmıştır. Buna göre; öğrenim durumu ön lisans olan katılımcıların örgüt iklimi algılarının lise ve lisans düzeyinde eğitime sahip olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Dağlı (1999) tarafından, Adana ve Gaziantep illerinde yer alan ilköğretim okullarında yapılan araştırma sonucunda, genellikle lisans mezunu olan öğretmenlerin, okul müdürleri tarafından daha az engellendiklerinin görüldüğü; bunun için ilköğretim okullarına üniversite mezunu öğretmenlerin görevlendirilmesi gerektiğini düşüncesi ortaya çıkmıştır. Köse (2015) tarafından yapılan araştırma sonucunda, eğitim durumu değişkenine göre örgüt iklimi algısına ilişkin verilere bakıldığında ölçeğin destekleyici müdür davranışı ve samimi öğretmen davranışı boyutlarında eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Küçükşarı (2012) tarafından yapılan tez çalışmasında da hastane sektöründe çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farkın olup olmadığına bakıldığında, yüksek lisans ve doktora eğitimi almış işgörenlerin diğer eğitim durumlarına göre örgüt iklimi algılarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırma da ortaya çıkan “*örgüt iklimi algısının, öğrenim durumuna göre aralarında anlamlı bir farkın olduğu*”

bulgusunun diğ er araştırma sonuçlarında da ortaya çıktığı görülmekte, bu bulgunun ilgili diğ er araştırmaların sonuçları ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Ancak Gök (2009), örgüt ikliminin motivasyon ile ilişkisi üzerine yapmış olduğu bir araştırmasında bankacılık sektöründe çalışanların eğitim durumlarının örgüt iklimi algısı üzerinde istatiks el olarak anlamlı bir farklılığın saptanmadığını, Aksoy (2006), örgüt ikliminin motivasyon üzerine yurt içinde ve yurt dışında yer alan otomotiv sektöründe yaptığı bir araştırmasında çalışanların eğitim düzeyi ile algılanan örgüt iklimi arasında anlamlı fakat negatif bir ilişkinin olduğunu, Özkul (2013) örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu üzerine incelediği bir araştırmada plastik sektöründe çalışanların eğitim durumu ile örgüt iklimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını ileri sürmüşlerdir. Yine Başkaya'nın (2014) yapmış olduğu araştırmasında ise fark anlamlı bulunmamıştır.

4. Yapılan araştırma öğrenim durumunun örgüt iklimi algısı üzerinde fark yaratan bir etkisi olduğunu göstermiştir. Buna karşın; öğrenim durumunun motivasyon algısı üzerinde fark yaratan bir unsur olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan farklı çalışmada Keskin'in (2008) "Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri" konulu araştırmasında ağaç işleri sektöründe çalışan bireylerin motivasyon algıları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farkın olmadığını ortaya koymuştur. Bu araştırma da ortaya çıkan "*motivasyon algısının, öğrenim durumuna göre aralarında anlamlı bir farkın olmadığı*" bulgusunun bu araştırma sonucunda da ortaya çıktığı görülmekte, bu bulgunun ilgili Keskin'in (2008) araştırma sonuçları ile örtüş t üğ ü anlaşılmaktadır. Ancak Gök'ün (2009) motivasyonun öğrenim düzeyindeki çalışanlara göre daha düşük olduğunu ve katılımcıların öğrenim düzeyi algısı art tı kça, motivasyon düzeyi algısının de art tı ğ ını belirterek anlamlı bir ilişkinin olduğunu, Aksoy (2006) çalışanların eğitim düzeyi ile algılanan motivasyon ile anlamlı fakat negatif bir ilişkinin olduğunu, Özkul (2013) katılımcıların eğitim düzeyleri

arttıkça motivasyon ile ilgili algılamalarının olumsuz yönde etkilendiğini, ters yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu, Kavi (2006) tarafından yapılan çalışmada Finans ve Bankacılık sektöründe çalışanların lisans mezunu olanların ortalamalarının yüksek olması, motivasyon algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farkın olduğunu, ileri sürmüşlerdir.

5. Katılımcıların yaş grubu özellikleri ile örgüt iklimi ve motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Buna göre “*örgüt iklimi ve motivasyon algısının, yaş durumuna göre aralarında anlamlı bir farkın olduğu*” hipotezi reddedilmiştir. Araştırmanın hipotezleri kısmında detaylı olarak yapılan çalışmada çıkan sonuçlar ile Cıranoglu'nun (2016), Albayrak'ın (2015) ve Aydın'ın (2015) çalışmaları kıyaslandığında benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan çalışmadan farklı olarak Tahaoğlu'nun (2007) çalışmalarında ise fark anlamlı bulunmuştur.
6. Katılımcıların çalışma süreleri özellikleri ile örgüt iklimi ve motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Buna göre “*örgüt iklimi ve motivasyon algısının, çalışma süreleri durumuna göre aralarında anlamlı bir farkın olduğu*” hipotezi reddedilmiştir. Araştırmanın hipotezleri kısmında detaylı olarak yapılan çalışmada çıkan sonuçlar ile Gül'ün (2012), Gündüz'ün (2008), ve Kayısı'nın (2016), çalışmaları kıyaslandığında benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan çalışmadan farklı olarak Özden'ini (2013) ve Doğan'ın (2011) çalışmalarında ise fark anlamlı bulunmuştur.
7. Katılımcıların çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması özellikleri ile örgüt iklimi ve motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Buna göre “*örgüt iklimi ve motivasyon algısının, çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması durumuna göre aralarında anlamlı bir farkın olduğu*” hipotezi reddedilmiştir. Yapılan literatür çalışmalarında örgüt

ikliminin ve motivasyon algısının çalıştığı işyerinin çalışma hayatındaki sıralaması değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna rastlanılamamıştır. Yapılan araştırmadan farklı olarak Özkul'un (2013) çalışmalarında ise fark anlamlı bulunmuştur.

8. Katılımcıların aylık ücret grubu özellikleri ile örgüt iklimi ve motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Buna göre “*örgüt iklimi ve motivasyon algısının, aylık ücret durumuna göre aralarında anlamlı bir farkın olduğu*” hipotezi reddedilmiştir. Araştırmanın hipotezleri kısmında detaylı olarak yapılan araştırmada çıkan sonuçlar ile Çakır'ın (2010) ve Aysu'nun (2013) araştırmaları kıyaslandığında benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan araştırmadan farklı olarak Gök'ün (2009), Bozkurt'un (2014) ve Eyigün'ün (2015) çalışmalarında ise fark anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda literatür araştırmaların, yapılan mevcut araştırma ile paralel yönlü olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın diğer ve en önemli amacı, örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Yapılan analiz sonuçlarına göre;

9. Çalışanların örgüt iklimi algıları ile motivasyon algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon testi sonucunda %61,9 pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre “*örgüt iklimi ve motivasyon arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu*” hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, örgüt iklimi algısında meydana gelen bir iyileşme, çalışanların motivasyon düzeylerini de artıracığı söylenilebilir. Literatür çalışmasında, Aksoy'un (2006), Gök'ün (2009), Özkul'un (2013) ve Erdoğan'ın (2013), araştırmaları ile kıyaslandığında benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Literatürdeki bu görüş ve çalışmalara benzer bir biçimde bu araştırmada da, örgüt iklimi ile motivasyon arasında pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgüt iklimi elle tutulur gözle görülür, herhangi bir yaşanmış fiziki olayları anlatan bir kavram değildir. Örgüt çalışanlarının örgütte hissettikleri havanın nasıl olduğunu, olayların nasıl meydana geldiğini anlatan bir kavramdır. Örgütün başlangıcından sonuna kadar insan faktörü önemli rol oynamaktadır. Çünkü insan faktörü örgütü meydana getiren, örgütün oluşmasını sağlayan, ve örgütü gelecekte başarıya taşıyacak olan ana unsurlardandır. Bundan dolayı iş görenlerin örgüt ortamını ve örgütün kısa ve uzun vadedeki hedeflerini, amaçlarını nasıl hissettikleri oldukça önemlidir.

Çalışan personellerde açık, ılımlı bir örgüt iklimi algısı oluşturabilmek için örgütün düzeni, örgüt üyeleri arasında uyumluluk, ücretin adil dağıtımı, eşitliğin sağlanması ve başarılı personellerin ödüllendirilmesi gibi örgüt iklimini etkileyen faktörlerin sağlıklı bir şekilde uygulanması sonucu ile sağlanılabilir. Örgüt iklimini oluşturan örgütsel yapı, ödüllendirme, ücret, örgütsel iletişim, örgütsel değerler ve normlar gibi faktörlerle ilgili olarak olumsuzluk yaşanması esnasında çalışanlarda tükenmişlik sendromuna neden olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bundan dolayı sağlıklı, açık bir örgüt iklimi oluşturulursa, örgütte çalışanlar da mutlu olur ve bir o kadar da huzurlu çalışırlar. Bu da örgütün motivasyonunu artırarak, örgüte katkı sağlar.

Küreselleşen dünyamızda ve teknolojinin en üst seviyelere ulaştığı bu yüzyılda, diğer bütün örgütlerde olduğu gibi kamu örgütlerinin de en önemli varlıkların insan olduğu kesindir. Beşeri sermayenin bu kadar önemli olması, çalışanların hareketlerini şekillendiren motivasyon araçlarına olan ihtiyacı da şiddetle arttırmaktadır. Dolayısıyla motivasyon faktörleri de çalışanların isteklilik düzeylerini tayin eden araçlar olarak örgütlerin başarılı olmalarında önemli bir pay sahibidirler.

Yöneticilerin isteklerinin her zaman aynı olamayacağı mümkün olmadığı gibi, motivasyonu oluşturan unsurların yöneticilere göre değişiklik gösterebileceği de unutulmamalıdır. Dolayısıyla motivasyonun bir bütün

olarak değerlendirilmesi gereken bir yapı olduğu, ekonomik motivasyon araçlarından ücret, ödüller, kara katılma; psikolojik motivasyon araçlarından takdir edilme, değer ve statü, terfi ve yükselme olanakları ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarından amaç birliği, kararlara katılma, iletişim gibi faktörlerin genel olarak motivasyonu artırmada ki düzeyinin birlikte ele alınması gerektiği açıktır.

Örgüt iklimi aracılığıyla, motivasyonun geliştirilmesi günümüz örgütlerine büyük avantajlar sağlayacaktır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin ücret ve terfi sistemini adil bir şekilde düzenlemesi, ayrıca işyerindeki mevcut çalışma koşullarını en uygun düzeyde tutması büyük önem taşımaktadır. Çünkü mevcut koşullar optimum düzeyde olup ve çalışanların beklentileriyle işyerinin sunduğu olanaklar ne kadar uyum içerisinde olursa çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri tatminde o düzeyde yüksek olacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışan personeller, çalışmış oldukları yoğunluk ve iş yükünün fazla olması nedeniyle maaşlarının iyileştirilmesinin, ücret artışlarının motivasyonlarını olumlu yönde arttıracığı konusunda hem fikirdirler. Bu durumda ücret faktörünün artırılarak veya çalışanlara fazla mesai maaşı getirilerek, çalışanların motivasyonu artırılabilir.

Kamu sektöründe, iş görenlerin ücretin eşit ve adaletli belirleniyor olması bakımından yani; aynı işi yapmayan personel ile aynı ücreti alan personellerin motivasyonunu olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş ayrılığı vardır. Burada aynı işi yapmayan ancak diğerleri ile aynı ücreti alan çalışanların kendileri ve diğer mesai arkadaşlarıyla arasında farklı bir uygulama yapıldığını; hatta ayrımcılık yapıldığını düşündüğünden performans değerlendirme sistemi uygulanmalıdır. Performans değerlendirme sistemi yapılırken tek ölçüt ele alınmamalı, yapılan işlerin niteliğine ve bütünlüğüne göre değerlendirilmelidir.

Kamu sektöründe yer alan sürekli işin garanti edilmesinin sağlanıyor olması ve iş görenlerin işten çıkarılma veya atılma korkusuyla çalışmamaları motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Ancak Tapu Müdürlüklerinde çalışan personellerin yaptıkları her işlemde isimlerinin altına atmış oldukları "imza" ile geleceklerini ipotek altına almış olduklarından dolayı; iş görenler

gelecek endişesi yaşadığından huzursuz olmakta, örgütte verimli çalışmamaktadırlar. Çünkü; bireylerin hedeflerine yönelik herhangi bir gelecek garantisinin var olması kişiyi daima huzurlu hissettireceğinden ve bu gelecek güvencesinin olması örgütlerin lehine olacağından kanunlar ve tüzükler biraz daha esnetilerek devletin memura kusurlu işlemlerde rücu etme şartları hafifletilmelidir.

Kamu sektöründe, iş görenlere başarılarının ve tecrübelerinin karşılığında terfi ve yükselme olanağının tanınması kendilerini onura edeceğinden motivasyonlarını da olumlu yönde etkileyecektir. Değerli yıllarını çalışmış olduğu örgüte vermiş olan birey, vakti geldiğinde onun bir üst pozisyona atanması, bireyi mutlaka motive edecektir. Bunun için terfi ve yükselme şartlarının esnetilerek azami bir süreye çekilmesi için talepte bulunulmalı ve vakit kaybetmeden çalışmalara başlanılmalıdır.

Kamu sektöründe, personellerin önerilerinin üst yönetim tarafından değerlendirilmesi ve zaman kaybetmeden uygulamaya konulması motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu önerilerin dikkate alınması ve önemli olduğu hissedilerek uygulamaya konulması da örgütte iyi bir iletişim kurulmasını sağlayacağından ve örgütte kararlara katılabilen, demokratik, katı olmayan bir yönetime geçişi sağlayacağından dolayı yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemeli ve önerilerini dikkate almalıdır. Örgütün amaçlarına yönelik hedefleriyle ilgili olarak, sürekli öneri toplantıları düzenlenmeli ve çalışanların kararlara katılımları sağlanmalıdır.

Çalışanlara, mesleki eğitimler verilerek kendilerini geliştirme fırsatı tanınmalıdır. Özellikle işe yeni atanan personeller için gerekli oryantasyon çalışmaları yapılmalı, gerekli eğitimler verilmeli ve personellere kendilerini geliştirmeleri için sağlıklı bir örgüt ortamı yaratılmalıdır.

Çalışan personellere daha çok sayıda iş verilmesi, motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Böylelikle, çalışanlara daha fazla sorumluluk yüklemekte ve işler karmaşık hale gelmektedir. Bir kaç personelin yapabileceği daha çok sayıda işler, tek personele verilmemelidir. Bunun

yerine, görevlerde adil bir sistem uygulanmalı ve personel alımı yapılarak, iş yoğunluğu azaltılmalıdır.

İş görenlere görev tanımı açık ve net bir biçimde yapılmalı, iş genişletmekten ziyade belirli görevler verilmeli, personel sadece görev tanımında yazan işleri yapmalı ve o işe konsantre olmalıdır.

Motivasyon ile ilgili olarak, genel bir değerlendirme yapılacak olursa, şunlar söylenilebilir. İlk olarak çalışma isteğinin personelinin kendi içinden gelmesi gerçeğini kabul edip, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılarak personelin motivasyonu artırılmaya çalışılmalıdır. Bunun yanı sıra motivasyonu etkileyen unsurların personelin hal ve hareketlerinin yorumlanması ile karar verilebileceği göz önünde tutularak, personelin davranışları yorumlanmalı ve buna göre personelin motivasyonunu artırmak için gereken modeller ve uygulamalar geliştirilmelidir. Motivasyon tüm çalışanlara uygulanan standart motivasyon araçları ile değil, “kişiye özel” olarak çözümlenmelidir.

Ayrıca vatandaş-müşteri memnuniyetinin, ancak çalışanların memnuniyetiyle gerçekleşebileceğine inanan insan odaklı bir yönetim anlayışı oluşturulmalı; çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu ve iş verimini artırmaya yönelik iyileştirmeleri sürekli olarak yapılmalı, birim amirlerinin çalışanların sorumluluklarını net bir şekilde ortaya koymalı bu konu ile ilgili iş akış şemaları oluşturulmalı, çalışmaların her aşamasında personele mutlaka iş verilmeli ve bu işlerin eşit bir şekilde dağıtılması ile kişi başına düşen iş sayısını azaltılarak atıl durumda kalan personelin sürece dahil edilmesi sağlanmalıdır.

Tüm bunlara ek olarak çalışan personelin örgüte olan güvenini, iş verimini, performansını ve motivasyonunu artırmak için olması gereken faktörleri çalışanlara sunmanın yanında örgüt içerisinde yer alan olumsuz unsurları da ortadan kaldırmak büyük önem taşımaktadır. Örgüt ikliminin, çalışanların motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisi özellikle kamu sektöründe yer alan müdürlükler tarafından dikkate alınması gereken önemli bir konudur. Kamu sektöründe sağlıklı örgüt ikliminin oluşturulmasında,

Çalışanların algılarının ve değerlendirmelerinin göz önünde bulundurulması
kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerinin artmasını sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

Açıklan, A. (1996). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.

Adler, P. S. ve Bryan, B. (1996). "Two types of bureaucracy: Enabling and coercive" *Administrative Science Quarterly*, 41, s.61-89.

Akıncı, Z. B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Akıncı, Z. (2001). *Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş görenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Aksoy, H. (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 207919).

Aksoy, H. (2007). *Örgüt İklimi ve Motivasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Albayrak, A. (2015). *Sivil Savunma ve Seferberlik Hizmetlerinde Görevli Kamu Personelinin Problem Çözme Becerisi, Mobbinge Uğrama ve Motivasyon Durumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 381395).

Alp, M. (2016). *Kurumsal İtibarın Çalışan Motivasyon ve Performansına Etkileri: Trabzon Tunalar Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Trabzon. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 430768).

Altman, R. (2000). "Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems", *Water Engineering and Management Journal*, 147 (6), s.31-33.

Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Arı, S. (2011). *Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Trabzon. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 303751).

Arslan, N. T. (2004). “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.9, S. 203-228.

Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarının Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversite Kitabevi.

Atakan, H.A. (2012). *Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kütahya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 313197).

Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi Yeni Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar İçinde*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Ay, Ü. ve Cemile Ç. (2003). “Çalışanların Örgüt ve Yönetimsel Uygulamalar ile İlgili Algılamaları”, *11. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongre Dergisi*, Mayıs, s.445-458.

Aydın, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatip Oğlu Yayınevi.

Aydın, H. (2013). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 331146).

Aygün, E. (2015), *Belediyelerde Motivasyon Ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 395085).

Aysu, S. (2013). *Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kütahya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 313197).

Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Barles, M. (2016). *İşgörenlerin Motivasyon Araçlarını Algılaması Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma Sağlık Bakanlığında Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 450092).

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Kariyer Yayınları.

Başkaya, R. (2014). *Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 384008).

Benligiray S. (2005). *Büro Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Berberoğlu, G. ve vd. (2004). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Berzek, M. N. (1982). *İşgörenlerin Çalışmaya Gütüldürilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma*. İstanbul: Fatih Yayınevi.

Bilgen, H. (1976). *Örgüt İklimi* (Milli Eğitim Teftiş Kurulu), Ankara: Todaie Yayınları.

Bilir, P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Adana.

Birkan, K.C. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 271029).

Bucak, E. B. (2002). "Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.9 S. 7.ss. 2.

Bolat T. (2009). *Yönetim ve Organizasyon İçinde*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bozkurt, A. (2014), *Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama: (Kahta Devlet Hastanesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 75415).

Bursalioğlu, Z. (1991. "Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:24, Sayı:2, s.669-674.

Bursalioğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cıranoglu, M. (2011). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt İklimi: Türk Ocakları Derneği Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 280424).

Çakır, Ü.Ç. (2010). *Örgütsel İklim İle İş Tatmini İlişkisi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 280424).

Çelik, C. (2003). “Çalışanların Örgüt ve Yönetimsel Uygulamalarla İlgili Algılamaları: İki Örgütte İklim Kıyaslaması”, *11.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Dergisi*, S. 445-458.

Cüceloğlu, D. (1997). *İçimizdeki Biz: Kalite Bilicinin Temeli*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Cüceloğlu, D. (2002). *İletişim Donanımları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Dağdelen, O. (1986). *Motivasyon ve Örgütsel İklim*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Demirel, T. (1997). *Örgüt İklimi Farklı Örgüt İklimine Sahip Örgütlerin Etkinliklerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dengiz, M. G. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Diñer, E. (2013). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 348046).

Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, Ç. (2009). *Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 239926).

Doğan, D. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Örgüt İkliminin Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri Bakımından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 280699).

Dündar, S. Özutku, H. V Taşpınar, F. (2007). “İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 2, S.5, ss. 105- 119.

Efil, İ. (2006). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Erdoğan, Ş. (2013), *Örgüt İklimi ile Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Özel bir Hastanede Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 361757).

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.

Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları,

Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: Todaie Yayınları.

Fidan, N. (1998). *Okulda Öğrenme ve Öğretme*. İstanbul: Beta Basımevi.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Gök, S. (2009). “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6 Sayı:2, s.589.

Gül, Ö. (2012). *Örgütsel İklim Ve İletişim İklimi Arasındaki Etkileşim: Omu Vakfı İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 313190).

Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gündüz, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 219823).

Halpin, A. (1966). "Theory and Research in Administration", *The Macmillian Co*, s.135-178.

Ileez, Z. (2012). *Örgüt İkliminin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi - Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

İncir, G. (1984). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

Karaman, F. (2010). *İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik*. İstanbul: Etap Yayınevi.

Karcıoğlu, F. (2003). "Örgüt kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", *Başak Ekonomi Dergisi*, Ocak-Haziran 2003, s. 11-13.

Kavi, E. (2006). *İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma)*, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No: 217041).

Kayısı, A. K. (2016). *Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 440776).

Kaynak, E. (2016). *Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 443106).

Katz Daniel, L. ve Robert K. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Ankara: Doğan Basımevi.

Keser A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini*. Bursa: Alfa Aktüel yayınları.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Keskin, B. (2008). *Devlete Bağlı İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Algıları Ve İş Tatmin düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 226709).

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Korkmaz, S. (2008). *Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çağ. Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Mersin.

Korkut, H. (1980). "Hacettepe Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi Rektörlük Örgütleri'nin Örgütsel Havası ile İlgili Araştırma", *Üniversiteler Arası Kurul Genel Sekreterliği Yayını*, s.67-70.

Kumkale, T. (1996). *Türklerde Motivasyon*. İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları.

Kutaniş, Ö. R. (2004). "Motivasyon Faktörleri: Bir Fındık İşletmesi Örneği", *Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.IV, S.1,ss. 49.

Kuşlivan, Z. (1999). "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, C.3, S.3, ss.60,112.

Küçükahmet, L. (2001). *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Nobel Yayınları.

Küçükşarı, Ş. (2012). *Örgüt İklimi İle Stres Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kütahya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 313223).

Mercan, N. (2007). *Örgütlerde Mobing'in Örgüt İklimiyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Oral, S. ve Kuşluvan, Z. (1997). "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", *Verimlilik Dergisi*, S. 2,

Önen, L. ve Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Öner, S. (2007). *Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeyleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 257883).

Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Adana. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 205494).

Özden, F. (2013). *Örgüt İklimi Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 333625).

Özdenmez, M. vd. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basım Yayınevi.

Özgen, H. Öztürk A. Ve Yalçın A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Özkalp, E. ve vd. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Özkul, Y. (2013). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 337405).

Parlak, B. (1990). *Türk Kamu Yönetiminde Örgüt İklimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Peker, Ö. (1978). *Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Pritchard, R.D. ve Karasick, B.V. (1973), “*The effect of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, s. 126-146. USA.’ dan aktaran Durmuş, Aynur (1998), *Özel sektörlerde örgütsel iklim*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınları.

Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*. İstanbul: Nadir Kitapevi.

Schein, E.H. (1995). *Örgüt Psikolojisi*, Ankara: Today Yayınları.

Sonay, F.(2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları*, Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 348302).

Süral Ö. P. ve Topaloğlu, T. (2008). *Motivasyon Kapsam Kuramları, Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şahin, A. (2004). “*Yönetim Kurumları ve Motivasyon İlişkisi*”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 152, 80-103.

Şimşek Ş.M. (2002). *Yönetim ve Organizasyon İçinde*. İstanbul: Günay Ofset Yayıncılık.

Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayınları.

Tahaoğlu, F. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi (Gaziantep ili Örneği), Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 190990).

Tınar, M.Y. (1996). *Çalışma Psikolojisi*. İzmir: Necdet Bükey Yayınları

Tınaz, P. (2005). *Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.

Tokat, B. (1998). “*Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*”. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). “*Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 65-2, s.198, Ankara.

Ünal, A. (1998). *Performansa Dayalı Ücret*. Ankara: Kamu-İş Yayını.

Yaşar, Ö. (2005). “*Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Yılmaz, Ş. (2015). *Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>(Tez No 407080).

Yılmaz, A. ve Eroğlu C. (2010). *Davranış Bilimler ve Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay yayıncılık.

Yozgat, U. (1998). *Yönetim Bilişim Sistemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EK:

ANKET FORMU

Bu soru formu, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Yüksek Lisans Programında Yürütülen “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Amacı Kamu sektöründe yer alan örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu üzerine etkisi hakkında bilgi edinmektir. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve araştırma amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Samimiyetiniz ve zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

Emine KAYA TATAROĞLU (tk43608 @tkgm.gov.tr)

I.BÖLÜM

- 1- Unvanınız:.....
- 2- İşyeri: () Kamu () Özel
- 3- Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
- 4- Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
- 5-Öğrenim Durumunuz: () Lise () Ön lisans () Lisans
() Y. Lisans () Doktora
- 6- Yaşınız: () 21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40
() 41-45 () 46 ve üzeri
- 7- Bu İşyerindeki Çalışma Süreniz: () 1 yıldan az () 1-3 () 4-6
() 7-9 () 10-12 () 13-15 () 16 yıl ve üzeri
- 8- Şu anda çalıştığınız işyeri kaçınıcı işiniz: () İlk () İkinci
() Üçüncü () Dördüncü () Beşinci ve üstü

9- Aylık ücretiniz (ek ödemeler dahil): () 1300-1.500 TL

() 1.501 - 2.500 TL () 2.501-35001 ()3501 ve üzeri

II. BÖLÜM

1. Bu işyerinde, çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilir.

() Kesinlikle katılıyorum

() Katılıyorum

() Kararsızım

() Katılmıyorum

() Hiç katılmıyorum

2. Bu işyerinde, çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilir.

() Kesinlikle katılıyorum

() Katılıyorum

() Kararsızım

() Katılmıyorum

() Hiç katılmıyorum

3. Bu işyerinde, çalışanlar için belirlenen hedefler ile iş yeri hedefleri arasındaki bağlantı açıktır.

() Kesinlikle katılıyorum

() Katılıyorum

() Kararsızım

() Katılmıyorum

() Hiç katılmıyorum

4. Bu işyerinde, çalışanlar kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptirler.

() Kesinlikle katılıyorum

() Katılıyorum

() Kararsızım

() Katılmıyorum

Hiç katılmıyorum

5. Bu işyerinde, çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliği önemli bir yer tutar.

Kesinlikle katılıyorum

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

Hiç katılmıyorum

6. Bu işyerinde, çalışanlar kendilerini işyerinin bir parçası olarak görür.

Kesinlikle katılıyorum

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

Hiç katılmıyorum

7. Bu işyerinde, kişiler arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır.

Kesinlikle katılıyorum

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

Hiç katılmıyorum

8. Bu işyerinde, çalışanlar için belirlenen hedefler, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekildedir ve aynı zamanda ulaşılabilir.

Kesinlikle katılıyorum

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

Hiç katılmıyorum

9. Bu işyerinde, çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

10. Bu işyerinde, çalışanlar yaptıkları doğru işlerle fark edilir ve performansa göre uygun şekilde ödüllendirilir.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

11. Bu işyerinde, çalışanların, hatalarından ders almalarına imkan verilir ve davranışlarına hoşgörüyle yaklaşılır.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

12. Bu işyerinde, çalışanlar üstleri tarafından gerektiği şekilde desteklenir.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

13. Bu işyerinde, çalışanların kişisel gelişimine önem verilir.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

14. Bu işyerinde, üstlerin verdikleri karar ve uygulamalara saygı duyulur.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

15. Bu işyerinde, çalışanlar, iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı, akılcı ve gerekli bulur.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

16. Bu işyerinde, çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

17. Bu işyerinde, yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemser.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

18. Bu işyerinde, çalışanlar, gelecekle ilgili olarak ait oldukları örgüte güven duyar.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum

- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

III. BÖLÜM

1. Bu işyerinde, iş motivasyonum; yaptığım iş karşılığı verilen ücret miktarına bağlı,

- Oldukça Yüksek
- Yüksek
- Değişiklik Göstermez
- Düşük
- Çok düşük

2. Bu işyerinde, iş motivasyonum; ücret dışı yapılan yardımlara (yemek, sağlık hizmetleri vs.) bağlı ,

- Oldukça Yüksek
- Yüksek
- Değişiklik Göstermez
- Düşük
- Çok düşük

3. Bu işyerinde, iş motivasyonum; ücretin eşit ve adaletli belirleniyor olması bakımından,

- Oldukça Yüksek
- Yüksek
- Değişiklik Göstermez
- Düşük
- Çok düşük

4. Bu işyerinde, iş motivasyonum; İşimde iş güvencesinin (sürekli iş garanti edilmesinin) sağlanıyor olması bakımından,

- Oldukça Yüksek
- Yüksek

Değişiklik Göstermez

Düşük

Çok düşük

5. Bu işyerinde, iş motivasyonum; işimi yaparken kendi kararlarımı uygulayabiliyor olmam bakımından,

Oldukça Yüksek

Yüksek

Değişiklik Göstermez

Düşük

Çok düşük

6. Bu işyerinde, iş motivasyonum; görevim itibariyle yeterince sorumluluk alıyor olmam bakımından,

Oldukça Yüksek

Yüksek

Değişiklik Göstermez

Düşük

Çok düşük

7. Bu işyerinde, iş motivasyonum; kararlara katılabilmeme ve inisiyatif kullanabilmeme bağlı olarak,

Oldukça Yüksek

Yüksek

Değişiklik Göstermez

Düşük

Çok düşük

8. Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerimdeki yükselme kriterlerine ve terfi politikasına bağlı,

Oldukça Yüksek

Yüksek

Değişiklik Göstermez

Düşük

Çok düşük

9. Bu işyerinde, iş motivasyonum; iş başarıımı etkileyecek eğitim ve geliştirme uygulamaları nedeniyle,

- Oldukça Yüksek
- Yüksek
- Değişiklik Göstermez
- Düşük
- Çok düşük

10. Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi nedeniyle,

- Oldukça Yüksek
- Yüksek
- Değişiklik Göstermez
- Düşük
- Çok düşük

11. Bu işyerinde, iş motivasyonum; uygulanan sosyal etkinliklere bağlı,

- Oldukça Yüksek
- Yüksek
- Değişiklik Göstermez
- Düşük
- Çok düşük

12. Bu işyerinde, iş motivasyonum; yaptığım çalışmalar sonucunda takdir ediliyor olmam bakımından,

- Oldukça Yüksek
- Yüksek
- Değişiklik Göstermez
- Düşük
- Çok düşük

13. Bu işyerinde, iş motivasyonum; görevim dolayısıyla toplumda gördüğüm saygınlığa bağlı,

- Oldukça Yüksek
- Yüksek

Değişiklik Göstermez

Düşük

Çok düşük

14. Bu işyerinde, iş motivasyonum; diğer çalışma arkadaşlarımla olan uyum ve iletişimim dolayısıyla,

Oldukça Yüksek

Yüksek

Değişiklik Göstermez

Düşük

Çok düşük

15. Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerimdeki fiziksel çalışma ortamına bağlı,

Oldukça Yüksek

Yüksek

Değişiklik Göstermez

Düşük

Çok düşük

16. Bu işyerinde, iş motivasyonum; işimi severek yapıyor olmam bakımından,

Oldukça Yüksek

Yüksek

Değişiklik Göstermez

Düşük

Çok düşük

17. Bu işyerinde, iş motivasyonum; işyerimin; çalışma saatleri, tatil ve izin uygulamaları nedeniyle,

Oldukça Yüksek

Yüksek

Değişiklik Göstermez

Düşük

Çok düşük

18. Bu işyerinde, iş motivasyonum; yöneticimin sıkıntı ya da sorunlarım ile ilgilenmesi bakımından,

- Oldukça Yüksek
- Yüksek
- Değişiklik Göstermez
- Düşük
- Çok düşük

