

**T.C.
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**ÖRGÜT İKLİMİ İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE İŞ
TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER. ÖZEL BİR HASTANEDE
UYGULAMA.**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şeyma ERDOĞAN

**Danışman
Prof. Dr. M.Şerif ŞİMŞEK**

İZMİR-2013

**T.C.
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**ÖRGÜT İKLİMİ İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE İŞ
TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER. ÖZEL BİR HASTANEDE
UYGULAMA.**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şeyma ERDOĞAN

**Danışman
Prof. Dr. M.Şerif ŞİMŞEK**

İZMİR-2013

ÖZET

ÖRGÜT İKLİMİ İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER. ÖZEL BİR HASTANEDE UYGULAMA.

ERDOĞAN, Şeyma

Yüksek Lisans Tezi, İşletme (MBA) Türkçe Tezli

Tez Danışmanı: Prof. Dr. M.Şerif ŞİMŞEK

Ekim 2013,122 sayfa

Bu çalışma Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalı Yüksek Lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkileri konu alan tezde, örgüt iklimi ile çalışan motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki özel bir hastanede yapılan uygulamayla beraber incelenmiştir. Örgüt iklimi ve örgüt iklimi ilişkili kavramların üzerinde durulmuştur. Örgüt iklimini etkileyen faktörler ve örgüt ikliminin sonuçları değerlendirilmiştir. Motivasyon kavramı değişik yönetim anlayışlarına göre ele alınmıştır. Motivasyon teorileri birbirleriyle karşılaştırılmıştır ve Motivasyon ve örgüt iklimi arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. İş tatmini kavramı açıklanmış ve önemi belirtilmiştir. İş tatmininin belirleyicileri üzerinde durulmuş, iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçları değerlendirilmiştir. İş tatmini ile örgüt iklimi ilişkisi ele alınmıştır.

İzmir’de özel bir hastanede 240 çalışan üzerinde örgüt iklimi ile çalışanların motivasyon ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma örneği uygulanmıştır. Araştırmanın amacı, örgüt iklimi ile çalışanların motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkisini incelemektir. Araştırma sonuçları istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Anahtar sözcükler: Örgüt, İklim, Örgüt iklimi, İş tatmini, Motivasyon

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEE MOTIVATION AND JOB SATISFACTION. AN APPLICATION AT A PRIVATE HOSPITAL .

ERDOGAN , Şeyma

Master of Business Administration Thesis ,

Supervisor: Prof. Dr . M. Şerif ŞİMŞEK

October 2013. 122 page

This study submitted to the Institute of Social Sciences at Gediz University, in partial fulfillment of the requirements for the Master of Business Administration in Department of Management.

The thesis focuses on relationships between organizational climate and employee motivation and job satisfaction, the relationship between organizational climate and employee motivation and job satisfaction was examined with the application in a private hospital.

The study focuses on organizational climate and concepts related to organizational climate. The factors affecting organizational climate and results of organizational climate have been evaluated. The concept of motivation is evaluated in various management concepts. Motivation theories are compared and the relationship between motivation and organizational climate are investigated. The importance of the concept of job satisfaction is explained and emphasized. Determinants of job satisfaction are mentioned, both individual and organizational results of the job satisfaction are evaluated. Relationship between job satisfaction and organizational climate are discussed.

A survey was conducted with 240 employees to explain the relationship between job motivation and job satisfaction on organizational climate at a private hospital in Izmir. The purpose of the study is to analyze the relationship between

organizational climate and employee motivation and job satisfaction. The survey results were analyzed statistically.

Keywords: Organization, Climate, Organizational Climate, Job Satisfaction, Motivation

KABUL VE ONAY SAYFASI

Şeyma Erdoğan tarafından Yüksek Lisans tezi olarak sunulan “Örgüt İklimi ile Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. Özel Bir Hastanede Uygulama.” başlıklı bu çalışma Gediz Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği ile Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim ve Öğretim Yönergesi'nin ilgili hükümleri uyarınca tarafımızdan değerlendirilerek savunmaya değer bulunmuş ve tarihinde yapılan tez savunma sınavında aday oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Jüri Üyeleri:

İmza

Jüri Başkanı	:
Raportör Üye	:
Üye	:
Yedek Üye	:

TEŞEKKÜR

Bu alıŐma sűresince kıymetli gűrűŐlerinden yararlandıđım, desteđini ve űnerilerini esirgemeyen tez danıŐmanım Prof.Dr. M.Őerif ŐİMŐEK'e, tezimi hazırlarken ilgisini ve bilgisini esirgemeyen Őđr. Gűr. Hilal H. ERDOđAN'a, ankete katılan çalıŐanlara, yaptıkları fedakarlık ve katkılar için aileme ve arkadaŐlarıma sonsuz teŐekkűrű bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
2.1. Örgüt İklimi.....	2
2.1.1. Örgüt İklimi ve Örgüt İklimi İle İlişkili Kavramlar.....	2
2.1.1.1. Örgüt İklimi Kavramı	2
2.1.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı.....	4
2.1.2. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklar.....	5
2.1.3. Örgüt İklimi İle İlgili Temel Yaklaşımlar.....	6
2.1.3.1. Kültürel Yaklaşım:.....	6
2.1.3.2. Yapısal Yaklaşım:.....	7
2.1.3.3. Algısal Yaklaşım:.....	7
2.1.3.4. Etkileşim Yaklaşımı:.....	8

2.1.4.	Örgüt İkliminin Boyutları	9
2.1.5.	Örgüt İklimi Çeşitleri	14
2.1.5.1.	Açık Örgüt İkliminin Özellikleri	15
2.1.5.2.	Kapalı Örgüt İkliminin Özellikleri.....	16
2.1.6.	Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	17
2.1.6.1.	Yönetmel Değerler	17
2.1.6.2.	Liderlik Tipi	17
2.1.6.3.	Ekonomik Şartlar	18
2.1.6.4.	Örgüt Yapısı.....	18
2.1.6.5.	Çalışanların Özellikleri	18
2.1.6.6.	Sendikalaşma	18
2.1.6.7.	Örgütün Hacmi.....	19
2.1.6.8.	İşin Yapısı	19
2.1.7.	Örgüt İkliminin Sonuçları	19
2.1.7.1.	Sağlıklı Örgüt İklimlerinde Ortaya Çıkan Sonuçlar	19
2.1.7.2.	Sağlıksız Örgüt İkliminde Ortaya Çıkan Sonuçlar	21
2.2.	Motivasyon ve İş Tatmini.....	22
2.2.1.	Motivasyon	22
2.2.1.1.	Değişik Yönetim Anlayışlarına Göre Motivasyon.....	23
2.2.1.1.1.	Geleneksel Yönetim Modeline Göre Motivasyon	23
2.2.1.1.2.	İnsan İlişkileri Modeline Göre Motivasyon.....	24
2.2.1.1.3.	İnsan Kaynakları Modeline Göre Motivasyon	25

2.2.1.1.4. Çağdaş Yönetim Modeline Göre Motivasyon	25
2.2.1.2.Motivasyon Teorileri	25
2.2.1.2.1. Kapsam Teorileri	27
2.2.1.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	28
2.2.1.2.1.2. ERG Kuramı	33
2.2.1.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	34
2.2.1.2.2. Süreç Teorileri	43
2.2.1.2.2.1. Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı	43
2.2.1.2.2.2. Beklenti Kuramı.....	45
2.2.1.2.2.3. Amaç Teorisi	49
2.2.1.2.2.4. Pekiştirme Teorisi.....	51
2.2.1.3. Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması.....	52
2.2.1.4. Motivasyon ve Örgüt İklimi İlişkisi.....	55
2.2.2. İş Tatmini	57
2.1.2.1. İş Tatmini Kavramı ve İş Tatmininin Önemi.....	57
2.1.2.1.1. İş Tatmini Kavramı.....	57
2.1.2.1.2. İş Tatmininin Önemi.....	59
2.1.2.1.3. İş Tatmininin Belirleyicileri	61
2.1.2.1.3.1. İşin Kendisi.....	61
2.1.2.1.3.2. Ücret	62
2.1.2.1.3.3. Terfi Olanakları	62
2.1.2.1.3.4. Yöneticiler	62

2.1.2.1.3.5. Çalışma Arkadaşları.....	63
2.1.2.1.3.6. Şirket Politikası.....	63
2.1.2.1.4. İş Tatmini ve Etik İklim.....	64
2.1.2.1.5. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi	64
2.1.2.1.6. İş Tatmini ve Örgüt İklimi İlişkisi.....	66
3. METODOLOJİ.....	71
Örgüt İklimi ile Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. Özel Bir Hastanede Uygulama.....	71
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	71
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	71
3.3. Verilerin Toplanması.....	72
3.4. Anket Sorularının Niteliği.....	72
3.5. Verilerin Analiz Yöntemi.....	72
4. ANALİZ VE BULGULAR.....	73
4.1. Güvenilirlik Analizi.....	73
4.2. T Test.....	78
4.3. Varyans (Anova) Analizi.....	79
4.4. Regresyon Analizi.....	79
5. TARTIŞMA.....	94
6. SONUÇ.....	96
KAYNAKLAR DİZİNİ.....	97
EKLER	106
Ek 1: Anket Formu	106

ŒEKİLLER DİZİNİ

<u>Œekil</u>	<u>Sayfa</u>
4.1. Örgüt İklimi ile Motivasyon ve İş Tatmini İlişkinin Model Önerisi.....	80

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. İklim Boyutu.....	9
2.1. Motivasyon Üzerine Geliştirilen Kapsam ve Süreç Kuramları Arasındaki Temel Farklar.....	26
2.3. Maslow Tarafından Belirlenen Gelişim ve Eksiklik İhtiyaçlarına Dahil Olan İhtiyaç Kademeleri.....	29
2.4. Maslow Tarafından Belirlenen İhtiyaç Kademelerine Karşılık Gelen Örgütsel İhtiyaçlar.....	32
2.5. Başarı Kazanma ve Başarısızlıktan Kaçınma İhtiyacı Olan Kişilerle İlgili Tahminler.....	35
2.6. Herzberg Tarafından Belirlenen Hijyen Faktörleri ve Motive Edici Faktörler.....	41
2.7. Herzberg, Maslow ve Alderfer Tarafından Geliştirilen Motivasyon Teorileri Arasındaki Benzerlikler.....	41
2.8. Beklenti, Valens ve Araçsallığın, Güç ile Olan İlişkisi.....	48
2.9. Motivasyon Üzerine Geliştirilen Kapsam ve Süreç Kuramlarının Savundukları Temel Görüşler.....	52
4.1. Örgüt İklimine İlişkin Sorular İçin Elde Edilen “Güvenilirlik Analizi” Sonuçları.....	73
4.2. Örgüt İklimi Ölçeği soruları için “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” değerleri.....	73

4.3. İş Tatminine İlişkin Sorular İçin Elde Edilen “Güvenilirlik Analizi” Sonuçları.....	74
4.4. İş Tatmini Ölçeği soruları için “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” değerleri.....	74
4.5. İş Motivasyonuna İlişkin Sorular İçin Elde Edilen “Güvenilirlik Analizi” Sonuçları.....	75
4.6. İş Motivasyonu Ölçeği soruları için “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” değerleri.....	75
4.7. Tüm anket soruları için elde edilen “Güvenilirlik Analizi” sonuçları.....	76
4.8. Çalışanların Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	76
4.9. Örgüt İklimine İlişkin Genel Bulgular.....	78
4.10. İş tatminine sahip olan çalışanlarla sahip olmayan çalışanların motivasyon düzeyleri arasındaki sayısal bulgular.....	80
4.11. ‘Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundururlar’ ifadesine ilişkin sayısal bulgular.....	81
4.12. ‘İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır’ ifadesine ilişkin sayısal bulgular.....	83
4.13. ‘Çalışanlar arasında güven ortamı hakimdir’ ifadesine ilişkin sayısal bulgular.....	85
4.14. ‘Ücret Tatmini’ ifadesine ilişkin sayısal bulgular.....	86
4.15. ‘Görev’ ifadesine ilişkin sayısal bulgular.....	88
4.16. Örgüt İklimi ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	90

4.17. Örgüt İklimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	91
4.18. İş Tatmini ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	92

1. GİRİŞ

Örgüt iklimi, bir örgütteki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimi ve örgütsel yaşamın niteliği olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, iş ortamının kişinin iş memnuniyetinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

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

Örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkide, örgüt iklimi; hem çalışanları motive edici hem de çalışanların motivasyon düzeylerini artırıcı bir özellik taşımaktadır. Çalışanların motivasyonunda; maddi, psiko – sosyal, örgütsel ve yönetsel koşullardan oluşan bir çok faktör etkili olmaktadır. Örgütteki tüm bu faktörlerle ilgili çalışanların ortak algıları -ve bunun oluşturduğu örgüt iklimi- bireyi olumlu ya da olumsuz davranmaya itecek güdülerin harekete geçirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır

Örgüt üyelerine karar sürecine katılım olanağının verildiği; yöneticilerin işi önemseydiği ölçüde çalışanlarını ve gereksinimlerini de önemseydiği, motivasyonun sürekliliğini sağlayan çevresel koşulların oluşturulduğu; örgütün yenilikçi ve adil olduğu şeklindeki ortak algıların hakim olduğu bir örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu geliştiren bir faktör olarak yansımaktadır.

İster kişileri motive etmeye isterse sağlıklı bir örgüt iklimi geliştirmeye yönelik olsun, yöneticiler tarafından yürütülen uygulamalar, oluşturulan çevre ve işyeri atmosferi; çalışanların örgüte bağlılık ve motivasyon düzeylerinin yükseltilmesini mümkün kılmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt İklimi

2.1.1. Örgüt İklimi ve Örgüt İklimi İle İlişkili Kavramlar

Bu bölümde öncelikle örgüt iklimi tanımlanacak ve örgüt iklimi ile ilişkili diğer kavramlar açıklanacaktır.

2.1.1.1. Örgüt İklimi Kavramı

İklim; kelime anlamı olarak atmosfer, hava anlamındadır. Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü Yunanca'dan gelmektedir ve eğilim (temayül) anlamını taşır (Bilgen,1976:21). Bu sözcük yalnız ısı ve basınç gibi fiziksel olayları anlatmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl tanımladığını da anlatır. Yani psikolojik bir anlamı da vardır.

İnsanların, tutum ve davranışlarını tahmin etmemize yardımcı olan kalıcı ve sabit özellikleri olduğu gibi, örgütlerin de insanlar gibi katı, dost, sıcak, yenilikçi ya da tutucu gibi terimlerle ifade edilebilir özellikleri vardır. Bu özellikler seti örgütün psikolojik yanını oluşturur.

Örgüt iklimi 1960'lı yıllardan itibaren endüstri ve örgüt psikolojisinin araştırmalarına konu olan en önemli kavramlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt iklimi kavramının temelini Lewinian oluşturmaktadır. Lewinian'ın insanların ürünü olarak tanımladığı davranış kavramı, iklim araştırmaları için temel bir çerçeve oluşturmuştur. Halphin ve Croft (1962), Litwin ve Stringer (1968), Forehand (1968), Likert (1961, 1967), Campell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970) ve Taiguri ve Litwin (1968) geliştirdikleri çeşitli örgüt iklimi boyutları ile kavrama açıklık getirmeye çalışmışlardır (Denision,1990:25).

Bir örgüt açısından örgütsel iklim ise, o örgütteki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. Örgüt üyelerinin çoğunluğunca algılanabilen ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran örgüt iklimi kavramı ile ilgili birçok araştırmacı farklı tanımlamalar yapmıştır.

Örgütsel iklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır. Yani örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir (Katz ve Kahn,1977:123). Forehand ve Gilmer'e göre örgüt iklimi, "bir örgütü diğerlerinden ayırt eden, nispeten süreklilik gösteren ve örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen karakteristiklerin bütünüdür." Halpin ise , "Birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur" ifadesiyle iklimi, örgütün kişiliği olarak tanımlamıştır. Bursalioğlu da 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 yahut iklimi vardır" ifadesini kullanmıştır.

Sonuç olarak yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen tanımlamalar çerçevesinde örgüt iklimi ile ilgili tek bir tanım yapmanın zor olduğu söylenebilir. Bununla beraber, örgüt iklimi bir işletmedeki örgüt kültüründen etkilenebilmektedir. Bu açıdan çalışmamızda örgüt ikliminin değerlendirilmesinde önemli rol oynayan örgüt kültürü kavramının tanımlanıp örgüt iklimi ile olan farklılıklarına değinilecektir. Bunun yanı sıra iklim tanımlamasının eski zamanlarda yapılan kişilik tanımlaması ile benzerliğine dikkatleri çekmektedir. Buna göre; bir örgütün iklimi, bir örgütün kişiliği olarak anlaşılmalıdır (Hoy, 1990:151).

Kişilik, insan davranışlarını etkileyen en önemli faktördür. "İnsanların belirli olaylar karşısındaki davranışları, amaçlarına, inançlarına, eğilimlerine, ihtiyaçlarına ve güdülerine bağlı olarak belirlenir. Bunlar, insanın kişilik yapısının unsurlarıdır. Algılamalarını ve dolayısıyla gösterecekleri tepkilerin yönünü ve derecesini etkiler" (Barutçugil,2002:14). Kişilik insanları birbirlerinden farklı kılan ve davranışlarına yön veren özellikler bütünüdür. Benzer şekilde örgüt iklimi de bir örgütü diğerlerinden farklı kılan, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen özellikler bütünüdür.

Litwin ve Stringer (1968:1) örgüt iklimi ile ilgili olarak "Belli bir çevrede yaşayan ve çalışan insanların, kollektif algılamaları sonucu oluşan ve davranışlarına yol gösterdiği düşünülen, iç çevresinin ölçülebilen özelliklerinin toplamıdır" şeklinde bir tanımlama geliştirerek örgüt iklimi kavramını açıklarken "algılama" kavramının da önemini vurgulamaktadır (Hoy,1990:151).

Pritchard ve Karasick'in tanımlamasına göre "örgüt iklimi; göreceli olarak ve süreklilik gösteren örgüt üyelerinin davranış ve kuralları, örgüt üyelerinin algılamaları, belli durumlar karşısında yorumlama temeli ve çeşitli aktiviteleri yönetmede kullanılan baskı kaynağı gibi faktörlerin bir araya gelmesi ile bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden içsel çevresinin özellikleridir." (Batlis,1980:233).

Barutçugil (2004:216) ise örgüt iklimini; "çalışanların örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algıların sonunda oluşan genel bir hava"olarak tanımlamaktadır.

Örgüt iklimi kavramı en az üç değişken grubu içermektedir.

Bu değişkenler şöyledir (Forehand, 1968:66):

- **Çevresel Değişkenler:** Bireyin kendisinden kaynaklanmayan, örgüt üyelerine dışardan etki eden değişkenlerdir. Çevresel değişkenlere örnek olarak örgütün büyüklüğü ve yapısı, ekonomik şartlar ve sendikalaşma oranı vb. verilebilir.
- **Kişisel Değişkenler:** Bu değişkenler örgüt üyelerinin yetenekleri, yaklaşımları, işe karşı ilgileri, karakteristik nitelikleri gibi bireysel olarak her bir işgörenin sahip olduğu özellikleri ya da değerleri ifade etmektedir.
- **Sonuç Değişkenler:** Bu değişken grubu çevresel ve kişisel değişkenlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşmaktadır. İş motivasyonu, memnuniyet ve verimlilik bu grup değişkenlere örnek gösterilebilir. Bu noktada grup değişkenler dikkate alındığında, örgüt iklimi bireysel değişkenlerin ve çevresel değişkenlerin etkileşimi olarak görülebilir.

2.1.1.2.Örgüt Kültürü Kavramı

Her örgüt kendine özgü bir kültüre sahiptir. Örgütsel kültür bir bireyin kişiliği gibidir. Kişiliğin bireyin davranışlarını etkilemesi gibi bir örgüt içinde paylaşılan değerler ve inançlar da örgüt içindeki eylemleri, fikirleri ve davranış kalıplarını etkilemektedir. Bir işletmenin kültürü, işgörenlerin ve yöneticilerin

problemlere yaklaşım tarzına, müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkilere, rakip firmalarla etkileşime etki etmektedir (Oden,1997:3).

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanları yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Hasanoğlu,2004:47). Örgüt kültürü, organizasyonun kendi kimliğini yani iklimini oluşturmasında önemli rol oynar (Hasanoğlu,2004:51). Katz ve Kahn 1966'da yayımlanan "The Social Psychology of Organizations" adlı eserlerinde "her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir" demişlerdir. Onlara göre, örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır (Ertekin,1978:3).

Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi, insanların işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel havadır. Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf ve kötüdür (Dinçer,1996:211).

2.1.2. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki Farklar

Literatürde örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramlarının çoğunlukla birbirleri yerine kullanıldıkları görülmektedir. Bazı araştırmacılar, kültür kavramı ile iklim kavramının aynı olduğunu söylemekte, bazıları ise bu iki kavramın arasında farklar olduğunu belirtmektedir.

Örgüt kültürü, daha çok antropolojinin etkisiyle işletmelerde ortaya çıkmış olup, çalışanlar arasındaki etkileşimler sonucu oluşan ortak değerler, normlar, anlamlar ve sembolik ifadelerden meydana gelmektedir.

Örgüt iklimi herhangi bir örgütteki çalışanların daha çok davranışsal ve tutumsal özelliklerini yansıtırken, dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise örgütsel değerleri içermekte ve örgüt dışındaki bireyler tarafından kolayca algılanamamaktadır. Örgütsel iklim, örgüt kültürü kavramı ile karşılaştırıldığında, bir örgütün daha çok gözle görülen tarafını yansıtan bir kavramdır. Örneğin;

Örgütü dışardan herhangi bir kişi ziyaret ettiğinde oradaki çalışanlar arası ilişkileri gözlediğinde ve bazı insanlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varabilir.

Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklim örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkiye sahiptir. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli bir payı vardır (Atay,1998:7)

Literatürde, örgüt iklimi, bireylerin iş çevrelerini algılama biçimleri olarak, örgüt kültürü ise örgütsel bir birimde işlerin yapılma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama aradaki önemli farkı ortaya koymaktadır. Örgüt iklimi ve kültürünün bu şekilde tanımlanması, iklimin bireyin bir özelliği olduğu, kültürün ise örgütün bir özelliği olduğu yargısına ulaştırmaktadır (Glisson ve James,2002:769).

Örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olan örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha çabuk değişmektedir. Örgüt iklimi, işgörenlerin kahve aralarında işle ilgili yaptıkları konuşmalar gibi, örgütün özel dili içinde bulunur. İklim, örgütün gözlemlenebilen rutin eylemlerinde ve ödülleriyle kendini belli eder. Burada rutin eylemlerle kastedilen olaylar ve uygulamalardır; ödüller ise kabul edilen, desteklenen ve ödüllendirilen davranışlarla ilgilidir. (Schauber,2001:30).

2.1.3. Örgüt İklimi İle İlgili Temel Yaklaşımlar

Örgüt iklimi ile ilgili temel yaklaşımlar başlığı altında, örgüt iklimi ile ilgili farklı bakış açılarının değerlendirilmesi üzerinde durulacaktır. İklim kültür, yapısal, algısal ve etkileşimsel yaklaşımlar anlatılacak ve her bir yaklaşımın arasındaki farklara değinilecektir. Araştırmacılar, örgüt iklimine değişik açılardan bakarak, birbirinden farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuşlardır. Bu yaklaşımlardan başlıcaları aşağıda açıklanmıştır:

2.1.3.1. Kültürel Yaklaşım:

Daha önce de belirtildiği gibi örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran örgütsel karakteristiklerin oluşturduğu algı setidir. Bu örgütsel karakteristikler:

- Üyeler arasındaki etkileşimler ile oluşur.
- Örgüt içinde ortaya çıkan bütün olaylar bu karakteristikler çerçevesinde değerlendirilir.
- Örgüt kültürünün normlarını ve niteliklerini gösterir.
- Davranışın biçimlenmesinde etkili rol oynar.
- Güven, özerklik, bağlılık, destek gibi boyutlar aracılığı ile çalışanların algılarını biçimlendirir.

Örgüt iklimine kültürel yaklaşımda iklimin boyutları (güven, bağlılık, destek vb) örgütün süreklilik gösteren karakteristiklerinin biçimlendirdiği algı seti olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu yaklaşım örgüt iklimi üzerinde etkili olan diğer faktörleri gözardı ettiği için iklimi açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

2.1.3.2. Yapısal Yaklaşım:

Örgüt ikliminin belirleyicilerinden bir tanesi de çalışanların örgütsel yapıya ilişkin algılamalarıdır. Örgüt politikaları, prosedürler, kurallar ile ilgili bireysel algılamalar örgüt iklimine yapısal yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel nitelikler ya da karakteristikler, çalışanların örgütle ilgili tutum ve algılarını biçimlendirmektedir. Örgütte çalışanların örgüt yapısına ilişkin algılamaları sonucunda ise örgüt iklimi ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak yapısal yaklaşım da iklimi sadece örgüt yapısını oluşturan durumlara göre açıklamaktadır. Bu yaklaşım örgüt iklimine etki eden diğer faktörleri dışarda bıraktığı için tek başına iklimi açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

2.1.3.3. Algısal Yaklaşım:

Algısal yaklaşım, örgüt iklimini kültürel yaklaşımda olduğu gibi bireylerin sadece örgütün sahip olduğu özellikleri algılaması ya da yapısal yaklaşımda olduğu gibi çalışanların yapıya ilişkin algıları ile değil, örgütsel durumlara veya örgütsel karakteristiklere ilişkin psikolojik değerlendirmeleri ile açıklamaktadır. Örgüt iklimi, bireylerin örgütsel durumlarla ilgili algılarının biçimlendirdiği ortamdır. Bu yaklaşıma göre, bireyler örgütsel durumları kendilerine göre anlayıp yorumlayarak değerlendirmektedir. Bireylerin bu örgütsel durumlara karşı geliştirdikleri algılar neticesinde ise davranışları ortaya çıkmaktadır.

2.1.3.4.Etkileşim Yaklaşımı:

Etkileşim yaklaşımı, örgüt iklimini açıklamak için etkileşimsel süreç ve sembolik etkileşimler olmak üzere iki kaynaktan faydalanmaktadır:

Etkileşimsel süreç, örgütte çalışanların yorumları, bakış açıları, değerlerinin oluşturduğu bir süreçtir. Sembolik etkileşim ise, çalışanlar arasındaki etkileşimlerin içerdiği yorumlar, bir kişinin bir diğer örgüt üyesinden kendi algı ve yorumları ile elde ettiği değerlendirmelerden oluşmaktadır.

Özel hastanelerde tepe yöneticilerin (yönetim kurulu başkanları) liderlik yaklaşımlarının algılanmasının üst düzey yöneticilerin örgüt iklimi algılamaları üzerindeki etkisi çalışmanın boyutlarından biri olduğu için bu bölümde örgüt iklimini açıklayan temel yaklaşımların üzerinde durulmuştur. Yukarıda açıklandığı üzere her bir yaklaşım örgüt iklimi ile ilgili farklı algılamaları içermektedir.

Örgüt iklimi ile ilgili temel yaklaşımlar genel olarak değerlendirildiğinde, kültürel yaklaşım iklimi sadece bireylerin örgüt kültürü ile ilgili algılamaları olarak değerlendirmekte, yapısal yaklaşım örgüt yapısını oluşturan özelliklerin bireyler tarafından algılanması ile iklimin ortaya çıktığını açıklamaktadır.

Algısal yaklaşım ise çalışanların örgüt ile ilgili psikolojik algılamalarının iklimi oluşturduğunu belirtmekte, etkileşim yaklaşımı da çalışanların hem bireysel hem de diğer çalışanlarla olan etkileşimleri sonucunda iklimin oluştuğunu açıklamaktadır.

Sonuç olarak örgüt iklimini açıklayan yaklaşımların her birinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Hiçbir yaklaşımın tek başına iklimi açıklamaya yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak bu yaklaşımların, örgüt ikliminin açıklanmasına, çalışanların iklim algılamalarının anlaşılmasına ve bu alanda yapılacak başka araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülebilir.

2.1.4. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan pek çok araştırmada, örgüt iklimini oluşturan çeşitli boyutlar ile hem örgütsel değişkenler (üretkenlik, verim gibi) hem de kişisel değişkenler (iş tatmini, stres, motivasyon gibi) arasındaki ilişkiler değerlendirme altına alınmakta ve incelenmektedir. Söz konusu örgüt iklimi boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile ele alınmaktadır.

Harvard Business School'a bağlı, George Litwin ve Robert Stringer başkanlığındaki bir grup araştırmacı tarafından yürütülen çalışmalarda, bir örgütte görev alan kişilerin işe katılımı, iş çevresi ile ilişkili olarak değerlendirmeye alınmaktadır. Araştırmacılar “yapı” ve “süreç” üzerine odaklanmak yerine “örgütte görev alan kişilere”, “kişilerin sahip oldukları algılamalara” ve “bu algılamaların davranışı ne şekilde etkilediğine” odaklanmaktadırlar. Etkinliği arttırabilmek için yöneticiler tarafından oluşturulan çevre aracılığı ile çalışanların nasıl daha enerji dolu, daha örgüte bağlı ve daha yüksek motivasyona sahip olabileceği üzerine çalışmalar yürütülmüştür (Kelner,1998:123).

Bu çalışmaların sonucunda, örgüt iklimini ölçme ve değerlendirme alanında en yaygın olarak kabul gören ve kullanılan “iklim boyutları” Litwin ve Stringer tarafından geliştirilmiştir. Tablo 2.1.'de bu boyutların neler olduğu ve kısaca neyi ifade ettikleri açıklanmaktadır.

Tablo 2.1. İklim Boyutu

İklim boyutu	İçerik
Esneklik/uyumluluk	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt kural ve prosedürlerinin ne kadarının gereksiz olduğu,• Yeni fikirlerin ne derece kabul gördüğü ile ilgili örgüt üyelerinin algılamalarını içermektedir.
Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların her hangi bir gözetim olmaksızın işlerini yerine getirebilecekleri,• Sonuçtan tamamen kendilerinin sorumlu olduğunu hissetmeleri,• Var olan sürecin “sahibi” oldukları ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.

Standartlar	<ul style="list-style-type: none"> • Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedeflerin saptandığı, • Yöneticimin tüm çalışanlardan “yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını” beklediği, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Ödül	<ul style="list-style-type: none"> • Yaptıkları iyi işlerin fark edildiğini ve bu işler için ödüllendirildiklerini, • Fark edilme ve geri bildirim tamamen performansa göre farklılık gösterdiği, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Netlik	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların işleri ile kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu tam olarak bilmeleri, • Kendi rolleri ile örgütsel amaçlar arasında olan ilişkisinin açık olması, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Takım çalışmasına yatkınlık/ takım ruhu	<ul style="list-style-type: none"> • Herkesin ortak bir amaca yönelik çalıştığını hissetmeleri, • Çalışanların o örgüte ait olmalarından dolayı gurur duydukları, • Kişilerin gerektiğinde daha fazla çaba göstereceği, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.

Kaynak: Kelner,1998:124

➤ Sorumluluk:

Sağlık kurumlarında çalışan yöneticilerin yürüttükleri görevle ilgili alacakları kararlar için tepe yönetim tarafından kendilerine verilen sorumluluk ile birlikte iklim algılamaları da güçlü bir duruma gelmektedir. Yöneticilerin yürüttükleri görevle ilgili yetki ve sorumluluk sahibi olmaları ile birlikte verilecek kararların kontrol edilmesi kolaylaşmakta ve bu durum sonucunda da iklim algılamaları pozitif yönde etkilenmektedir.

➤ Ödül Sistemleri:

Örgüt iklimi üzerinde belirgin bir etkiye sahip olan diğer bir boyut ödül sistemleridir. Hastanelerdeki tepe yöneticilerin ödül sistemlerini adaletli kullanmaya özen göstermeleri, performansa dayalı ödül sistemlerinin var olması, yalnızca maddi ödül değil manevi ödüllerin de kullanılması üst düzey yöneticilerin bireysel algıları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır. Bu bireysel algılamalar ise örgüt ikliminin ödül boyutu kapsamında değerlendirilmektedir.

➤ **Arkadaşlık, Dayanışma ve Destek:**

Bir kurumda bireyler arasındaki arkadaşlık duygusu ve yardımlaşma anlayışı, örgüt ikliminin arkadaşlık, dayanışma ve destek boyutunu ifade etmektedir. Hastane içinde yöneticilerin ve diğer çalışanların birbirlerine arkadaşça davranıp destek olması gibi davranışlar, samimi, içten ve saygılı ilişkilerin varlığı hem takım çalışmasının hem de güçlü bir iklimin algılanmasına imkân sağlamaktadır.

➤ **Örgüt Yapısı:**

Örgüt iklimine yapısal yaklaşım bölümünde açıkladığımız gibi bir kurumda çalışanların örgüt politikaları, prosedürler, kurallar ile ilgili bireysel algılamaları örgüt ikliminin yapı boyutunu oluşturmaktadır. Politikalar, prosedürler ve kurallar ile ilgili algılamaların sonucunda ise yöneticilerin genel olarak kuruma karşı olumlu ya da olumsuz tutumları ortaya çıkmaktadır. Bu tutumlar sonucunda ise yöneticilerin iklim algılamaları pozitif ya da negatif yönde olabilmektedir.

➤ **Çatışma:**

Bir kurumda çalışanlar arasında çatışmaların çok fazla yaşanması sonucunda zayıf bir iklim ortaya çıkmaktadır. Çatışmaların az yaşanması, bireyler arasındaki ilişkilerin güçlü olması, sorunların en aza indirilmesi neticesinde çatışma ile kolaylıkla başa çıkılabilmektedir. Böylece çatışmanın iyi yönetildiği kurumlarda çalışanların iklim algılamaları da güçlü olmaktadır.

➤ **Standartlar:**

Örgüt ikliminin bir diğer boyutunu ise standartlar oluşturmaktadır. Standartlar, performans hedeflerindeki ve amaçlardaki açıklığın ifadesidir. Bir örgütün performansla ilgili standart hedeflerinin kavranması, bir yandan görevin iyi yapılmasına, diğer yandan bireylerin ve takımın üstlendiği görevin amaçları ile yüzleşmelerine bağlıdır. Sözkonusu yüzleşme sonucunda görevle bütünleşme

olanağı, üyelerin performans hedeflerine ulaşmak için yoğun çaba harcamalarına yardımcı olur. Örgütün (veya takımın) performans hedeflerine ulaşmak için her koşul altında yürüttüğü mücadele örgütle (veya takımla) bütünleşme çerçevesinde örgüt ikliminin standartlarla ilgili boyutunu ifade etmektedir.

➤ **Kimlik:**

Bir şirkete ait olma, bir çalışma takımının önemli bir üyesi olma duygusu, bir tür cesaretlendirme ve güdüleme işlevi görerek, bireyin işletme ile ya da takımla bağlılığını arttırarak, aidiyet duygusunu besleyerek, işletme veya takımla bütünleşmesine olanak sağlar. Örgüt ikliminin kimlik boyutu, takım ruhunu geliştirme ve güdüleme esası üzerine kuruludur. Hem örgüt hem de takım düzeyinde bağlılığı bu yolla arttırmak olanaklıdır.

Özetle, yukarıda yapılan açıklamaların ışığında örgüt iklimi kavramının algılanması ile ilgili boyutların çok kapsamlı olduğu sonucuna varabiliriz. Hastanelerde çalışan yöneticilerin iklim algılamalarının güçlendirilmesi için iklim boyutlarının hangi açılardan algılamaya etki ettiğinin çok iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bunun için de yukarıda açıklanan her bir boyutun özelliklerinin iyi bilinmesi ve bu boyutların olumlu yönde iyileştirilmesi gerekmektedir.

Benzer şekilde Koys ve Decotis örgüt iklimini belirlemek için 8 farklı boyuta odaklanmanın gerektiğini savunmaktadırlar;

- **Özerklik:** Örgüt üyelerinin iş prosedürleri, amaçları ve önceliklerine ulaşma konusunda kendilerini ne kadar “belirleyici” olarak algıladıkları ile ilgilidir.
- **İşbirliği:** Örgüt üyelerinin kendi aralarında paylaşım içinde olmaları “hep birliktelik” kavramının içselleştirilmesi ve algılanması ile ilgilidir.
- **Güven:** Örgüt üyelerinin hassas ve kişisel konular hakkında, örgütün daha üst kademelerinde görev alan kişilerle iletişim kurarken ne derece özgür olduklarını algılamaları ile ilgilidir.
- **Baskı:** Performans standartları ve iş tamamlama ile ilgili algılanan zaman sınırlaması ile ilgilidir.

- **Destek:** Örgüt üyelerine korkmadan ve çekinmeden, hatalarından ders almalarına imkân verilmesi ve üyelerin davranışlarına toleransla yaklaşıldığının algılanmasıdır.
- **Fark edilme:** Örgüt üyelerinin örgüte olan katkılarından haberdar olduğunun algılanması ile ilgilidir.
- **Adalet:** Örgüt uygulamalarının eşitlikçi ve rasyonel temellere dayalı olduğunun algılanmasıdır.
- **Yenilikçilik:** Örgüt üyelerinin az deneyim sahip oldukları ve hatta hiç deneyim sahibi olmadıkları yeni alanlarda bile risk almanın, değişimin ve yaratıcılığın cesaretlendirildiğinin algılanmasıdır (Burton, Lauridsen ve Obel,1999:380).

Öte yandan Zammuto ve Krackover (1991) örgüt iklimin ölçmek ve değerlendirmek için 7 farklı boyut belirlemektedirler;

- **Güven:** Kişilerin birbirlerine karşı açık, paylaşımcı ve gerçekçi oldukları örgütlerde "güven" yüksek seviyede bulunmaktadır ve kişiler kendilerini örgüt içinde güvende hissetmektedirler. Buna karşılık kişilerin kapalı, savunmacı oldukları, paylaşımcı ve gerçekçi olmadıkları durumlar gergin ve güvensiz bir atmosfer yaratmaktadır, bu tip örgütlerde güven seviyesinin düşük olduğu kabul edilmektedir.
- **Çatışma:** Karşı güçlerin, amaçların ve inançların yüksek olduğu ve kişiler arasında anlaşmanın sağlanamadığı yerlerde çatışma da yüksek seviyede yaşanmaktadır. Buna karşılık, amaçlar ve inançlar açısından kişilerin arasında uyum olduğu ve işbirliği ruhuna sahip olduğu yerlerde ise çatışma düşük seviyede yaşanmaktadır.
- **Moral:** Çalışanların örgüte karşı güvenilir ve hevesli olduğu durumlarda çalışanların morali yüksek olmaktadır, buna karşılık çalışanlar ait oldukları örgüt içinde gelecekle ilgili güven duymuyorlarsa ve bir amaca sahip değillerse aynı zamanda hevesli de olmazlar, bu tip durumlar çalışanların moralinin düşük olmasına yol açmaktadır.
- **Ödüllendirme:** Kişiler eğer ödüllerin herhangi bir adam kayırma ve taraf tutma olmadan, adil olarak verildiğini kabul ediyorlarsa, örgüt ödül konusunda adaletlidir. Buna karşılık ödüllendirme iş ile

ilgili kriterler esas alınmadan, hissi şekilde görülüyorsa, örgüt ödül konusunda adaletsiz olarak kabul edilmektedir.

- **Değişime direnç:** Eğer kişiler, “bugün işleri ne şekilde yaptırırsak yarın da aynı şekilde yapacağız” varsayımına ve isteğine sahiplerse ve sürekliliğe olan inançları yüksekse, örgüt içinde değişime direnç de yüksek olmaktadır. Buna karşılık, kişiler “yarın yeni bir gün” düşüncesine sahiplerse ve değişimi normal bir durum olarak kabul ediyorlarsa bu örgütün değişime karşı direncinin düşük olduğunu söylemek mümkündür.
- **Lider itibarı:** Kişilerin liderliğe inançları olduğunda ve liderin karar ve faaliyetlerine saygı duyma, kabul etme ve özümseme hissi gelişmiş ise liderin itibarı yüksektir. Kişilerin saygı duymadığı ve otoriteye uyumu kabul etmedikleri durumlarda ise lider itibarı düşüktür.
- **Günah Keçiliği (Scapegoating):** Kişiler bir başarısızlıktan kaynaklanan sorumluluğun başkalarına yüklenebileceğine inanıyorlarsa örgüt yüksek seviyede günah keçiliğine sahiptir. Eğer sorumlu kişilerin faaliyetlerindeki başarısızlıklarının sorumluluğunu üstleneceklerine inanılıyorsa örgüt içinde günah keçiliği seviyesi düşüktür (Burton, Lauridsen ve Obel,1999:365).

Tüm bu boyutlar incelendiği zaman, benzer süreç ve uygulamaların dikkate alındığı ve örgüt iklimi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

2.1.5. Örgüt İklimi Çeşitleri

Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütten ayıran iç özelliklerinin bütünüdür. Dolayısıyla her örgüt diğerlerinden farklı bir iklim yapısına sahip olmaktadır. Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, üretken ve etkin olabilmesi için gerekli koşulların oluşturulması gerekmektedir ve hiç şüphesiz bu koşulların başında sağlıklı bir iş çevresi yer almaktadır.

Bugüne kadar pek çok araştırmacı değişik örgüt iklimi boyutlarının bir araya getirilmesi ve gruplandırılması ile birlikte farklı farklı örgüt iklim tipleri belirlemektedirler. Bu çalışmada iklim çeşitlerini açıklamak için “açık örgüt

iklimi”nin ve “kapalı örgüt iklimi”nin belirgin özellikleri aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır.

2.1.5.1. Açık Örgüt İkliminin Özellikleri

Günümüzde bazı örgütlerin başarısız kalması ve pazardan silinmesine karşılık bazılarının başarılı olması ve büyümesi, çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adamalarına bağlıdır. Çalışanların katkısı, bağlılığı ve örgütsel amaçlara kendilerini adanmaları büyük ölçüde yöneticinin yeteneklerine göre değişir. Yöneticilerin sorunu, bireylerin kendilerini geliştirecekleri, iş tatmini sağlayacakları ve yüksek performans ile çalışacakları bir “sağlıklı örgüt” yaratmaktır (Barutçugil,2004:31-32).

Bir örgütün sağlıklı kabul edilebilmesi için hiç şüphesiz açık bir örgüt iklimine sahip olması gerekmektedir. Yönetici ve liderler eğer buldukları örgüt içinde açık, bir başka deyişle arzulanan örgüt iklimine sahip olmak istiyorsa öncelikle beraber çalıştıkları kişilere odaklanmalıdır.

Son yıllarda değer kazanan yaklaşıma göre örgüt içinde yer alan kişiler ve geliştirdikleri ilişkiler ile ilgili olarak aşağıda sıralanan varsayımlar önem kazanmaktadır.

- Kişiler büyüme ve gelişmeyi arzular ve bununla beraber gerekli olanaklar sağlandığında yaratıcı olabilirler.
- Kişiler, buldukları örgütlerde kişiler arası etkileşime değer verirler; hem arkadaşları ile hem de yöneticileri ile kurdukları resmi ve resmi olmayan ilişkiler örgütsel hayatı önemli derecede etkiler.
- Kişilerin etkin olabilmeleri için güven, destek ve işbirliğine ihtiyaçları vardır (Schneider ve Brief,1996).

Bu varsayımlardan ve daha önce değinilen örgüt iklimini oluşturan boyutlardan yola çıkarak açık örgüt ikliminin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralandırmak mümkündür

Açık örgüt iklimine sahip örgütlerde;

- Örgüt üyeleri ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptirler.
- Örgüt içinde insan ilişkileri sıcak, samimi ve dostçadır.
- Örgüt üyelerinin kişisel gelişimine önem verilmektedir.
- Örgüt üyeleri yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir.
- Örgüt üyeleri kendi işlerinin patronudur, kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptirler.
- Örgüt üyeleri için belirlenen hedefler ile örgüt hedefleri arasındaki bağlantı açıktır.
- Örgüt üyelerinden beklenenler açık ve net olarak belirlenmiştir.
- Örgüt üyeleri için belirlenen hedefler, gelişimlerine olanak verecek şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir.
- Örgüt üyeleri, örgüt yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmaktadır.
- Örgüt üyelerine karar alma süreçlerinde katılım imkanı verilmektedir.
- Örgüt üyeleri, üstleri tarafından gerektiğinde desteklenmelidir.
- Örgüt üyeleri yaptıkları doğru işler için hak ettikleri şekilde ödüllendirilmelidir.
- Örgüt üyeleri ile kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekilde olması gerekmektedir.

2.1.5.2. Kapalı Örgüt İkliminin Özellikleri

Farklı disiplinlerden gelen yöneticiler, örgüt iklimini farklı şekillerde ele almışlardır. Davranış bilimcilerin üzerinde en çok durdukları örgüt iklimi, açık ve katılmaya teşvik eden iklimdir. Bu iklimin temel bileşenleri, iletişimde açıklık ve astlara güven veren faktörlerin bulunması, destekleyici liderlik ve çalışanların özerklik eğilimlerine izin veren bir anlayış, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde önemli bir yere sahiptir. Bunun aksine, örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçlere izin vermeyen örgüt iklimi ise, kapalı ve tehdit edici bir iklimdir. Otoriter önderlerin katı tutumları ve emir komuta ilişkilerine aşırı uyma eğilimi, açık ya da gizli denetim yollarıyla nefeslerini çalışanların enselerinde hissettirici bir tutum, çalışanlar için kapalı örgüt iklimine bağlı gelişen önemli örgütsel stres kaynaklarıdır (Genç, 2005:269-270).

Tüm bunların yanı sıra örgüt ikliminin kapalı olmasına yol açan çeşitli faktörleri aşağıdaki gibi sıralandırmak mümkündür:

- İş güvenliğinin olmaması,
- Örgütün fiziki unsurlarının çalışmaya elverişli olmaması,
- Ergonomi kurallarına uygunsuzluk,
- Örgüt kültürünün çalışanları temsil etmemesi,
- Karara ve yönetime katılma olanaklarından yoksunluk,
- Hiyerarşik, katı, merkezi ve mekanik örgüt yapıları,
- Formel ilişkilerde uyumsuzluk,
- Üst kademenin ilgisizliği ve sübjektif tutumları
- Sosyal ilişkilerde uyumsuzluk

2.1.6. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgütsel iklim, örgütün objektif özelliklerinin örgüt üyeleri tarafından algılanmasını temsil eder. Örneğin, örgütün boyutu objektif, nesnel ancak; çalışanın bu konudaki düşünceleri sübjektif, öznel dir. İşte bu, örgütsel iklim ile belirginleşen nesnel özelliklerin algılanmasıdır.

Örgütsel iklimi etkileyen değişkenler işletme içi ve işletme dışı çeşitli faktörleri kapsamaktadır. Genel olarak, aşağıdaki değişkenlerin bir örgütün iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Landy,1989:583-584).

2.1.6.1. Yönetmel Değerler

Yönetmel değerlerin kararları etkileyen eylemlere götürmesinden dolayı yönetici değerleri iklim üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu değerler veya bu değerleri çalışanların algılamasının, söz konusu örgütün formal veya informal, otokratik veya katılımcı, demokratik veya tek başına karar alan veya dostça olup olmadığı konusu üzerinde önemli bir etkisi olmuştur. Yapılan bir araştırma göstermiştir ki, yönetici değerleri, örneğin çalışanların hırsızlıklarını azaltan perakendeci örgütler içerisinde dürüstlük iklimi yaratabilmektedir.

2.1.6.2. Liderlik Tipi

Astlarına, emrindekilere güvenen ve onların örgüt kararlarına katılmasını sağlayan liderler, tüm önemli kararları almaya ve sıkı kontrolü sürdürmeye ısrar

eden yöneticilerce meydana getirilen örgütsel iklimden çok daha farklı bir iklim yaratabilirler.

2.1.6.3. Ekonomik Şartlar

Örgütün içinde faaliyette bulunduğu pazarın ekonomisi olumlu olduğunda ve örgüt başarılı olduğunda, yöneticiler daha cesaretli olmaya ve daha büyük risklere girmeye isteklidirler. Bununla beraber ekonomik gerileme, düşüş dönemlerinde bütçeler çok sıkı ve yöneticiler daha tutucu kararlar almaya zorlanırlar. Ekonomik gerileme döneminde yeni programlar önerilmez ve yaratıcı fikirlere önem verilmez.

2.1.6.4. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısının birkaç özelliği, örgütsel iklimin üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. Örneğin, sabit raporlama ilişkilerine ve katı kural ve prosedürlere sahip bir örgüt soğuk ve dışa kapalı bir iklime sahiptir. Bu durum örgüt çalışanlarınca olumsuz olarak algılanmasına rağmen, yöneticilerce muhtemelen yeterli olarak algılanan bürokratik bir örgütsel iklim yaratmaya yönelir.

2.1.6.5. Çalışanların Özellikleri

Örgüt üyelerinin kişilikleri, söz konusu örgütün iklimine katkı sağlamaktadır. Büyük ölçüde daha yaşlı veya daha az eğitilmiş çalışanlara sahip bir örgütten, yüksek derecede eğitilmiş ve istekli çalışanlara sahip bir örgüt oldukça farklı bir iklime sahip olacaktır. Üyeleri, işletmenin sosyal faaliyetlerine katılan örgütlerde iklim, çok daha dostçadır.

2.1.6.6. Sendikalaşma

Herhangi bir işçi sendikasının mevcudiyeti veya yokluğu, örgüt üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. Çalışanlar bir sendika için oy kullandığında ve bir toplu iş sözleşmesi anlaşması imzaladığında, yöneticiler ile işçiler arasındaki ilişkiler, daha formel ve muhalif olmaya meylederler.

2.1.6.7.Örgütün Hacmi

Büyük örgütler, daha küçük örgütlerden çok daha sıkı, bürokratik, şekilci ve kuralcı olmaya yönelirler. Küçük bir işletmede yaratıcı, yenilikçi ve birleştirici bir iklim tesis etmek büyük bir işletmedekine nazaran çok daha kolaydır. Çoğu yenilikler ve yaratıcı icatlar, küçük örgütlerde ortaya çıkmıştır.

2.1.6.8. İşin Yapısı

İşin çeşitleri ve endüstrinin türleri bir tek örgütsel iklim yaratmaya katkı sağlamaktadır. Kırsal toplumdaki çiftçilik ve gıda üretimine, metropolitan ya da başkent konumundaki şehirler gibi yerlerdeki bankacılık ve finansal yatırım şirketlerinden çarpıcı bir şekilde farklı olan bir iklim içerisinde yönlendirilir. Zaman baskısı ve yasaklar, günlük gazete işletmesindeki iklimi, kitap yayınlayan bir işletmenin ikliminden çok farklı olmasına katkı sağlar.

Örgütsel iklimi etkileyen faktörleri biraz daha detaylı incelemek gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel amaçlar, örgütlerin yapısı, örgütsel değerler ve normlar, örgütün coğrafi konumu, fiziki yerleşimi ve örgütsel büyüklük, ödüllendirme ve örgütsel iletişim konuları üzerinde durulacaktır (Landy,1989:583-584).

2.1.7. Örgüt İkliminin Sonuçları

Daha önce de belirtildiği gibi örgüt iklimi, birbirleri ile ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan ve aynı zamanda, onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik bir ortamdır (Genç,2005:347). Bu tanımda da ifade edildiği gibi örgüt iklimi çalışanları, çalışanlar da örgüt iklimini etkilemektedir. Bu etkileşim sonucunda sağlıklı bir örgüt iklimine ya da sağlıksız bir örgüt iklimine sahip olmak mümkündür. Aşağıda yer alan bölümlerde bu iki farklı iklim içinde ortaya çıkan farklı sonuçlardan bahsedilmektedir.

2.1.7.1.Sağlıklı Örgüt İklimlerinde Ortaya Çıkan Sonuçlar

Bir örgüt içinde algılanan örgüt ikliminin yol açtığı sonuçları örgütler ve çalışanlar açısından ayrı ayrı değerlendirmek gerekmektedir. Örgüt açısından ele

alındığında sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olan organizasyonlarda verimlik ve etkinlik yüksektir. Çalışanlar açısından konu ele alındığında ise sağlıklı örgüt iklimine sahip örgütlerde kişilerin yüksek motivasyona sahip olduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra yapılan pek çok çalışma bu tip iklimlerde görev alan kişilerin işlerine daha bağlı olduklarını gözler önüne sermektedir.

Örgüt ikliminin sonuçları ile ilgili olarak verimlilik üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalar yapılarak incelenmiştir. Üzerinde durulan konular arasında liderlik tarzları olarak üç değişik iklim yaratılıp sonuçları gözlenmiştir.

1) Bu iklimlerden ilki otoriter ve bürokratik bir özelliğe sahiptir. Burada görevlerin kesin bir tanımı yapıp, kurallar, formel haberleşme ve disiplin kuralları açıklanmıştır.

2) İkinci iklim arkadaşça ve demokratiktir. İnformel ilişkiler, kararlara katılma, takım ruhu ve işbirliği üzerine iyi ilişkiler kurulmuştur.

3) Üçüncü ortam, farklı ve üstün bir iklim yaratmaya yöneliktir. Burada her birey ve grup için yüksek amaçlar belirtilmiş, yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmiştir.

Ödüllendirmeyle yüksek bir verime yönelme konusunda bireyler özendirilmiştir. Ödüllendirme aracı olarak yüksek bir ücret, terfi etme, takdir gibi sistemler uygulanmıştır.

Bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuca göre ikinci ortamda bulunan bireylerin daha büyük bir tatmin içinde oldukları gözlenmiş ve bu işletme verimlilik konusunda yeterli sonuçlar elde etmiştir. Bundan da çıkarılacak sonuç uygun bir ortamın yaratılmasının iş tatmini ve verimliliği arttırdığıdır (Efil, 2002:172).

Sonuç olarak açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler doyumun artmasını sağlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumunu düşüktür (Altun,2003).

2.1.7.2. Sağlıksız Örgüt İkliminde Ortaya Çıkan Sonuçlar

Bir örgüt ikliminin sağlıksız bir diğer deyişle kapalı olduğu durumlarda hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumsuz pek çok sonuçla karşılaşılmaktadır. En başta örgüt ikliminin uygun olmaması durumunda iş tatminsizliği duyan bireyler işe gelmeme, işi bırakma, fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme şikâyetlerinin artması ve benzer tutumlar takınabilir. Ayrıca verim ve motivasyon üzerinde de olumsuz etkiler söz konusudur. Bu ve benzer sorunların ortadan kaldırılması için yöneticilerin üzerine düşen çeşitli görevler vardır:

- Bireylere sorunların özölmesinde fiziksel ve zihinsel kapasitelerini geliştirme ve bu kapasitelerinden yararlanma imkanı tanıyan zenginleştirilmiş bir iş verilmelidir. Ayrıca onların kapasitelerini aşmayan bir işe yönlendirmek olumlu sonuçlar yaratır.
- Adil bir ödüllendirme sistemi kurmak gerekir. Yönetim herkese açık ve tarafsız olmalıdır.
- Bireylere işi gerçekleştirme amaçlarına uygun olarak işe ilgili fiziksel ve materyal koşullarının sağlanması şarttır.
- Bireyi teşvik eden, onun örgütte önemli bir varlık olduğunu hissettiren

bir sosyal çevrenin yaratılması gerekir (Efil, 2002, s.173).

2.2.Motivasyon ve İş Tatmini

2.2.1. Motivasyon

Motivasyon; belirli bir eylemi yerine getirmek için bir bireyin içsel ve dışsal etkenlerden aldığı güçle, davranışlarında kararlılık göstermesini, canlanmasını ve davranışlarını yönetmesini ifade etmektedir (Barutçugil,2004:372). Diğer bir tanımlamada bu kavram; kişilerin davranışlarının sıklığını, devamlılığını ve yönünü etkileyen güç olarak ele alınmaktadır (McShane ve Glinow,2003:132). Bir başka çalışmada ise, motivasyon, kişilerin belirli hedeflere ulaşmak ya da belirli gereksinimlerini karşılamak için sarf ettikleri efor ve enerjiyi ifade eden davranışsal süreç olarak tanımlanmaktadır (Kao ve Hong,1997:119).

Literatürde en yaygın ele alınan biçimiyle motivasyon; kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren, insanı çalışmaya teşvik eden ve başarıyı hedefleyen, kişinin içinde hissettiği güç anlamına gelmektedir (Düren,2000:104; Robbins,2001:161; Ellemers,2004:460; McLean ve Anema,2004:212).

Motivasyon kavramı; çalışma yaşamında ele alındığında, örgütlerin ve çalışanların başarılı olabilmelerinde etkili olan faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon; çalışanların istekli, verimli, etkili çalışmalarının sağlanması ve çalışanlarda iş başarma isteği ve arzusunun oluşturulması amacıyla hizmet etmektedir (Luthans,1999:51; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:146). Bu amaçlara ulaşabilmek için örgütler tarafından iş zenginleştirme (Vecchio, 1995:229), iş rotasyonu (Barutçugil,2004:282), ücret sistemleri (Gök,2006b:155) gibi çok çeşitli motivasyon teşvik araçları kullanılmaktadır. Bazı teşvik araçlarının evrensel nitelik taşıdığı kabul görmekte birlikte; çalışanları motive eden faktörler, araçlar ve beklentiler kişiden kişiye değişmektedir (Rynes ve Lawyer,1983:629; Sabuncuoğlu ve Tüz,2003:147). Bireylerin algılamalarındaki bu farklılık nedeni ile, motivasyon düzeylerinin de birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile motivasyon, tamamen öznel bir süreç özelliği göstermektedir (Kakabadse,1988:119-120).

Motivasyonun; yönetim, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanlarında tarihsel bakımdan önemli bir kavram olduğu görülmektedir. Kavram, farklı yönetim anlayışlarına göre değişik açılardan ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. Örneğin; geleneksel yönetim anlayışında, ücretle

çalışanların motivasyonlarının artırılması konusu üzerinde yoğunlaşılırken, insan ilişkileri modelinde sosyal insan yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları yaklaşımında ise, motivasyon konusunda bütüncül bir bakış açısı ortaya konmaktadır (Shani ve Lau,2000:241; Barutçugil2004:374; Gök,2006:13,15). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Son yıllarda motivasyon konusundaki yaklaşımlarda, çalışanları motive eden faktörlerin kişiden kişiye değiştiği görüşünün yaygınlaştığını; sağlıklı bir örgüt yapısı ve örgüt iklimi oluşturma gibi sosyal faktörlerin, motivasyon faktörleri içinde yükselen bir ivme gösterdiğini söylemek mümkündür.

2.2.1.1.Değişik Yönetim Anlayışlarına Göre Motivasyon

Çalışanların bir makinanın dişlisi gibi mekanik bir boyutta değerlendiren klasik yönetim anlayışının, Hawthorne deneyleri sonucu değişmesiyle birlikte insan davranışının önemi ortaya çıkmış ve davranışçı yönetim akımı gelişmiştir. İşte motivasyon, davranışçı akımın temelini oluşturan bir kavram olarak yönetim bilimi tarihinde önemli bir yere oturmaktadır (Arslan,2001:28). Motivasyon ile ilgili literatür incelendiği zaman, konunun değişik yönetim anlayışlarına göre değişik açılardan ele alındığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmada geleneksel yönetim modeli, insan ilişkileri modeli, insan kaynakları modeli ve çağdaş yönetim modeli içinde, motivasyonun ne şekilde ele alındığı ile ilgili bilgi verilmektedir.

2.2.1.1.1. Geleneksel Yönetim Modeline Göre Motivasyon

Geleneksel yönetim modeline göre; insanlar doğaları gereği bencil ve tembeldir. Bu nedenle sorumluluk almak yerine işten kaçma eğilimi içindedirler. Yöneticiler işi basit, küçük ve çabuk öğrenebilir parçalara bölmeli ve çalışanları yakından takip ve kontrol etmelidirler (Shani ve Lau,2000:241). Bu yaklaşımın

savunduğu görüşe göre, parasal ödüllerin çalışanın iş verimini yani performansını yükselttiği kabul edilmektedir. İnsanların etkin ve verimli çalıştığı durumlarda

yüksek ücretle ödüllendirilmelerinin, onları motive etmeye yeterli olduğu varsayımı kabul edilmektedir (Mullins,1999:411).

Geleneksel yönetim anlayışına göre motivasyon üzerine çalışmalar yürütülmesinin sebebi, iş yaşamı içinde kişileri motive eden faktörleri anlamak ve belirlemektir. Böylelikle çalışanların motivasyon düzeyini arttırarak daha fazla çalışmalarının sağlanacağı bunun sonucunda da örgüt karlılığının yükseleceği düşüncesinden yola çıkılmaktadır (Foster,2000:304). Görüldüğü gibi bu yaklaşım içinde motivasyon, örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkileyen bir araç olarak görülmektedir.

2.2.1.1.2. İnsan İlişkileri Modeline Göre Motivasyon

Geleneksel yönetim modeline karşılık insan ilişkileri modelinin savunduğu görüş ise yönetim kavramının tanımına dayanmaktadır. Yönetim; kişiler ile birlikte ve kişiler aracılığıyla işlerin yapılmasını sağlamaktır. Bu nedenle, yönetim ile ilgili yürütülen çalışmalarda odaklanılan nokta kişiler arası ilişkiler olmalıdır. Yaklaşım farklı kaynaklarda “insan davranışları modeli”, “liderlik modeli” ve “davranış bilimleri modeli” olarak da adlandırılmaktadır (Koontz,1996:54).

Yaklaşımın savunduğu görüşe göre, insanlar işe yaradıklarını ve önemli olduklarını hissetmek isterler. Bunun yanı sıra insanlar ait olma ve bir birey olarak fark edilme ihtiyacı içindedirler. Çalışma yaşamı içinde bu ihtiyaçların paraya göre daha fazla motive edici bir güce sahip olduğu savunulmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin temel görevi, çalışanların kendilerini işe yarar ve önemli hissettikleri, çalışanların gerekli şekilde bilgilendirildikleri ve onlara kendi işleri ile ilgili belli bir kontrol olanağı verildiği örgütsel koşulları sağlamaktır (Shani ve Lau,2000:241).

Bir başka ifade ile, bilimsel yönetim anlayışına göre çalışanların ortaya koyduğu davranışlar dışardan gelen kontrole yönlendirilirken insan ilişkileri modeli içinde çalışanlara kendi davranışları ile ilgili kontrol ve yönlendirme olanağı sağlanmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı içinde çalışanlara sanki çocuklarmış gibi davranılırken, insan ilişkileri modeli içinde çalışanlara olgun ve yetişkin insanlarmış gibi davranılmaktadır (McGregor, 1999:46).

Yaklaşımın savunduğu görüşe göre insanlara (çalışanlara) yalnızca biraz daha dikkat göstermenin bile onların davranışlarını daha iyiye götürmede etkili olacağı sonucuna varılmaktadır. Bu yaklaşım geleneksel yaklaşımdaki ekonomik insan tanımının yerine sosyal insan kavramını getirmiştir (Barutçugil,2004:374).

2.2.1.1.3. İnsan Kaynakları Modeline Göre Motivasyon

İnsan kaynakları modelinin savunduğu görüşe göre ise, insanların (çalışanların) işlerine uygun yetenek, bilgi, tutum ve ilgiye sahip oldukları durumlarda, iyi çalışmalarını beklenmektedir. Bu nedenle kişiler, yaptıkları iş ile uyumalıdır (Shani ve Lau,2000:241). İnsan kaynakları yaklaşımı, “ekonomik insan” ve “sosyal insan” kavramlarını bir araya getirerek ve bir adım daha ileri götürerek insanı bir bütün olarak ele alan bir anlayışı ortaya koymaktadır. Bu yaklaşıma göre, insanları ekonomik ya da sosyal olarak etiketlendirmeye çalışmak ve onları motive etmek için yalnızca ekonomik ödülleri ya da yalnızca sosyal ödülleri öngörmek yetersiz kalmaktadır. İnsan kaynakları yaklaşımı çalışanların motivasyonu konusunda bütüncül bir bakış açısı sağlamakta ve böylelikle çağdaş yönetim ve motivasyon anlayışları için bir temel oluşturmaktadır (Barutçugil, 2004:374).

2.2.1.1.4. Çağdaş Yönetim Modeline Göre Motivasyon

Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen örgütler, örgütün ekonomik büyümesinin sağlanmasının yanında çalışanlar için de mükemmel olan çalışma koşullarını geliştirmek için çaba gösterirler. Bu çabalar fiziksel koşullar için olduğu kadar, örgüt havası için de olmalıdır. İşyerinde mutlu olma, işletmeye bağlı olma ve güçlü bir işbirliği için paylaşma duygusu yaratılmış olmalıdır. Bu da yönetimin görevidir (Uysal,ışguc.org).

2.2.1.2.Motivasyon Teorileri

Çağdaş yönetim ve motivasyon anlayışları içinde, motivasyon konusundaki kuramsal çalışmalarını kendi içinde sınıflandırmak mümkündür. Araştırmacılar genel olarak bütün kuramları iki ana grupta toplamaktadırlar. Bazı kuramcılar, davranışları harekete geçiren, yönünü ve süresini belirleyen etmenlerin bireyin

içinde bulunduğu görüşündedir ve bunlara kapsam kuramları adı verilmektedir (Ergin,2002:162-163).

Kapsam kuramları; davranışı başlatan, harekete geçiren faktörleri anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır (Shani ve Lau,2000:242). Buna karşılık süreç kuramları olarak adlandırılan yaklaşıma göre insanların ihtiyaçlarında bazı farklılıklar vardır ve bu farklılığın nedeni; kişilerin sahip olduğu farklı bilişsel süreçlerdir. Kişilerin kendilerini ve dış dünyayı ne şekilde algıladıkları motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Fincham ve Rhodes,2005:193). Dolayısıyla insan davranışı üzerinde etkileyici bir güce sahip olan motivasyonu anlayabilmek için kişiler üzerinde etkili olan bilişsel süreçlere ve dış faktörlere de odaklanmak gerekmektedir. Aşağıdaki tabloda motivasyon üzerine geliştirilen kapsam ve süreç kuramlarının arasındaki temel farklılıklara yer verilmektedir.

Tablo 2.2. Motivasyon Üzerine Geliştirilen Kapsam ve Süreç Kuramları Arasındaki Temel Farklılıklar

Teorik temel	Teorik açıklama	Teorilerin Savunucuları	Yönetimsel Uygulamaları
Kapsam	Kişilerin davranışlarını yönlendiren, hareketlendiren ve durduran, kişinin kendi içinde varolan faktörlere odaklanır.	Maslow- beş aşamalı ihtiyaçlar hiyerarşisi Alderfer- Üç aşamalı hiyerarşi (ERG) Herzberg hijyen ve motivatör olarak adlandırılan iki temel faktör McClelland kültürden kazanılmış üç öğrenilmiş ihtiyaçlar: başarı, gerçekleştirme ve güç	Yöneticilerin değişik ihtiyaç, arzu ve amaçlardan haberdar olması gerekmektedir çünkü pek çok yönden her birey tektir.

Süreç	Davranışın ne şekilde hareketlendiği, yönlendiği, sürekliliğe sahip olduğunu ve durduğunu tanımlar, açıklar ve inceler.		Yöneticiler motivasyon sürecini ve kişilerin önceliklerine, ödüllere ve başarılarına bağlı olarak ne şekilde seçimler yaptıklarını doğru şekilde anlamalıdır.
-------	---	--	---

Kaynak: Fincham ve Rhodes,2005:194

Pek çok yönetici, birbirinden farklı insanların bir araya gelmesi ile oluşan çalışma gruplarını motive ettiği ölçüde başarılı olabilmektedir. Kişiler arasındaki farklılıklar nedeni ile ihtiyaç ve amaçlarla ilgili olarak farklı davranış şekilleri ortaya çıkmaktadır (Ivancevich,Matteson,2002:148).

2.2.1.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri temelde bireysel ihtiyaçlara odaklanmaktadır. İhtiyaçlar, davranışı harekete geçiren ve tetikleyen, kişiler tarafından yaşanan eksikliklerdir (McShane,Glinow,2003:132). Bu eksiklikler; fizyolojik (yeme ihtiyacı gibi), psikolojik (saygı ihtiyacı gibi) ya da sosyolojik (sosyal ilişkiler içinde olma ihtiyacı gibi) olabilmektedir (Ivancevich, Matteson,2002:149).

Herbert'e göre motivasyon kişilerin belli ihtiyaçlarını karşılamak ya da belli amaçlara ulaşmak için harcadıkları çaba ve enerjiyi ifade eden davranışsal süreç olarak kabul edilmelidir (Kao ve Hong,1997:119).

Kapsam kuramına göre motivasyona ulaşmanın yolu, işyerleri içinde çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olan bir çevre oluşturabilmektir. Bu yaklaşıma göre; düşük performans, yorgunluk, işe devamsızlık, düşük çaba, olumsuz tutum ve benzeri sorunların oluşmasına, çalışanların sahip olduğu ihtiyaçların engellenmesi ve tatmin edilmemesi sebep olmaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn,1998:64). Kapsam yaklaşımı içinde yer alan en önemli teoriler, Abraham Maslow tarafından geliştirilen "ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi", Clayton Alderfer tarafından geliştirilen "ERG teorisi", David McClelland tarafından

geliştirilen “başarma ihtiyacı teorisi” ve Frederick Herzberg tarafından geliştirilen “çift faktör teorisi” olarak literatürde yer almaktadır.

2.2.1.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon konusundaki en önemli yaklaşımlardan biri Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Maslow, insan ihtiyaçlarının içgüdüsel olduğunu ve dolayısıyla motivasyonun genel anlamda bilinçaltı bir süreç olduğunu savunmaktadır. Maslow insanların davranışı üzerinde belirleyici olan ihtiyaçların evrensel ve değişmez olduğunu ileri sürmektedir. Bu, elbette ihtiyaçların motive ettiği davranışların da evrensel olduğu anlamına gelmemektedir.

İhtiyaçların, motivasyon üzerindeki etkisi bilinç altı düzeyde olmasına karşılık, insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yöneldikleri davranışlar, bilişsel süreçlerin sonucunda değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, ihtiyaçların davranış içinde ifade edilişi; öğrenme, gelenekler, kültürel değer ve yaptırımların etkisi altında belirlenmektedir. Değişik kültürlerde yer alan kişilerin, hatta aynı kültür içinde yaşayan farklı kişilerin bile, aynı ihtiyacı karşılamak için farklı davranışlara yöneldikleri görülmektedir (Seeley,1992:306).

Maslow kişilerin doğuştan sahip olduğu “bilme ve anlama ihtiyacı”, “estetik ihtiyacı” ve “üstünlük ihtiyacı”nı da içeren 8 farklı ihtiyaç tanımlamaktadır fakat ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde beş ihtiyaç üzerinde durulmaktadır. Bu beş ihtiyaç önem sırasına göre fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak belirlenmektedir (Mullins,1999:416).

Maslow tarafından geliştirilen motivasyon teorisine göre; “temel insan ihtiyaçları” davranış üzerinde motive edici bir güce sahiptir. Bu ihtiyaçlar, aşağıdan yukarı doğru sıralanan, beş aşamalı bir yapı içinde ele alınmaktadır (Wilson,2004:146).

- **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Yemek, su, uyumak gibi insan yaşamını sürdürebilmesi için karşılamak zorunda olduğu temel ihtiyaçlardır.

- **Güvenlik ihtiyacı:** Bireyin psikolojik ve fiziksel anlamda dış tehlikelerden korunmasına ve güvende olduğunu hissetmesine yönelik ihtiyaçlardır.
- **Ait olma ihtiyacı:** Kişinin diğer insanlarla birlikte olma, sevmeye, sevilme, ait olma, kendini ifade edebilme gibi duygusal ağırlıklı beklenti ve ihtiyaçlarıdır.
- **Saygı ihtiyacı:** Kişinin kendini değerli ve saygın olarak hissedebilme, diğer insanlar tarafından kabul görme, takdir edilme, fark edilme gibi ihtiyaçlardır.
- **Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** Yaratıcı olma, başarma, üretme, idealleri gerçekleştirebilme gibi başarma ve yaratma ihtiyaçlarıdır (Luthans ve Davis,1999:52-53).

Maslow düşük sıradaki ihtiyaçları (fizyolojik, güvenlik, ait olma) eksiklik ihtiyaçları, yüksek düzeydeki ihtiyaçları (saygı, kendini gerçekleştirme) ise gelişme ihtiyaçları olarak gruplandırılır (Fındıkçı,1999:381).

Tablo 2.3. Maslow Tarafından Belirlenen Gelişim ve Eksiklik İhtiyaçlarına Dahil Olan İhtiyaç Kademeleri

Gelişim ihtiyaçları	Kendini gerçekleştirme
	Saygı
Eksiklik ihtiyaçlar	Ait Olma
	Güvenlik
	Fizyolojik

Kaynak: Mullins,1999:416

Bu ihtiyaçlar arasında yer alan “kendini gerçekleştirme ihtiyacı” diğerlerine göre farklı bir özelliğe sahiptir. İnsanların kendini gerçekleştirme ihtiyacını aslında tam olarak tatmin ettiklerini hissetmeleri mümkün değildir. Bireyler hayatları boyunca kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadırlar fakat tam anlamıyla bu ihtiyacın karşılanması mümkün değildir (Porteous,1997:41).

Maslow'a göre ortalama bir insan yaşamı boyunca fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, ait olma ihtiyaçlarının % 50'sini, saygı ihtiyaçlarının %40'ını, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ise sadece %10'unu tatmin edebilmektedir (Mullins,1999:417). Belirlenen ihtiyaçlar ile ilgili diğer bir önemli özellik ise ihtiyacın harekete geçirdiği davranışın yönü ile ilgilidir. Hiyerarşinin tepesinde bulunan ihtiyaçların karşılanması için daha fazla alternatif yol vardır. Birey açlık hissettiğinde yöneldiği davranış yemek yemektedir fakat kendini gerçekleştirme ihtiyacı değerlendirildiğinde bu durum kişiler için çeşitlilik göstermektedir; kişinin kariyeri ile ilgili planlar yapması, iyi bir anne olmak için çaba göstermesi, işinde daha başarılı olmak için eğitilmeye katılması ya da daha fazla kitap okuması aynı ihtiyacı karşılamak için seçilebilecek değerlişik yollar olarak örnek gösterilebilir.

Maslow'un literatürde önemli bir yere sahip olan ve yaygınlık kazanan bu teorisine göre ihtiyaçların motive edici güce ne şekilde sahip olduğu, belli varsayımlara dayanmaktadır.

İlk olarak, sözü edilen ihtiyaçlar önem sırasına göre yapılandırmış belirli bir hiyerarşi içindedirler. Maslow hangi ihtiyacın motivasyon üzerinde belirleyici olduğunu açıklamak için “yoksunluk- belirleyicilik varsayımını” (deprivationdomination proposition) kullanmaktadır. Yoksunluk- belirleyicilik varsayımına göre, insanların davranışlarını belirleyen yoksunluk duydukları ihtiyacın tatmin edilme arzusudur. Yoksunluk duyulan ihtiyacın belirleyici olduğu süreç içinde st sevideki ihtiyaçların herhangi bir etkinliği yoktur (Berry, 1998:239).

İkinci varsayıma göre; tatmin edilen bir ihtiyaç artık motive edici değerdir, bir ihtiyaç karşılandıktan sonra onun yerine geçen farklı bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Bir ihtiyacın karşılanmasının ardından bir st kademedeki ihtiyaç önem kazanır ve motive edici bir rol üstlenir (Koçel,2001:512). Belirli bir ihtiyacın tatmin edilmesinin ardından bir st düzeydeki ihtiyacın motive edici bir g olarak ortaya çıkması, “tatmin- ilerleme süreci” (satisfaction- progression process) olarak tanımlanmaktadır (McShane ve Glinow,2003:134). Maslow'a göre sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar motive edicidir. Bu varsayım içinde yer alan “eğer bir ihtiyaç tatmin edilmişse, diğer ihtiyaç ortaya çıkar” ifadesi, söz konusu ihtiyacın tam anlamı ile karşılanması gerekir anlamına gelmemektedir.

Aslında insanlar bir yandan kendileri için belirleyici olan temel ihtiyaçları tatmin ederken diğer yandan bu ihtiyaçları kısmen tatmin edememektedir (Maslow, 1999:271-272).

Maslow'un çoğu insan için temel ihtiyaçların belirlenen sıra ile ortaya çıktığını savunmasına karşılık, bu sıralamanın çeşitli durumlarda ve değişik kişilerde farklılıklar gösterebileceğini de kabul etmektedir. Bir başka ifade ile, bazı kişiler için daha üst düzeyde bulunan ihtiyaçlar alt seviyede bulunan ihtiyaçlara göre daha önemli ve belirleyici olabilmektedir (Spector,1996:195). Hiyerarşi içinde yer alan sıralamada, farklılık oluşturabilecek durumlara örnekler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Bazı kişilere göre saygı ihtiyacı, ait olma (sevgi) ihtiyacından daha önemlidir.
- Doğuştan yaratıcı özelliklere sahip kişilerde daha temel ihtiyaçlardan önce kendini gerçekleştirme ihtiyacı belirleyici olabilmektedir.
- Sürekli düşük seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin etme çabası içinde olan kişilerde üst seviyede bulunan ihtiyaçlar kaybolabilmektedir. (örneğin kronik işsizlik sorunu yaşayan kişiler).
- Erken çocukluk döneminde sevgi yoksunluğu yaşamış olan kişilerde ait olma ihtiyacı tamamen kaybolabilmektedir.
- Uzun bir dönem boyunca sürekli tatmin edilmiş olan bir ihtiyaç kişilere değersiz gelebilmektedir. Örneğin hayatları boyunca hiçbir zaman kronik açlık yaşamamış olan kişilere göre yemek önemsiz görülebilmektedir.
- Büyük ideal ve değerlere sahip olan kişiler sahip oldukları inançlar uğruna temel ihtiyaçlarından vazgeçmeyi seçebilmektedirler (Mullins, 1999:417).

Aslında bir klinik psikolog olan Maslow geliştirdiği teori ile örgüt içinde yaşanan motivasyonu değil kişilerin yaşamları boyunca sahip oldukları psikolojik gelişim süreçlerinde belirleyici olan ihtiyaçların sebep olduğu motivasyonu belirleme ve değerlendirme amacına sahiptir (Fincham ve Rhodes,2005:193).

Buna rağmen sağladığı bilgiler yönetim bilimleri ile ilgilenen araştırmacı ve uygulayıcılar için önemli bir kaynak özelliği taşımaktadır. Maslow tarafından belirlenen ihtiyaç kategorilerinin çalışma yaşamı içinde ne tip ihtiyaçlara karşılık geldiği aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2.4.Maslow Tarafından Belirlenen İhtiyaç Kademelerine Karşılık Gelen Örgütsel İhtiyaçlar

İhtiyaç Düzeyleri	Temel Ödüller	Örgütsel Faktörler
1) Fizyolojik	Yemek, Su, Uyku	Ücret Uygun çalışma koşulları Yemek
2) Güvenlik	Güvenlik, Korunma, Emniyet, Kalıcılık	Güvenli çalışma koşulları İş güvenliği
3) Ait olma	Sevgi, Farkedilme, Ait Olma	Dayanımcı Çalışma grupları Arkadaşça gözetim Profesyonel ortaklıklar
4) Saygı	Kendine Güven, Saygınlık, Prestij, Statü	Fark edilme İş tanımı İş statüsü İş ile ilgili geri bildirim
5) Kendini gerçekleştirme	Gelişim, büyüme, Yaratıcılık	Zorlayıcı iş Yaratıcılık fırsatı İşte kazanılan başarı Örgüt içinde gelişme

Kaynak: Mullins,1999:419

Maslow tarafından geliştirilen teorinin yaygınlık kazanmasının ardından yürütülen çeşitli araştırmalarda sistematik olarak geçerliliği incelenmektedir. Yapılan pek çok araştırmadan elde edilen verilere göre, temel insan ihtiyaçlarının beş kategori içinde gruplandırılabilceği ve bu ihtiyaçların belirli bir hiyerarşi içinde olduğu bilimsel olarak kanıtlanamamıştır (Luthans ve Davis,1999:55).

Teorinin bilimsel anlamda desteklenememesinin en önemli nedeni teori içinde yapılandırılan kavramların tanımlanma ve ölçülme konusunda yaşanan zorluklardır (Fincham ve Rhodes,2005:198). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi bilimsel anlamda yeterli desteğe sahip olamadıysa da uygulamada yöneticilere önemli bilgiler sunmaktadır. İlk olarak çalışanların sadece sahip

oldukları ücretle tatmin olmayacaklarını, kişisel saygınlık gibi tatmin edilmeyi bekleyen başka ihtiyaçlara da sahip olduklarını gözler önüne sermektedir (Berry, 1998:240). Rollinson, Breadfield ve Edwards'a göre teori, yöneticilere çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğunu farkına varmaları ve buldukları örgüt içinde bunun ne kadarının karşılandığını değerlendirmeleri ve gerekiyorsa konu ile ilgili çeşitli düzenlemelerin yapılması için fikir vermektedir (Foster,2000:306).

2.2.1.2.1.2. ERG Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin eksikliklerinden yola çıkarak yeni bir kuram geliştirir. E-R-G (existence-relatedness-growth) kuramı olarak adlandırılan yaklaşım üç yönü ile Maslow dan ayrılır. İlk olarak Maslow'un beş kategoride incelediği ihtiyaçları Alderfer üç kategori ile sınırlandırmaktadır. Var olma ihtiyacı (existence needs) kişinin fizyolojik ve maddesel ihtiyaçlarını kapsamaktadır ve iş yaşamı içinde, çalışma koşulları ve ücret bu kategori içinde yer almaktadır. İlişki ihtiyacı (relatedness needs) ise aile ve arkadaşlarla kurulan ilişkiler aracılığı ile karşılanan ihtiyaçları içermektedir. Çalışma yaşamı içinde çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile kurulan ilişkiler bu kademedede yer almaktadır. Sosyal ilişkiler ihtiyacı Maslow'un sevgi ve aidiyet ihtiyaçları kademesinde yer alan ihtiyaçları sembolize eder. Büyüme ihtiyacı (growth needs) ise kişisel gelişim ve başarı için duyulan arzuyu yansıtmaktadır. Maslow'un saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını kapsar (Fincham ve Rhodes,2005:198).

Alderfer'in E-R-G kuramının, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından ayrılan bir diğer yönü ise, E-R-G kuramına göre aynı anda birden çok ihtiyaç etkin olabilir, eğer üst seviyedeki bir ihtiyaç engelleniyorsa daha alt seviyedeki ihtiyacı tatmin etme arzusu artar. Maslow'un ihtiyaçlar kuramı ise katı ve adım adım ilerleyen süreç üzerine odaklanmaktadır. E-R-G kuramında böyle katı bir hiyerarşi bulunmamaktadır. Örneğin bir kişi ilişkiler ihtiyacını karşılamadan da büyüme ihtiyacını karşılamaya yönelebilir ya da tüm ihtiyaçlarını bir arada karşılamaya çabalayabilir (McShane ve Glinow,2003:134).

E-R-G kuramı aynı zamanda engellenme-gerileme boyutunu da içerir. Maslow'a göre kişi belli bir ihtiyacı karşılayana kadar belli bir ihtiyaç seviyesinde kalır, E-R-G kuramına göre ise daha yüksek sıradaki ihtiyaç

engellendiğinde, kişilerin daha alt sırada bulunan ihtiyacı karşılama arzusu artmaktadır. Örneğin büyüme ihtiyacını karşılamaya yönelik çabalarında engellenme ile karşılaşan bir kişi ilişki ihtiyacı tekrar temel motive edici güç olarak ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir durumda engelleme yaşayan kişi, daha alt kademe yer alan ihtiyacını karşılamaya yönelik çaba sürdürmeye başlamaktadır (Ivancevich ve Matteson,2002:154).

Maslow'un katı ihtiyaçlar hiyerarşisi ile karşılaştırıldığında E-R-G kuramı insanların ihtiyaçlarını anlayabilmek için daha esnek bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Eğitim, aile geçmişi ve kültürel çevre gibi değişkenler kişiyi harekete geçiren gücü anlamak için önemlidir. Batı toplumlarında gelişme ihtiyaçları daha öncelikliken doğu toplumlarında sosyal ihtiyaçların daha önemli olduğu bilinmektedir. Konu bu açıdan incelendiğinde E-R-G kuramının daha geçerli bir yaklaşıma sahip olduğu düşünülür (Spector,1996:196-197).

2.2.1.2.1.3.Başarma İhtiyacı Teorisi

1940'ların sonunda David McClelland ve asistanları projektif test olan Tematik Algı Testi (TAT) kullanarak kişilere belli resimler göstermiş ve gördükleri ile ilgili hikayeler oluşturmalarını istemiştir (Vecchio,1995:186).Tematik Algılama Testi ile elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda McClelland 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 (Schermerhorn,Hunt ve Osborn, 1997:98).

- Başarma İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği.
- Sosyal İlişkiler İçinde Olma İhtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.
- Güç İhtiyacı: Diğer insanların kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği (Efil,2002:145).

Teoriye göre başarıma ihtiyacı yüksek olan kişiler belli işleri yerine getirebilmek için yüksek kabiliyete sahip olmayı istemektedirler. McClelland ve asistanları tarafından daha sonra yürütülen çalışmalar göstermiştir ki, başarıma ihtiyacı kendisi ile ilgili iki ihtiyaç ile birlikte ele alınmalıdır. Bu iki ihtiyaç, “başarı kazanma ihtiyacı” ve “başarısızlıktan kaçınma ihtiyacı” olarak adlandırılmaktadır. Bu ihtiyaçların miktarı kişiden kişiye farklılık göstermektedir ve bu iki ihtiyaçtan sadece bir tanesi kişiler için belirleyici olmaktadır.

Tablo 2.5. Başarı Kazanma ve Başarısızlıktan Kaçınma İhtiyacı Olan Kişilerle İlgili Tahminler

Başarı ölçütlerinin doğası			Kişisel başarı değeri	
İşin zorluğu	Başarma Olasılığı	Sonuca verilen değer	Başarı kazanma ihtiyacı olan kişiler için	Başarısızlıktan kaçınma ihtiyacı olan kişiler için
Zor	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Orta	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Kolay	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek

Kaynak: Berry,1998:243

Tabloda da ifade edildiği gibi çeşitli işler zorluk derecesine ve sonucunda elde edilecek ödülün değerine göre birbirinden farklılık göstermektedir. Yapılan işin çok kolay olduğu durumlarda başarıma olasılığı yüksektir fakat çok kolay olan bir işi başarmış olmak büyük bir ödül sağlamaz ve kişilere başarılı olduklarını hissettirmez.

Diğer yandan işin çok zor olduğu durumlarda elde edilen başarı ödüllendirici niteliktedir fakat başarıma olasılığının düşük olmasından dolayı kişiler bu tip işlerde çalışmayı tercih etmez. Tüm bu nedenlerden dolayı, belirleyici ihtiyacı başarı olan kişiler için en uygun olan işler orta zorlukta olan işlerdir (Berry,1998:243).

Başarısızlıktan kaçınma ihtiyacının belirleyici olduğu kişilerde ise, işin kolay olduğu durumlarda sonuç çok fazla değerli olmasa da, başarısızlıktan kaçınan kişi için bu sonuç değerlidir. İşin çok zor olduğu durumlarda ise başarı çok değerlidir fakat kazanılması çok da fazla beklenmez. Başarı çok fazla beklenmediği için, başarısızlık kişinin hatası olarak görülmemektedir ve bu

nedenle zor olan işler için başarısızlıktan kaçınan kişilere göre sonuç değerlidir. Bu tip kişiler için kaçınılması gereken işler orta zorlukta olan işlerdir. Orta zorlukta olan işlerde başarısızlık yaşama olasılığı düşük olduğu için diğer kişiler başarı beklemektedir. Bu nedenle orta zorlukta işlerde başarısızlıkla ilgili kişisel sorumluluk en üst düzeyde olması nedeni ile başarısızlıktan kaçınma ihtiyacı belirleyici olan kişiler orta zorlukta olan işleri tercih etmezler (Berry,1998:243).

McClelland başarı dürtüsünü, mükemmellik için planlama ve çabalama süreci olarak tanımlanmaktadır (Wilson,2004:150). McClelland yıllarca sürdürdüğü çalışmalar sonucunda başarıma ihtiyacı yüksek olan kişilerin dört özelliğini belirlemektedir:

- Orta derece zorluktaki işler ve hedefler kişileri başarı konusunda teşvik etmektedir. Bu durum, daha iyisini yapabileceklerini ispatlamaları için kişilere olanak vermektedir.
- Performans ile ilgili olarak kişisel sorumluluğu tercih etmektedirler. Takım çalışması ya da kendi kontrolleri dışında gelişen şans faktörleri yerine kendi yetenek ve çabaları ile başarıya ulaşmayı istemektedirler.
- Performansları ile ilgili açık ve dolaysız geri bildirimle sahip olma ihtiyacı içindedirler. Kendilerini geliştirebilmeleri için yaptıkları işin sonuçları ile ilgili zamanında bilgi sahibi olmanın gerekliliğine inanmaktadırlar.
- Başarıma ihtiyacı yüksek olan kişiler yenilikçidir (Mullins,1999:425).

McClelland daha sonra yaptığı çalışmalar sonucunda, başarıma ihtiyacı ile birlikte ele alınması gereken iki farklı ihtiyaç daha belirlemektedir. Bu ihtiyaçlar “güç kazanma ihtiyacı” (need for power) ve “ilişki kurma ihtiyacı” (need for affiliation) olarak adlandırılmaktadır.

İlişki kurma ihtiyacı, diğer kişilerden onay görme, kendi istek ve beklentileri ile ilgili diğer kişilerle uzlaşma, uyuşmazlıktan kaçınma arzusunu ifade etmektedir. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler diğer kişilerle olumlu ilişkiler kurmak ister. Kendileri ile ilgili olumlu bir izlenim bırakmaya ve diğer kişiler tarafından onay görececek adımlar atmaya özen gösterirler. Bunun yanı sıra ilişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler diğerlerini destekleyerek, uyuşmazlık yaşanan durumlarda ortamı sakinleştirmek için çaba gösterirler.

McClelland tarafından ortaya atılan ilişki kurma ihtiyacı, Maslow'un ait olma ihtiyacı ile ve Alderfer'in sosyal ilişkiler ihtiyacı ile benzerlik göstermektedir. Aradaki temel farklılık ise, ilişki kurma ihtiyacının iç güdüsel değil öğrenilmiş olmasıdır (McShane ve Glinow,2003:138-139).

Güç kazanma ihtiyacı ise diğerlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme arzusunu ifade etmektedir. McClelland “kişiselleştirilmiş güç” (personalized power) ile “sosyalleşmiş güç” (socialized power) arasındaki ayrıma da dikkatleri çekmektedir.

Kişiselleştirilmiş gücün en uç noktasında kişiler arası yolla ifade edilen, diğer kişiler üzerinde kurulan sıkı kontroldür. Buna karşılık sosyalleşmiş güç ise, yardımsever ve başkalarının yararına hizmet eden güçtür (Shani ve Lau,2000:245). Diğer bir ifade ile kişi uyguladığı güç ile belirleyici ve hükmedici olması nedeni ile olumsuz olabilir ya da ikna edici ve teşvik edici davranışı yansıtan olumlu özellikler taşıyabilmektedir (Ivancevich ve Matteson,2002:158).

1960'lı yıllarda McClelland, araştırma grubunda yer alan psikologlar ile birlikte, yüksek başarı ihtiyacına sahip olan çalışanlara gereksinim duyan yöneticiler için bazı teknikler geliştirmektedirler. Daha önce yaygınlık kazanan görüşe göre kişilerin davranışlarına yön veren temel ihtiyaçlar, kişilerin çocukluk yıllarına dayanmaktadır ve sonradan bu ihtiyaçları değiştirmek mümkün değildir. McClelland 'a göre ise zaman içinde bu ihtiyaçlar değişebilmekte ve kişilerin başarıma ihtiyacını arttırmak mümkündür. Başarma ihtiyacını arttırmak için geliştirilen tekniklerin kullanıldığı eğitimlerde dört temel amaç bulunmaktadır:

- Eğitimlerde yer alan katılımcılara, başarıma ihtiyacı yüksek olan kişiler gibi düşünmeleri, konuşmaları ve hareket etmeleri öğretilmektedir.
- Eğitim süresince katılımcılardan kendileri için yüksek ama aynı zamanda dikkatlice planlanmış ve gerçekçi olan iş hedefleri oluşturmaları istenmektedir.
- Eğitim sırasında katılımcılara kendi durumları ile ilgili düzenli olarak bilgi verilmektedir.
- Eğitimlerde genellikle takım ruhu oluşturulmakta, böylelikle katılımcılar birbirlerinin umutlarından, korkularından, başarılarından ve başarısızlıklarından öğrenme olanağına sahip olabilmektedirler.

Yapılan istatistiksel çalışmalar sonucunda, bu dört temel amaç ile yapılandırılmış olan eğitimleri alan kişilerin eğitim almayan kişilere göre daha fazla para kazanmak, daha hızlı terfi etmek gibi pek çok konuda daha büyük başarılar elde ettikleri ortaya çıkmaktadır (McClelland,1999:285-286).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bu kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel,2001:516).

Uygulamada sağladığı faydalı bilgilere karşılık, başarıma ihtiyacı teorisi pek çok eleştirilere hedef olmaktadır. Locke ve Henne'e göre, dürtülerin amaçlara ne şekilde aktarıldığı konusundaki belirsizlik ve teorinin yapılanmasında etkili olan faktörlerin ölçümleri arasında korelasyon ilişkisinin bulunmaması nedeni ile başarıma ihtiyacı teorisi karmaşa içermektedir. Rollinson'a göre ise McClelland'ın kişilerin daha yüksek başarıma ihtiyacı konusunda eğitilebileceği iddiası ile ihtiyaçların erken çocukluk döneminde kazanıldığı varsayımı birbiri ile çelişmektedir (Foster,2000:307). Tüm bunların yanı sıra McClelland tarafından çalışmalarında kullanılan Tematik Algılama Testinin bilimsel olmadığı savunulmuş ve teoriye göre belirlenmiş olan ihtiyaçların ne kadar süre ile etkinliğini koruduğu konusunda açıklık olmadığı ileri sürülmektedir (Ivancevich ve Matteson,2002:158).

2.2.1.2.1.4.Çift Faktör Teorisi

Kapsam kuramları içinde yer alan bir diğer yaklaşım 1950'lerde Frederick Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisidir. Herzberg ve asistanları iş tatmini ve üretkenlik arasındaki ilişkiyi incelemek için mühendis ve muhasebecilerden oluşan gruplar üzerinde çalışmalar yürütmektedir (Newstrom ve Davis,2002:129).

Yarı yapılandırılmış görüşmeler sırasında katılımcılardan işleri ile ilgili kendilerini özellikle çok iyi ve çok kötü hissettikleri durumları düşünmeleri istenmektedir. Daha sonra bu duyguların oluşmasına yol açan nedenleri tarif

etmeleri istenmektedir. Görüşmelerin sonucunda kişilerin işlerine karşı geliştirdiği duyguları etkileyen faktörlerin neler olduğu ile ilgili verilere ulaşılmaktadır ve bu verilerin değerlendirilmesinin ardından Herzberg tarafından çift faktör (motivasyon- hijyen) teorisi geliştirilmektedir (Mullins,1999:421).

Herzberg tarafından yürütülen çalışmalardan elde edilen verilere göre, kişilerde iş tatminine ve motivasyona yol açan faktörler ile iş tatminsizliğine yol açan faktörler birbirinden farklıdır. Herzberg, iş tatminsizliğini ve iş tatmini birbirinin tersi olan duygular olarak değerlendirmez. İş tatmininin tersi iş tatminin olmaması, buna karşılık iş tatminsizliğinin tersi ise iş tatminsizliğinin olmamasıdır (Wilson,2004:148).

Daha önce geliştirilen kuramlarda ise iş tatmini tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çizelgenin bir ucunda iş tatmini diğer ucunda ise iş tatminsizliği bulunmaktadır. Dolayısıyla iş tatminine yol açan bir iş durumu ortadan kaldırıldığında iş tatminsizliğinin ortaya çıkması, tam tersi durumda, yani iş tatminsizliğine yol açan bir durumun ortadan kaldırılması durumunda ise iş tatminin ortaya çıkacağı varsayımı savunulmaktadır. Herzberg'in yaklaşımına göre ise iş tatminsizliğine yol açan bir faktörün ortadan kaldırılması iş tatminine yol açmaz, sadece iş tatminsizliği ortadan kaldırılmış olur (Ivancevich ve Matteson,2002:155).

Herzberg'e göre işte doyum yaratan beş önemli faktör şunlardır:

- İş başarıma,
- Tanınma,
- Çalışma,
- Sorumluluk,
- İlerleme

“İşte doyumsuzluk yaratan faktörler ise yine önem sırasına göre şöyle sıralanmaktadır:

- İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk,
- Teknik gözetimden hoşnutsuzluk,
- Ücret yetersizliği,
- Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk,
- Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk (Sabuncuoğlu ve Tüz,2003:143).

Herzberg tarafından geliştirilen teorinin, diğer motivasyon teorilerinden en önemli farkı, teoride odaklanılan asıl noktanın motive olmuş davranışın sonuçları olmasıdır.

İhtiyaçlar, davranışı yönlendiren bir etki olarak anlaşılmaktadır fakat ihtiyaçları belirlemeye verilen önem düşüktür. Daha çok ihtiyaçların tatmin edilmesi ile birlikte ortaya çıkan sonuçları netleştirmek ve açıklamak için çaba gösterilmektedir.

En başta çift faktör teorisi iş tatmini üzerine çalışılan bir kuram olarak görülse de motivasyon için uyarlanabilir oluşunun fark edilmesi ile birlikte daha sonraları Herzberg teorinin motivasyon ile ilgili unsurlarını vurgulamaktadır (Berry,1998:241).

Çift faktör teorisine göre motivasyonun kaynağı, dışsal ödüller ve çalışma koşulları değil işin kendisidir. İnsan ihtiyaçları iki farklı grup içinde incelenmelidir. İlk grupta yer alan ihtiyaçların, insanın ilkel ve içgüdüsel doğasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bu ihtiyaçlara örnek olarak fizyolojik ihtiyaçlar gösterilebilir. Bu tip ilkel ihtiyaçların, işe dayalı olanları hijyen faktörleri olarak bilinmektedir (Spector,1996:197).

Herzberg'in bunları hijyen faktörleri olarak adlandırmasının nedeni, bunların kişileri çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır. Tıpkı mikrop lu ortamlarda canlıların yaşaması nasıl tehlikeye girerse, işyerlerinde de bu etmenlerin yokluğu kişilerin devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir (Eren,2001:504).

Hijyen faktörleri işin kendi doğasından çok kişilerin çalıştıkları çevresel ortamla ilgilidir. Hijyen faktörleri kapsamında ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, şirket politikası ve yönetimi, statü, güvenlik ve şirket içi ilişkiler bulunmaktadır. Teoriye göre hijyen faktörlerinin negatif olduğu iş ortamlarında, iş tatminsizliği yaşanması beklenmektedir. Diğer yandan hijyen faktörlerinin bulunduğu iş ortamlarında iş tatminsizliği engellenmektedir fakat bu durum motivasyona yol açmaz (Spector,1996:197). Örneğin şirket içi ilişkilerin gergin ve yıkıcı olduğu durumlarda kişiler iş tatminsizliği yaşamaktadır fakat tam tersi

durumda, yani ilişkilerin olumlu olduğu ortamlarda, sadece olumlu ilişkilere sahip olmak kişilerin iş tatmininde bir artış sağlamaz, iş tatminsizliği engellenmiş olur.

Tablo 2.6.Herzberg Tarafından Belirlenen Hijyen Faktörleri ve Motive Edici Faktörler

HİJYEN FAKTÖRLERİ	MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER
Şirket politikası	Başarı
Çalışma koşulları	Fark edilme
Şirket içi ilişkiler	Sorumluluk
Ücret	Takdir edilme
Statü	Gelişme

Kaynak: Spector,1996:197

Herzberg tarafından belirlenen insan ihtiyaçlarının yer aldığı ikinci grup ise “motive edici faktörler” adı verilen gruptur. Bu grup işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarma ve fark edilme gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanmaktadır (Koçel,2001:514).

Herzberg tarafından belirlenen motive edici faktörler, Maslow’un kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyacına, Alderfer’in ise büyüme ihtiyacına karşılık gelmektedir. Bu benzerliğe karşılık Herzberg’e göre kişiler, daha önce geliştirilen teorilerde savunulduğu gibi, zaman içinde farklılık gösteren ihtiyaçlara yönelmezler (McShane ve Glinow,2003:135).

Tablo 2.7.Herzberg, Maslow ve Alderfer Tarafından Geliştirilen Motivasyon Teorileri Arasındaki Benzerlikler

Maslow’un ihtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer’in ERG Teorisi	Herzberg’in çift faktör teorisi
Fizyolojik	Var olma	Hijyen Faktörleri
Güvenlik	İlişki içinde olma	

Ait olma		
Saygı	Büyüme	Motive edici faktörler
Kendini gerçekleştirme		

Kaynak: Kakabadse, Ludlow ve Vinnicombe,1988:127.

Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisinin yöneticiler açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa çalışanları motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, çalışanları motive etmeye yetmeyecektir (Koçel,2001:515). Bununla beraber, hijyen faktörlerini sağlayan yöneticiler, iş tatminsizliğini giderirler, fakat motivasyonu sağlayamazlar. Diğer taraftan; takdir, işin niteliği, zorluğu, kişisel gelişim fırsatları gibi güçlü motive edici faktörleri yerinde ve zamanında kullanılan yöneticiler yüksek tatmin ve performans elde etmektedirler (Barutçugil,2004:376-377).

Çift faktör kuramının en çok eleştirildiği nokta, araştırmada yer alan görüşmelerde katılımcıların savunmacı bir yaklaşım izlemiş olabilecekleri ile ilgilidir. Bu görüşe göre kişiler işlerinde yaşadıkları olumlu gelişmeleri kendi çabalarına bağlarken, olumsuz gelişmeleri çevresel faktörlere bağlama eğilimindedir. İşler kötü gittiğinde kişinin kendisini eleştirmesi yerine şirket politikasını, çalışma arkadaşlarını, ya da çalışma koşullarını eleştirmesi daha kolaydır (Vecchio,1995:188). Bununla beraber eleştiri getirenlerin değindiği bir diğer nokta ise belli faktörlerin motive edici ya da hijyen faktörleri içinde sınıflandırılması ile ilgilidir. Örneğin teoriye göre ücret, verilmediğinde tatminsizlik oluşturması ve dışardan kazanılması yönüyle hijyen faktörleri arasında yer almaktadır. Bir başka bakış açısından bakıldığında ise maaş kişi için kişisel gurur kaynağı da olabilir. Bu yönüyle kişinin kendi içinde yaşadığı psikolojik bir ödüdür ve motive edici faktörler içinde yer alması beklenir (McShane ve Glinow,2003:135).

Kapsam kuramları içinde ele alınan teorilerde motivasyon farklı açılardan incelenmesine karşın ortak noktaları bulunmaktadır. Odaklanılan nokta kişileri

çaba göstermeleri için motive eden faktörlerin neler olduğudur. Kişilerin sahip oldukları ihtiyaçlardan yola çıkılır, bu ihtiyaçların sayıları ve kademeleri incelenir. Yöneticiler için ihtiyaçlar teorileri kolay uygulanabilir yaklaşımlardır. Buna karşılık geçerlilikleri çok fazla sorgulanmıştır çünkü ihtiyaç kavramını ispatlamak, belirlemek ya da ölçmek çok da kolay değildir. İhtiyaçlar teorileri çok çeşitlilik gösteren davranışları, çalışanların tutumlarını ve davranışı etkileyen dış faktörleri göz ardı etmişlerdir. Kişileri ihtiyaçlarına göre sınıflandırmak, basmakalıplılığın ortaya çıkmasına yol açar ve davranışlarda oluşan değişimleri göz ardı eder (Gordon,1999:93).

2.2.1.2.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorilerinde motivasyonu etkileyenlerin “ne” olduğu incelenirken, süreç teorileri ”neden” ve “nasıl” etkilendiğini inceler. Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele alır. Farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ama hepsinde davranışı harekete geçiren güdülenme süreci aynıdır (Eren,2001:527).

Kapsam kuramlarında motivasyon tamamen çalışan bireyin kendi içinde sahip olduğu ihtiyaçlar açısından incelenmişti fakat kişiler belirli bir sosyal sistem içinde çalışmakta olup belli derecelerde diğer kişilere bağlıdır. Dolayısıyla kişiler birbirleri ile etkileşim içinde olduklarından birbirlerini gözlemler, yargılar ya da kıyaslar. Çalışanın motivasyonunu doğru bir şekilde anlayabilmek için kıyaslama gibi etkenler de dikkate alınmalıdır. Pek çok çalışan ihtiyaçlarının doyurulmasını ister ama bu her zaman yeterli değildir. Aynı zamanda ödül sistemi içinde adaletin de olması beklenir (Luthans,1992:195). Süreç Kuramları içinde, Adams’ın ödül adaleti ve eşitliği kuramı, Vroom’un ümit kuramı ve Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisi incelenmektedir.

2.2.1.2.2.1.Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı

J. Stacy Adams’ın ödül adaleti ve eşitliği kuramına göre bireyler kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren,2001:538).

İnsanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını nasıl arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon modelidir. İnsanların inançları ile davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmenin motivasyon yarattığını savunur. Algılanan tutarsızlıklar bilişsel uyumsuzluk ve psikolojik rahatsızlık yaratır ve kişileri düzeltici eyleme yöneltir (Barutçugil,2002:190).

Kişilerin eşitliği algılaması girdi ve çıktıları değerlendirmesine bağlıdır. Girdiler kişinin işine kattığı eğitim, iş tecrübesi, performans, teknik bilgi düzeyi, kıdem, yetki ve yeterlilik gibi kavramları kapsar. Kazanılan ödüller (çıktı) ise alınan maaş ve ücretler, takdir, fark edilme ve terfi olanakları gibi kavramları içerir. Kişilerin kendilerini kimlerle “kıyasladığı” çok çeşitlilik gösteren bir konudur. Örneğin kişi kendisini çalıştığı organizasyondaki farklı bir kişi ile karşılaştırabilir, farklı organizasyonda çalışıp benzer işleri yapan kişi ile karşılaştırabilir hatta kişinin kendisini kendi geçmiş iş tecrübeleri ile bile karşılaştırması mümkündür. Kurama göre çalışan kişi ilk aşamada kendi girdileri ile elde ettiği ödülün oranına odaklanır Sonraki aşamada kendisine karşılaştırmak için bir kişi seçer ve onun girdileriyle, elde ettiği ödülün oranını kıyaslar (Spector,1996:204-205).

Kendi oranı ile kendisini kıyasladığı diğer kişinin oranını kıyasladığında eşitlik olduğunu algılayarsa, adaletin var olduğuna inanır. Eşitsizliğin algılandığı durumlarda motivasyon olumsuz yönde etkilenir ve kişi bu eşitsizliği ortadan kaldırmanın çeşitli yollarını aramaya başlar (Berry,1998:250).

Ödül adaleti ve eşitliği kuramına göre eşitsizlik olduğunu algılayan kişi 6 seçenekten birini seçmektedir (Robbins,2001:169):

- Girdileri değiştirmek (eskisi kadar çaba göstermemek gibi).
- Kazanılan ödülü değiştirmek (zam istemek gibi).
- Karşılaştırılan kişinin girdilerini arttırmaya çalışmak (diğer kişiye daha fazla çalışmasını söylemek gibi).
- Karşılaştırılan kişinin değerlerini azaltmaya çalışmak (üstlere o kişinin gereğinden fazla maaş aldığını söylemek gibi).
- Farklı bir karşılaştırma noktası oluşturmak (kişinin kendisini karşılaştırdığı kişiyi değiştirmesi gibi).

- Durumu terk etmek (iş bırakmak gibi).

Kurama göre yöneticiler çalışanları ödüllendirirken eşitliği korumalıdır. Aksi takdirde eşitsizlik yaşadığını algılayan kişide işine karşı olumsuz duygular oluşur ve bu olumsuz duygular çalışma isteğini azaltıcı bir etki yarattığından başarıyı düşürür. Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi, bugün yönetim bilimlerinde ve uygulamalarında yaygınlıkla kullanılan “örgütsel adalet” kavramının gelişimine zemin hazırlamaktadır.

Örgütsel adalet kavramı çalışanların kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içerisinde paylaşılması (adaleti dağıtmak vb.) ve karar vericilerin çıktıların paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içermektedir. Diğer taraftan, örgütsel adalet kavramı, işyeri ile doğrudan ilgili olarak çalışanların algıladıkları adaletin örgüt içerisinde rolünün ne olduğunu tanımlamak için de kullanılır. Özellikle örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisinde adaletin var olduğu inancını taşımaları sonucunda ortaya koydukları işin örgütün diğer çıktılarına etkisinin neler olabileceği konusu üzerine odaklanmıştır. Örgütsel adaletin en önemli unsuru güvendir. Örgütsel adalet çalışanların güvenini artırır ve çalışan tatmininin artmasını sağlar (Altıntaş,2002:32-33).

2.2.1.2.2.Beklenti Kuramı

Victor Vroom tarafından geliştirilen, 1960’larda önem kazanan beklenti kuramı (expectancy theory) değişik kaynaklarda “bekleyiş kuramı” ve “ümit kuramı” olarak da adlandırılmaktadır. Kurama göre insanları belli bir çabaya yönelten duygunun gücü, çabanın ardından geleceğine inanılan sonuca ve bu sonucun ne kadar çok istendiğine bağlıdır (Robbins,2001:171). Bir başka ifade ile, teorinin temel varsayımına göre, insanlar, kendilerine arzu ettikleri sonuçları sağlayacak olan sonuçlara ulaşacak şekilde davranmaya motive olmaktadır (Foster,2000:310). Beklenti kuramına göre, kişiler değişik alternatifler arasından kendilerine en uygun olan davranışı seçecek şekilde kararlar almaktadırlar. Kişilerin ulaşmak istedikleri arzu ve ihtiyaçlarının, ne ölçüde tatmin edildiğine dayalı algılamaları bu uygunluğu belirlemektedir (Shani ve Lau,2000:247). Beklenti kuramı, iş için gösterilen çaba, performans ve performansın sonuçları

arasındaki ilişkilere bağlı geliştirilmiş olan bir motivasyon teorisidir (Quinn, Faerman, Thompson ve McGrath,1996:261).

Vroom, kişilerin gösterdiği çabanın miktarını anlayabilmek için, kişi üzerinde etkili olan motive edici güçlerin hesaplanması için bir denklem ileri sürmektedir. Denklem, üç farklı bilişsel parçanın kendi aralarında geliştirdikleri ilişkileri içermektedir. Buna göre:

Motive edici güç= beklenti* araçsallık*valans (Berry,1998:245).

Beklenti kuramını açıklamak için bu üç temel kavramı değerlendirmek gerekmektedir.

- **Beklenti kavramı**, kişinin ortaya koyduğu davranışın belli bir sonuç (ödül) getireceğine inanması ile ilgilidir (çok çalışma sonucunda üretkenliğin artması, satışların yükselmesi ya da terfi almak gibi). Kişiler belirli davranışlarının sonrasında ortaya çıkacak olan sonuç ile ilgili tahmini olasılıkları algılamaktadırlar. Beklenti 0 ile 1 arasında değişen değerlere sahip olabilmektedir. Eğer davranışın sonunda kişi hiçbir şekilde arzuladığı sonucu elde edemeyeceğini algılıyorsa beklenti skoru 0 olarak belirlenir. Buna karşılık kişi, ortaya koyduğu davranışın ardından kesin şekilde sonuca ulaşacağını algılıyorsa beklenti skoru 1 olarak belirlenmektedir. (Inancevich ve Matteson,2002:160).
- **Araçsallık**, kişinin birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlar ile birlikte algılaması ile ilgili bir kavramdır. Davranış nedeni ile ortaya çıkan birinci kademe sonuçlar, işin yapılması ile birlikte ele alınmalıdır. Birinci kademe sonuçlar; üretkenliği, işe devamsızlığı, ürün kalitesini içermektedir. İkinci derece sonuçlar ise birinci derece sonuçların yol açtığı, ödül ya da cezalardan meydana gelmektedir. İkinci kademe sonuçlara örnek olarak ücret artışı, grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme, terfi ve işe son verilmesi gösterilebilmektedir. Araçsallık birinci kademe sonuçların, ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı ile ilgili kişinin sahip olduğu inanıştır. Eğer kişi birinci kademedeki sonuçları elde ettiği halde ikinci kademedeki sonuçlara ulaşamayacağına inanıyorsa araçsallık değeri

negatiftir. Tam tersi durumda, yani kişi birinci kademedeki sonuçları elde ettiği durumda ikinci kademedeki sonuçlara ulaşabileceğine inanıyorsa araçsallık değeri pozitiftir (Ivancevich ve Matteson,2002:160). Örneğin kişi çaba gösterip kaliteli ürün ürettiği zaman birinci kademe sonuç elde etmiş demektir. Kaliteli ürün üretmek aynı zamanda kişilerin elde edeceği ücret artışı için bir araçtır. Eğer kaliteli ürün üretmek maaş artışına yol açıyorsa araçsallık değeri pozitiftir. Diğer yandan kişi kaliteli ürün ürettiği halde, bu durum, aldığı ücrete yansımıyorsa araçsallık değeri negatiftir.

- **Valens (valance) kavramı** kişinin belirli bir çaba göstererek elde edeceği ödülü arzulanma derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Bazıları belli bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğrunda çaba göstermeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için valens negatif olacaktır. Valensi -1 ile + 1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek valens, kişinin daha fazla çaba göstermesine sebep olacaktır (Koçel,2001:520-521).

Bu üç kavramı birleştirildiğinde ortaya çıkan görüş şöyledir: eğer kişi çaba gösterdiği takdirde örgütsel hedefe ulaşacağına inanıyorsa (beklenti), örgütsel hedef ile kendi amacı arasında yararlılık (araçsallık) ilişkisi bulunuyorsa ve kendi amacının bu çabaya değer olduğuna inanıyorsa (valens), kişinin motivasyonunun yüksek olması beklenmektedir (Sürekli ve Tevrüz,1997:38).

Vroom motivasyonun, beklenti, araçsallık ve valens arasında bir denklem olduğunu ve bu faktörlerin birbirleri ile ilişki içinde oldukları ifade etmektedir. (Schermerhorn, Hunt ve Osborn,1997:96). Bu faktörlerden birinin bile değerinin 0 olduğu durumlarda motivasyon söz konusu olamaz. Buna karşılık faktörlerin skorları ne kadar yüksek olursa, o kadar yüksek motivasyon düzeyine ulaşılır. Aşağıdaki tabloda beklenti, valens ve araçsallık değerlerinin motive edici güç değerini ne şekilde etkilediği gösterilmektedir.

Tablo 2.8. Beklenti, Valens ve Araçsallığın, Güç ile Olan İlişkisi

Beklenti skoru	Valens skoru	Araçsallık skoru	Güç skoru
Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Yüksek	Düşük	Düşük	Çok düşük
Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Düşük	Yüksek	Düşük	Çok düşük
Düşük	Düşük	Yüksek	Çok düşük
Düşük	Düşük	Düşük	Çok çok düşük

Kaynak: Spector,1996,:201

Bekleyiş teorisine göre, eğer çalışan kişi yüksek çaba ve yüksek performans gösteriyor, fakat beklediği sonuçları alamıyorsa motivasyon düşer. Eğer, sonuçların çalışan açısından çekiciliği (değeri) yüksek ise çaba göstermek ve performans elde etmek için motivasyon yüksek olacaktır. Eğer çaba ve iyi performans için ortaya konan ödüller (sonuçlar) çalışan için bir ifade etmiyorsa motivasyon da düşük olacaktır. Burada önemli bir nokta, sonuçların çekiciliğinin (değerinin) çalışanlar arasında farklı algılanabilmesidir (Barutçugil,2004:378-379).

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramını bir süreç olarak ele almak gerekir, kişi gösterdiği çaba sonrasında başarı elde ediyorsa ve bu başarının ardından istenen bir ödülü elde ediliyorsa kişi motive olacaktır. Bu durum sonrasında kişi tekrar çaba göstermeye yönelecektir (Robbins,2001:171).

Beklenti kuramının savunduğu temel varsayımları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.
- Birey başarı sonunda kendisine verilecek ödülleri arzulamalıdır.
- Birey kendisinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır (Eren,2001:530).

Kuram çalışan kişileri motive etme konusunda pek çok çıkarıma ulaşılmasını sağlamıştır. İlk olarak çalışanların gösterdikleri çaba ile başarının yakın ilişki içinde olduğunun fark etmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. O halde bir yöneticinin yapması gereken, çabanın başarıya dönüşebileceği ortamı oluşturmak olmalıdır. Bununla beraber bir yönetici başarı ile ödül arasındaki geçişleri sağlamalı, ödül sistemini seçerken çalışanlar açısından önemli ve çekici gelen bir yapı oluşturmalıdır. Çalışanların değer verdiği ödüllerin neler olduğunu belirlemek için çalışanlara anket uygulanması, birebir görüşmeler yapılması ya da değişik ödüllere verdikleri tepkilerin gözlemlenmesi önerilmektedir. Beklenti kuramının temelindeki düşünce, çalışanların işlerinden istediklerini alabileceklerine inandıkları zaman motive olduklarıdır. Bu durumda yöneticiler başarı ve amaçlar doğrultusunda açık bilgiler vermeli, çalışanların düşük ya da yüksek performans değerlendirmelerindeki belirleyici olan noktalar ile ilgili açık ve net ifadelerle çalışanları bilgilendirmelidir.

2.2.1.2.2.3.Amaç Teorisi

Süreç kuramları içinde incelenen diğer bir yaklaşım Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisi (goal setting theory). Kurama göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir (Eren,2000:520).

Edwin Locke ve asistanları tarafından yıllarca sürdürülen çalışmalar sonucunda amaç ve performans arasındaki bağlantı kapsamlı bir çerçeve içinde ele alınmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda kişilerin sahip oldukları amaç ve sergiledikleri performans arasındaki ilişkilerin dört temel özelliği belirlenmektedir.

İlk olarak zor olan amaçlar kolay olanlar ile karşılaştırıldığında daha yüksek performansa yol açmaktadır. Amaçlar zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir olmalıdır. Eğer amaçların başarılması çok zor hatta imkansız olarak algılanıyorsa, bu durum, motivasyon kaybı nedeni ile performansı olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışanların amaçlara katılımının sağlanmasının da performansı olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn,1998:104).

İkinci olarak, net olarak belirlenmiş olan amaçlar, daha genel olan amaçlara göre daha yüksek performansa yol açmaktadır (Porteus,1997:44). Örneğin satış

sorumlusu olan bir kişinin, bir sonraki ay için kendisine belirli bir miktarda satış hedefi belirlemesinin, performansını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Aynı kişinin bir sonraki ay için “yüksek satış skoru elde edeceğim” gibi genel ve belirsiz bir hedefe sahip olmasının ilk örnekte olduğu kadar performans üzerinde etkili olması beklenmez.

Amaç teorisi tarafından ileri sürülen üçüncü özellik çalışanların performansları ile ilgili bilgilendirilmesi ile ilgilidir. Kişilere geribildirim verildiği durumlar ile geribildirim verilmediği durumlar karşılaştırılmıştır ve kişilerin geribildirim elde ettikleri durumlarda, daha yüksek performans sergiledikleri görülmüştür (Robbins,2001:166). Sonuçlar ile ilgili bilgi sahibi olmanın ileriki zamanlarda kişileri daha yüksek hedefler belirlemek için cesaretlendirdiği bilinmektedir. Geribildirim, aynı zamanda, belli bir işin başarıldığının işaretçisi ve ödüllendirilmesidir. Bunun yanı sıra geribildirim, daha iyi performans için gerekli düzenlemelerde kullanılacak bilgi kaynağını oluşturmaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn,1998:104).

Locke tarafından geliştirilen amaç teorisinin geçerliliği pek çok araştırmacı tarafından incelenmektedir ve bulgular teoriyi desteklemektedir. Locke, Latham ve Schneider tarafından yürütülen çalışmalarda, belirli ve zor olan amaçların, belirsiz ve kolay olan amaçlara göre performans üzerinde daha fazla motive edici güce sahip olduğu bulunmaktadır (Berry,1998:253).

Teori ile ilgili yürütülen farklı bir çalışmada çalışanların amaçlara katılımı ile ilgili üç farklı grup oluşturulmaktadır. İlk grupta çalışanlara tam katılım olanağı verilmektedir. İkinci grupta yöneticiler tarafından belirlenen amaçlar ile ilgili olarak çalışanlar öneriler sunmaktadır, böylelikle sınırlı bir katılım sağlanmaktadır. Üçüncü grup içinde yer alan çalışanlara ise katılım olanağı verilmemektedir. Bu üç grubun 12 aylık bir dönem içinde sergiledikleri performans ve sahip oldukları iş tatmini değerlendirilmektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde tam ve sınırlı katılım olanağı verilen grubun, hiç katılım olanağı verilmeyen gruba göre istatistiksel olarak daha fazla performans sergiledikleri ve iş tatmini yaşadıkları bulunmaktadır (Ivancevich ve Matteson,2002:167).

Teorinin en önemli eksik yönü, kişisel farklılıkları göz ardı etmiş olmasıdır. Her bireyi harekete geçirecek amaç ve bu amaçların algılanan önemi birbirinden farklı olabileceği için, ortak bir yönetsel davranış ve politika oluşturmak çok da kolay değildir. Ancak bu kuram, işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren,2001:522).

2.2.1.2.2.4.Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme teorisi, ödüllerin ve ödüllendirilmenin davranışı ne şekilde etkilediğini açıklamaktadır. Yaklaşımın temeli Thorndike tarafından geliştirilen etki kanununa (law of effect) dayanmaktadır. Etki kanununa göre, çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar etmemektedir. O halde, bir davranışın kaynakları ya da onu ortaya çıkaran nedenler üzerine durmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır. Bu durumda, bir davranışın sağlayacağı sonuçlar organizmayı o davranışı göstermeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır (Eren,2001:540).

Bir diğer ifade ile, pekiştirme teorisinin savunduğu temel görüşe göre, belirli bir davranışın ortaya çıkma olasılığını arttıran, bu davranışı belli bir ödülün ve ödüllendirmenin takip etmesidir. Buna karşılık, belli bir davranış cezalandırılma ile sonuçlanıyorsa, davranışın tekrar ortaya çıkma olasılığı düşmektedir (Spector,1996:198).

Pekiştirme teorisine göre davranışın sağlayacağı sonuç eğer kişi için ihtiyacı duyulan ve arzulanan şekilde ise ödüllendirici niteliktedir. Hiçbir sonuç evrensel olarak ödüllendirici olarak kabul edilemez. Belli bir sonuç bir kişi için çok fazla arzu ediliyorken bir başka kişi için kesinlikle istenmeyen sonuç olarak görülebilmektedir. Bu nedenle pekiştirme teorisi, tam olarak bireylere odaklanan bir motivasyon teorisidir (Berry,1998:255).

Pekiştirme teorisi tarafından elde edilen bilgiler, bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilir. Eğer çalışanların davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici çalışanın bu davranışı tekrar göstermesini arzu edecektir. Bu ise, ancak bu davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır (etki

kanunu). Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışlar, örgüt tarafından “arzu edilmeyen” davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların tekrarlamasını istemeyecektir. Bu durumda, eğer bu davranışlar cezalandırılırsa (etki kanunu), bunların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır (Koçel,2001:519).

İnsan davranışlarını pekiştirmek ya da düzeltmek için kullanılan pekiştirme araçları; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme (kaçınmayı öğrenme), cezalandırma ve bitirme olmak üzere dört grupta toplanabilir (Barutçugil,2002:195). Olumlu pekiştirme, arzulanan davranışın ardından ödül sağlanmasıdır. Olumsuz pekiştirme ise belirli arzulanan davranışları kişilere istenmeyen sonuçlardan kaçınmaları için imkan sağlama yolu ile arttırılmasıdır. Örneğin, yöneticisi tarafından eleştirilmek istemeyen bir kişinin kendisinden beklenildiği şekilde davranması. Cezalandırma, iyi davranışı ödüllendirmek yerine arzulanan bir davranışın ardından istenmeyen sonucun oluşmasıdır (Rosenfeld ve Wilson,1999:81-82). Bitirme ise, olumlu bir ödülün geri alınmasıdır. Bir davranışın artık pekiştirilmediği ve tekrarının istenmediği anlamına gelir. Eğer bir çalışan beklediği övgüyü ya da ücret artışını alamıyorsa, davranışın arzulanan sonuçlarını ortaya koymadığını ve değişmesi gerektiğini anlamaktadır (Barutçugil,2002:195-196).

2.2.1.3. Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması

Aşağıdaki tabloda motivasyon üzerine geliştirilen dört farklı kapsam teorisinin ve üç farklı süreç teorisinin savundukları temel görüşler yer almaktadır.

Tablo 2.9. Motivasyon Üzerine Geliştirilen Kapsam ve Süreç Kuramlarının Savundukları Temel Görüşler

Motivasyon teorisi	Türü	Temel Görüş
Maslow'un ihtiyaçlar teorisi	Kapsam	İnsanlar alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıklarını bir üst seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadırlar (tatmin- ilerleme)

Alderfer'in ERG teorisi	Kapsam	Kişiler üst kademedeki ihtiyaçlarını tatmin edemedikleri zaman alt kademedeki ihtiyaçlarına yönelirler (engellenme/gerileme)
Herzberg'in çift faktör teorisi	Kapsam	Motive edici faktörler iş tatmini ve motivasyon sağlar, hijyen faktörleri ise iş tatminsizliğini ya oluşturur ya ortadan kaldırır ama motive etmez.
Başarma ihtiyacı teorisi	Kapsam	Bazı ihtiyaçlar öğrenilmiştir ve birden fazla ihtiyaç aynı anda motive edebilir.
Beklenti teorisi	Süreç	Motivasyon, algılanan beklentiler, sonuç (ödül) değerleri ve karar alma süreçleri tarafından belirlenmektedir.
Eşitlik teorisi	Süreç	Algılanan eşitlik, girdi çıktı oranlarının diğerleri ile karşılaştırılması sonucu elde edilmektedir, kişiler algılanan eşitsizlikten kaçmak için motive olurlar.
Amaç teorisi	Süreç	Açık ve zorlayıcı amaçlar, motivasyonu ve performansı arttırmaktadır.

Kaynak: McShane ve Glinow,2003:153.

Tabloda da ifade edildiği gibi, kapsam teorileri içinde yer alan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine ve ERG teorisine göre motivasyonu belirleyen ihtiyaçlar belli bir sıralamaya göre belirlenmektedir. Maslow tarafından beş kademe ele alınan ihtiyaçlar Alderfer'e göre üç kademe ele alınmaktadır. İki yaklaşım arasındaki en büyük fark Maslow'a göre tatmin edilen bir ihtiyacın artık motive edici bir gücü kalmamakta ve bir üst kademe yer alan ihtiyaç motive edici olarak önem kazanmaktadır. Bu durum, tatmin- ilerleme süreci olarak adlandırılmaktadır. Alderfer tarafından geliştirilen teoride ise kişi için üst kademe yer alan ihtiyaç tatmin edilemediği durumda alt kademe yer alan ihtiyaç motive edici olarak tekrar ortaya çıkabilmektedir ve bu durum engellenme- gerileme süreci olarak adlandırılmaktadır.

Her iki yaklaşım da, kişilerin bahsedilen ihtiyaçlara doğuştan sahip olduğunu ileri sürmektedir ve ihtiyaçların davranışlara yön verdiği belirtilirken, ne tip davranışların ortaya çıkabileceği ile ilgili bir açıklama bulunmamaktadır (Spector,1996:210).

Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisi ise, kişilerin, sadece işin kendisinin sahip olduğu bazı özellikler aracılığı ile motive olabileceğini, hijyen faktörlerinin sadece iş tatminsizliğini ortadan kaldıracığını ileri sürmektedir. Buna karşılık, teorinin ortaya atılmasının ardından yapılan çalışmalarda hijyen faktörlerinin de belli ölçülerde kişileri motive edebileceği ortaya çıkmaktadır (McShane,Glinow,2003:154).

Kapsam teorileri kişi odaklıdır ve iş yaşamında motivasyon üzerinde etkili olan faktörleri açıklamak için insanların özelliklerine ve ihtiyaçlarına yönelmektedirler. Buna karşılık süreç teorilerinin her birinin belirli bir odak noktası bulunmaktadır. Örneğin beklenti teorisi kişilere, işe ve çevresel değişkenlere önem vermektedir.

İhtiyaçların, algılamaların ve inançların kişiden kişiye ne şekilde farklılıklar gösterebileceğine dikkatleri çekmektedir. Eşitlik teorisi; girdi, çıktı ve ödül uygulamaları arasında gelişen ilişkilere karşılık kişilerde oluşan tutum üzerine yapılandırılmış olan bir yaklaşımdır. Amaç teorisi ise motivasyon üzerinde etkili olan bilişsel sürece ve maksatlı davranışın rolüne önem vermektedir (Ivancevich ve Matteson,2002:170).

Kapsam ve süreç kuramları içinde yer alan değişik teoriler motivasyonu ve motivasyonu etkileyen faktörleri değişik açılardan ele almaktadır. Her yaklaşımın kendi içinde geçerli olduğu ya da yetersiz olduğu noktalar bulunmaktadır. Bahsedilen teorilerin, birbirlerini tamamlayıcı bazı özelliklere sahip olduklarını söylemek doğru olacaktır.

Motivasyon teorileri arasında yer alan her bir yaklaşımın ortaya koyduğu temel görüşler ele alındığında, yöneticiler için faydalı bilgiler sağlayan dört farklı çıkarıma ulaşılmaktadır:

- Yöneticiler çalışanlarının motivasyon durumunu etkilemektedir. Eğer performans ihtiyaçlarının geliştirilmesi gerekiyorsa, yöneticilerin yapması gereken, gelişimi cesaretlendiren ve destekleyen bir atmosfer yaratmaktır.

- Yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarına, yeteneklerine ve amaçlarındaki farklılıklarına karşı duyarlı olmalıdır. Yöneticiler aynı zamanda ödül konusundaki tercihlerindeki farklılıkları da farkında olmalıdır.
- Çalışanların ihtiyaç, yetenek, amaç ve tercihleri sadece insan kaynakları müdürleri tarafından değil, aynı zamanda bağlı bulunulan her yönetici tarafından sürekli olarak kontrol edilmelidir.
- Yöneticiler çalışanlarına zorlayıcı aynı zamanda ihtiyaçlarını tatmin edebilmeleri için değişik olanaklar sağlayan farklı işler sunmalıdır (Ivancevich ve Matteson,2002:170-171).

Motivasyonun düşük olduğu organizasyonlarda iş verimliliğinin düşük olması, işe geç kalma ve devamsızlıklarda artış, kötü iletişim gibi pek çok sorunla karşılaşılır. Dolayısıyla yöneticiler arzu edilen performansın elde edilebileceği iş ortamını oluşturabilmek için çalışanların davranışlarını çok değişik açılardan incelemeli ve motivasyonu yüksek tutmanın yollarını aramalıdır.

2.2.1.4. Motivasyon ve Örgüt İklimi İlişkisi

Örgüt iklimi; bir yandan liderlik tarzı, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve çalışanların kişilik özelliklerinden etkilenmekte, diğer yandan da kişilerin iş davranışlarını, işe dayalı duygu ve tutumlarını doğrudan etkilemektedir (Schein 1997; Bozkurt 1997; Ostroff ve Rothausen 1997; Aytaç 2003). Bu karşılıklı etkileşimin yer aldığı örgüt iklimi, çalışanlar için sağlıklı bir ortam niteliğini kazandığı durumlarda, çalışanların performansı, üretkenliği ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye yol açmaktadır (Schein,1997:3; Patterson,2004).

Örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkide, örgüt iklimi; hem çalışanları motive edici hem de çalışanların motivasyon düzeylerini artırıcı bir özellik taşımaktadır. Çalışanların motivasyonunda; bireysel, işle ilgili içsel, yönetsel ve örgütsel koşullardan oluşan bir çok faktör etkili olmaktadır (Düren,2000:105). Örgütteki tüm bu faktörlerle ilgili çalışanların ortak algıları -ve bunun oluşturduğu örgüt iklimi- bireyi davranmaya itecek güdülerin harekete geçirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

İster kişileri motive etmeye isterse sağlıklı bir örgüt iklimi geliştirmeye yönelik olsun, yöneticiler tarafından yürütülen uygulamalar, oluşturulan çevre ve

işyeri atmosferi; çalışanların örgüte bağlılık ve motivasyon düzeylerinin yükseltilmesini mümkün kılmaktadır (Kelner,1998). Rollerin açık olmadığı ve rol çatışmalarının yaşandığı durumlarda ise oluşan olumsuz örgüt ikliminin; iletişim akışında ve motivasyon koşullarında azalmalara yol açtığı görülmektedir (Bedeian,1981).

Örgüt üyelerine karar sürecine katılım olanağının verildiği; yöneticilerin işi önemseydiği ölçüde çalışanlarını ve gereksinimlerini de önemseydiği (Greenberg ve Baron,1997:455; Einstein,2004); motivasyonun sürekliliğini sağlayan çevresel koşulların oluşturulduğu (Ivancevich ve Matteson,2002); örgütün yenilikçi ve adil olduğu (Brock,2005) şeklindeki ortak algıların hakim olduğu bir örgüt iklimi, çalışanların iş tutumlarına ve davranışlarına, motive eden ve/veya motivasyonu geliştiren bir faktör olarak yansımaktadır.

2.2.2. İş Tatmini

2.1.2.1. İş Tatmini Kavramı ve İş Tatmininin Önemi

Günümüzde, dünya her alanda hızlı bir değişim içerisindedir. Bilgi işleme, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki değişimler ekonomik, kültürel ve sosyal değişimleri beraberinde getirmektedir. Bilgi toplumuna geçiş sürecinde işletmeler, hiyerarşik ve bürokratik yönetim anlayışından ayrılmakta ve kendi kendini yöneten örgütlere doğru bir değişim yaşamaktadır. Böylece işletmeler, bu gelişmelere paralel olarak yönetim anlayışlarını ve örgüt yapılarını insan odaklı ve daha katılımcı hale getirmektedirler. Bu bağlamda, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında, motivasyon ve iş tatmini gibi kavramların ön plana geçtiği görülmektedir. Günümüzde, işgörenler bir işe girerken sadece maaş, kazançlar ve işletmenin bulunduğu yerleşim alanını dikkate almamaktadır. Aynı zamanda, işletmedeki iş ortamını, örgütsel iklimi ve iş felsefesini de dikkate almaktadır.

2.1.2.1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. Çalışanların işletmelerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini işin özellikleriyle, işgörenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu uyum ne kadar çok olursa o oranda iş tatmini gerçekleşecektir (Özgen, Öztürk ve Yalçın,2005:329).

İş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin,1972:155). İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl,1996:266). Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren,1998:112).

Örgüt içinde işgörenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat, tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Tietjen, Mark ve Myers,1998:226).

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler işgörenlerde bir kez iş tatminini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı bir şekilde elde edilebildiği gibi, daha hızlı bir şekilde de iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatmini eksikliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatmini eksikliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder. İşgören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatmini eksikliği, işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işgörenin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) oluştuğu ve iş tatmini eksikliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Miner,1992:119). İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar % 38, disiplin cezaları % 44 yükselmiş ve işgücü devri % 70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, işgörenlerin işlerinden duydukları tatminsizliğin bir göstergesidir (Kahn,1973:94). İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür.

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir (Davis,1988:96). Bu tanımlar ışığı altında iş tatminiyle ilgili etmenler şöyle sıralanabilir (Cummings ve Scott,1969:283-290, Mitchell ve Larson,1987:85-108):

- İş tatmini, işgörenin yaptığı işe karşılık olarak, elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlarla ilgilidir. Bir işgören çalışması

karşılığında elde ettiği ücret, sosyal haklar, saygınlık, yetkilendirme düzeyi ölçüsünde doyuma ulaşacaktır. Bunun yanı sıra, işgörenin elde ettiği bu çıkarların, örgütsel iklim içerisinde adil bir şekilde dağıtıldığı kanısında olması gerekir.

- İş tatmini, işten çıkarılma korkusunun az olduğu, işgören sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin alındığı bir ortamda daha yüksek bir düzeyde olacaktır.
- Bir işgören becerilerini, deneyimlerini ve kişisel meraklarını karşılayan görevlerini yerine getirmekten dolayı doyuma ulaşır. Bunun yanı sıra, işgörenin, yaptığı işin, gerektirdiği niteliklerle, kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekir.
- Eğer işgören çalıştığı işyerinde yükselme imkanına sahipse ve terfiler performansına göre gerçekleştiriliyorsa, onun duyacağı doyum yüksek olacaktır.
- İş tatmini, iş ortamındaki olumlu ilişkilerle de ilgilidir. Bu nedenle bir işgörenin görevlerini yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu mutluluk da, iş tatmini içinde düşünülür. Burada sözü edilen grup, bireyin iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı açısından tanımlanan mutluluk duygusunu veren gruptur.
- İş tatmini örgütün genel durumuyla ilgilidir; işgörenin doyum duygusunda, örgütün başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü rol oynar.
- İş tatmini, işgörene üstünün tutumuyla da ilgilidir; üstün işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi, onunla ilgili konularda yetkilendirmenin gerçekleştirilmesi, kararlara katılımının sağlanması bireyin işinde mutlu olmasına neden olan ayrı bir etmendir.

2.1.2.1.2. İş Tatmininin Önemi

Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütlerin rasyonel sonuçlara ulaşabilmesi için, işgörenlerin beklentilerini işin niteliğinde ve iş ortamında bulmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu nedenle iş-işgören uyumu tam manasıyla

sağlanmalıdır. Bu uyum için, işgörenlerin sadece yetenek ve özellik itibariyle işlerine uygun olmasının yetmediği, bazı durumlarda yüksek ücretlendirme veya terfi olanaklarının da işgören mutluluğunu sağlamadığı belirlenmiştir (Butler,1993:163-164).

İş tatmini örgütsel ortamda, kolaylıkla sağlanan ve korunan bir durum değildir. Özellikle de, iş tatmininin korunması köklü bir örgütsel yapıyı gerektirir. İş tatmini dinamik bir yapıya sahip olup, bir kez sağlandıktan sonra, ihmal edilecek bir özellik taşımaz. Örgütsel ortamda, genel olarak, işgörenlerde belirli bir iş tatmin seviyesi elde edildikten sonra, bu seviyenin hep aynı kalacağı düşünülmemelidir. Bu nedenle iş tatmin düzeyi sürekli olarak, yöneticiler tarafından izlenmelidir (Davis,1988:97). Bu bağlamda, örgütsel ortamda, iş tatmini çalışmaları şu faydaları temin eder (Cummings ve Scott,1969:283-290; Mitchell ve Larson,1987:85-108):

- Örgütsel yapıdaki mevcut ve gelecekte ortaya çıkacak muhtemel problemlerin tespit edilmesi,
- İşgören devamsızlık ve işten ayrılmaların sebeplerinin belirlenmesi,
- İşgörenlerin yaptıkları işlere karşı tutum ve davranışlardaki değişimlerin,
- Örgütsel etkilerinin değerlendirilmesi,
- Örgütsel iletişimin,
- Çeşitli düzeylerde etkinliğinin artırılması,
- Örgüt ve işgören örgütleri arasındaki ilişkilerin geliştirilmesidir.

Bireyin hayatının önemli bir kısmı, bir iş sahibi olma ve sonrasında da sahip olduğu işinde kendisine ve çevresine karşı sorumluluklarını yerine getirme çabası içinde geçmektedir. Birey günlük yaşamının önemli bir bölümünü iş ortamında geçirmekte, hatta özel yaşantısından daha fazla zamanını işine ayırmak zorunda kalmaktadır. Birey çoğu zaman işi ile ilgili çalışmalarını, bu olmasa bile işinde sahip olduğu psikolojiyi aile yaşantısına taşımaktadır. Yani iş, birey için yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da bireyin yaşantısında önemli bir role sahiptir.

Herzberg (1968,176), işgörenin işini yalnızca ücret karşılığında çalışma amacıyla değerlendirmedini, yaptığı araştırmada, ortaya koymuştur. Bu bağlamda, işgörenin işinden sağladığı ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, ast-üst ilişkilerini içeren gözetim biçimi gibi faktörleri hijyen faktörler olarak ortaya koymuş ve bu faktörlerin işgöreni motive etme özelliğinin olmadığını savunmuş, ancak bu faktörlerin yokluğu ya da yetersizliği durumunda işgörenin motivasyonunun da sağlanamayacağını savunmuştur. İşgörenin iş tatminini artıran faktörler olarak, işin niteliğini, sorumluluk ve ilerleme imkanları, statü elde etme, başarıma, tanınma gibi faktörleri kabul etmiştir.

İş tatmininin bir başka boyutu da, iş hayatının bireyin tüm hayatını etkilemesi ve hayat doyumunun veya doyumsuzluğunun bir nedeni haline gelmesidir. İş tatminiyle işgörenin aile ve toplum hayatı yakın ilişki içerisinde. İş tatmininin yetersiz olduğu durumlarda, hayat doyumunu da düşük olacaktır (Davis,1988:96). Bundan dolayı, işgörenin iş tatmininin artırılması bireyi toplum içerisinde mutlu bir insan haline getirecek ve böylece toplumun mutluluğu da sağlanabilecektir.

2.1.2.1.3. İş Tatmininin Belirleyicileri

İş tatmini insanın isine karşı olan hislerini temsil eder. İnsanın iyi veya kötü hislere sahip olmasını etkileyen bazı iş tatmini boyutları vardır. Smith, Kendall ve Hulin ifade ettiği gibi, iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren altı iş boyutu vardır (Luthans,1994:114).

2.1.2.1.3.1. İşin Kendisi

İşler çalışanlar üzerinde bıkkınlık yaratabilir, başka bir deyişle isten gelen birçok dürtü çalışan üzerinde düş kırıklığı ve başarısızlık hissi oluşturabilir. İş çalışanı ılımlı bir şekilde kamçıılıyorsa, çalışanlar hoşnutluğa ve tatminliğe sahip olur (Jegadeesan,2007:55) İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi onun tatminliğini artırır (Çekmecelioğlu,2005:28). İşgörenler, becerilerini, deneyimlerini ve kişisel meraklarını karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı tatmin olurlar. Bunun yanı sıra, iş görenin yaptığı görevin gerektirdiği özellik ve niteliklerle, kendi özellik ve nitelikleri arasında birebir uyum bulunması gerekir (Elçi,2003:11).

2.1.2.1.3.2.Ücret

Para insan ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir rol oynadığı için, ücret iş tatminini etkilemede önemli bir rol oynar. Çalışanlar basit, adil ve onların beklentilerine uygun bir ödeme sistemi isterler. Eğer bu ücret yapısı onların beklentilerinden uzak ise onlar iş tatminsizliğine sahip olur. Diğer organizasyonlarla karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi çalışanların tatmin seviyelerini artırmada önemli bir etkiye sahip olur. İş görenin işten elde ettiği maddi çıkar ve bunun örgütteki diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında adil görünme derecesi iş tatminini etkileyen en önemli olgulardan biridir (Jegadeesan,2007:55). Ücretin iş tatminine etkisi bir noktadan sonra miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı açısından önem arz eder. (Erdoğan,1996:236). Bu yüzden çalışanlar basit ve adil bir ücret sistemine sahip olmayı arzulurlar, bunu aksi durumunda ise iş tatminsizliği baş gösterir.

2.1.2.1.3.3.Terfi Olanakları

Çalışanlar mevkilerinin ve terfi olanaklarının kariyerlerinde büyük bir başarıya olduğu hissine sahiptirler. Ve onlar terfi edildiğinde de aşırı tatmin edilmiş olurlar. Hiyerarşide yükselme şansı ve terfilerin adalet ilkesine göre gerçekleşmesi iş tatmininde etkili olan önemli unsurlardır. Yükselme çalışana, sahip olduğu bilgi ve birikimin bir karşılığını aldığı düşünmesini verir, bununla birlikte işine olan ilgisini ve tatminini yükseltmeye baslar. (Jegadeesan,2007:55). Kendini daha da geliştirdiğinde bu yükselişin devam edecek olması düşüncesi ile iş yerinde yayacağı pozitif enerjide de tatminle beraber bir artış gözlenir. Bu iş yerinin de verimliliğine katkı sağlamaktadır.

2.1.2.1.3.4.Yöneticiler

Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Çekmecelioğlu,2005:28). Yönetim anlayışından duyulan olumlu duygular, amirlerin teknik yardım ve davranış yönünden destek sağlama becerileri, astlarına karşı olumlu tutumları, çalışanlarına değer vermesi tatmini arttıran öğelerdir (Elçi,2003:12). Du Brin, tatmin yaratmada yönetim ve yöneticilerin rolünü anlatmak için aşağıdaki adımları izlemeyi önerir (Jegadeesan,2007:56);

- Açık bir iletişim hattı oluşturmak,
- İyi bir fiziksel çevre yaratmak,
- Standartların altındaki şartlar için çözümler sunmak,
- Tatminsizliğe sahip çalışanların, bu hislerini değiştirmek veya dönüştürmek,
- Çalışanların endişelerini gözler önüne sermek,
- Bolca tanımlama yapmak,
- Katılımcı yönetime izin vermek,
- İyi bir yönetim uygulamak,
- Moral artırıcı eğitim ve programlar düzenlemek.

Çalışanlar arasında tatmin seviyesini artırmak için dengeli bir yönetim anlayışı ortaya koymak yöneticiler için oldukça önemlidir. Aksi takdirde organizasyonlar insan kaynaklarından optimal seviyede yararlanmakta başarısız olmaktadır.

2.1.2.1.3.5.Çalışma Arkadaşları

Boyutlardan sonuncusu olan iş arkadaşları faktörü de bireylerin iş tatmininde önemli rol oynamaktadır. İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda birbirlerine destek olma dereceleri iş tatminini etkilemektedir (Luthans,1994:114). Kimi çalışan için sosyal etkileşim bir ödül niteliği taşıyabilir, çalışma arkadaşıyla olan sosyal etkileşim iş tatmininin ana kaynağı olabilir (Pusat,1992:37). Bu yüzden çalışma grupları bireyler için bir memnuniyet kaynağı olarak sunulabilir. Üyeleri benzer davranış, tutum ve değerlere sahip olduğunda, çalışma grupları birey için daha güçlü bir tatmin kaynağı olabilir (Jegadeesan,2007:56).

2.1.2.1.3.6.Şirket Politikası

Şirket politikası işletmede mevcut ve olası olayların işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanır. Şirket Politikası iş tatmini etkileyen, onun boyutlarından bir tanesidir. İşletmenin genel durumu, başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü ile ürettiği

ürün ve hizmetler, is tatmininde önemli rol oynar. Bunların tamamı da şirket politikası kapsamında bulunmaktadır.

İş tatmini açısından yönetim tarzının iki boyutu önemlidir: Çalışanlara yönelik olma, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirme ve çalışanların kararlara katılmasıdır. Kararlara katılan personel işine, is arkadaşlarına ve yönetime karşı pozitif duygular besleyerek is tatminlerini yükseltmektedir (Elçi,2003:12).

Son dönemlerde is tatmini yöneticilerin uygulamalarını ve araştırmacıların dikkatlerini üzerine çekmektedir. Çünkü is tatmini, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, etik iklimi, liderlik davranışlarını ve şirket politikalarını algılamalarını dolaylı olarak da is yeri verimliliğini önemli oranda etkilemektedir. Düşük seviyedeki iş tatmini yüksek oranda iş stresine de sebep olmaktadır.

2.1.2.1.4. İş Tatmini ve Etik İklim

Etik iklim, is tatmini üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olduğu birçok araştırmada kanıtlanmıştır. Etik iklim bir noktada şirket politikaları ve yönetimden etkilenmektedir. Bu iki faktörde organizasyonun etik iklimini etkilemektedir. Politikalar ve yönetim talimatları etik davranmayı devam ettirmek için isteki belirsizlikleri ortadan kaldırmaya yardım etmektedir. Sonuç olarak etik iklim belirsizlikleri ortadan kaldırdığı için iş tatmini de bundan etkilenerek artış gösterir. Ayrıca etik iklim çalışanlara daha yüksek tatminlik veren bir is ortamı da meydana getirebilir. Çünkü etik iklim doğruluk dürüstlük gibi etik değerleri teşvik etmektedir.

2.1.2.1.5. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi

İş tatmininin sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan,1994:378).

Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar. İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır. İş tatmininin yüksek olmasının işgören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, işgörenin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da, ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır.

İş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır (Iverson,2000:807-810). İş tatmini yüksek olan işgörenler, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar.

İşgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren,1998:255). Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatmini düşüklüğü kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak bir çok belirtilere neden olabilir (Miner,1992:119).

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, verimliliğin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve işyeri şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis,1988:95).

İş tatmini ile güdüleme arasında döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisinin olduğu genel bir kanıdır. Genellikle iş tatmini, güdülemeye zemin hazırlayan ve onu

etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini düşük olan işgörenleri güdülemek oldukça güçtür. Düşük iş tatmininde güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır.

İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi bir çok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek işgörenlerin, iş tatmini düşük olan işgörelere oranla daha fazla başarı sağlama güdüsü olduğu yadsınamaz. Gösterilen performansa göre ödül veriliyorsa ve eşitlik kuramında açıklandığı gibi adil algılanıyorsa, iş tatmini gerçekleşir ve örgütsel başarının oluşması söz konusudur. Burada örgüt yöneticilerinin stratejilerinin kabul edilebilir olması öngörülmektedir (Davis ve Chris,1989:449).

Weitz ve Nickols, iş tatmini ile işgücü devir hızı oranı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, doğrudan ve dolaylı iş tatmini ölçümlerini içeren soru kağıtlarını 1200 sigorta acentasına göndermişler, elde ettikleri sonuçlara dayanarak iş tatmini ile işgücü devir hızı oranı arasındaki anlamlı ve ters yöndeki ilişkiyi ortaya koymuşlardır (Katz ve Kahn,1977:420).

İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenlerin bulunması ve yeni işgörenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarısındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, iş tatmini sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

2.1.2.1.6. İş Tatmini ve Örgüt İklimi İlişkisi

Örgüt iklimi, bir örgütteki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimi ve örgütsel yaşamın niteliği olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini ise iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir. Buna göre, iş ortamının kişinin iş memnuniyetinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür (Pritchard & Karasick,1973; Pope & Stremmel,1992; Schwepker,2001; Griffin,2001)

Literatürde bazı yazarların örgüt iklimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında buldukları sonuçlar şöyle sayılabilir: Pritchard ve Karasick (1973), iki işletmeden toplam 76 yönetici arasında yaptıkları bir çalışmada örgüt ikliminin iş performansı ve iş tatmini üzerine etkileri incelemişler ve iklimin her iki değişkenle de ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Pope ve Stremmel (1992), örgüt ikliminin iş tatmini ile aktif olarak ilişkili olduğunu 94 çocuk bakımı öğretmeni arasında yaptığı bir çalışmada ispatlamıştır. Schwepker (2001), şirketlerin satış görevlileri üzerinde yaptığı bir çalışmada, çalışanların örgütün etik iklimine dair algısı ile iş tatminleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Griffin'in 2001'de Maricopa Country, AZ'deki subaylar arasında yaptığı bir çalışmada da yabancılaşma, otorite, mağduriyet korkusu, örgütsel destek, rol belirsizliği, eğitim ve denetim kalitesinden oluşan örgütsel iklim değişkenleri ile iş tatmini arasında güçlü bir etkileşim olduğu ortaya çıkmıştır.

Çekmecelioğlu'nun 2005'te Gebze'deki boya sanayi işletmelerinde yaptığı bir çalışmada da yaratıcılığın pozitif olarak desteklendiği bir örgüt ikliminde iş tatmininin arttığı görülmüştür.

Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat'ın (2004) tekstil sektöründe yaptıkları bir çalışmada ise yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme gibi bir örgütün iç çevresine ait değişkenlerin iş tatmini ile olumlu ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt İklimi, Motivasyon ve İş Tatminine dayalı literatür taramasından sonra çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir:

Hipotez 1:

H0: Yöneticilerin karar alırken çalışanlarının düşüncelerini de göz önünde bulundurduğunu düşünen çalışanlarla bulundurmadığını düşünen çalışanların, iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1:Yöneticilerin karar alırken çalışanlarının düşüncelerini de göz önünde bulundurduğunu düşünen çalışanlarla bulundurmadığını düşünen çalışanların, iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 2:

H0:İş ve sorumlulukların adil dağıtıldığını düşünen çalışanlarla adil dağıtılmadığını düşünen çalışanların, iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1:İş ve sorumlulukların adil dağıtıldığını düşünen çalışanlarla adil dağıtılmadığını düşünen çalışanların, iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 3:

H0:İşyerinde güven ortamının hakim olduğunu düşünen çalışanlarla hakim olmadığını düşünen çalışanların, iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1:İşyerinde güven ortamının hakim olduğunu düşünen çalışanlarla hakim olmadığını düşünen çalışanların, iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 4:

H0:Yöneticilerin karar alırken çalışanlarının düşüncelerini de göz önünde bulundurduğunu düşünen çalışanlarla bulundurmadığını düşünen çalışanların, motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1:Yöneticilerin karar alırken çalışanlarının düşüncelerini de göz önünde bulundurduğunu düşünen çalışanlarla bulundurmadığını düşünen çalışanların, motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 5:

H0:İş ve sorumlulukların adil dağıtıldığını düşünen çalışanlarla adil dağıtılmadığını düşünen çalışanların, motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1:İş ve sorumlulukların adil dağıtıldığını düşünen çalışanlarla adil dağıtılmadığını düşünen çalışanların, motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 6:

H0:İşyerinde güven ortamının hakim olduğunu düşünen çalışanlarla hakim olmadığını düşünen çalışanların, motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1:İşyerinde güven ortamının hakim olduğunu düşünen çalışanlarla hakim olmadığını düşünen çalışanların, motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 7:

H0:Aldıkları ücretten memnun olan çalışanlarla memnun olmayan çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1:Aldıkları ücretten memnun olan çalışanlarla memnun olmayan çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 8:

H0:Aldıkları ücretten memnun olan çalışanlarla memnun olmayan çalışanların motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1:Aldıkları ücretten memnun olan çalışanlarla memnun olmayan çalışanların motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 9:

H0:Çalışanların iş tatmin düzeyleri çalıştıkları göreve bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

H1:Çalışanların iş tatmin düzeyleri çalıştıkları göreve bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Hipotez 10:

H0:Çalışanların motivasyon düzeyleri çalıştıkları göreve bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

H1:Çalışanların motivasyon düzeyleri çalıştıkları göreve bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Hipotez 11:

H0:İş tatminine sahip olan çalışanlarla sahip olmayan çalışanların motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1:İş tatminine sahip olan çalışanlarla sahip olmayan çalışanların motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

3. METODOLOJİ

Örgüt İklimi ile Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. Özel Bir Hastanede Uygulama.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, örgüt ikliminin hastane çalışanlarının iş tatminlerine ve iş motivasyonlarına etki eden faktörleri, bu faktörlerin önem derecelerini ve bu iki kavram ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmada güdülen amaç öz bir şekilde şöyle ifade edilebilir :

- Örgüt iklimi ve ilişkili kavramların hastane çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonuna etkilerini belirlemek.
- Hastane çalışanlarının iş tatminlerini ve iş motivasyonlarını yükseltebilecek teşvik araçlarını, bu araçların önem derecelerini de ortaya koyarak belirlemek.
- Hastane çalışanlarının tatminsizlik ve tatmin oranlarını karşılaştırmalı olarak ortaya koymak.

Araştırma, konu edindiği iş tatmini ve motivasyon olgularıyla; çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların biyo-psiko-sosyal gereksinimlerinin karşılanması ve çalışma yaşamından kaynaklanan sorunların en aza indirgenmesi yönünden ve çalışanlardan daha çok yararlanma, çalışan insan davranışlarını istenen amaçlara yönlendirme hedeflerini gerçekleştirecek uygulamaların ne olabileceğinin saptanması bakımından büyük önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, veri toplamak amacıyla Türkiye Ege Bölgesi İzmir ilindeki bir üniversite sağlık uygulama ve araştırma hastanesi çalışanları üzerinde bir araştırma anketi uygulanmıştır. Sağlık sektöründeki ihtiyaca rağmen işgücü devir hızının motivasyon ve iş tatmini eksikliği sebebiyle yüksek olmasından dolayı sağlık sektörü ve önde gelen hastanelerden biri olması sebebiyle İzmir ilinde özel bir hastane seçilmiştir. Hastane çalışanları üzerinde 240 anket çalışması

uygulanmıştır. Anket formlarının uygulanması sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, SPSS 17.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Anketin uygulanmasında anket formları ilgili hastanenin yönetim kurulundan sözlü izin alındıktan sonra tüm hastane çalışanlarına araştırmacı tarafından dağıtılmış, çalışanlara anket sonuçlarının gizliliği konusunda güvence verilmiş ve araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Anketlerin eksiksiz ve tam doldurulması sağlanmıştır. Formlar doldurulduktan sonra yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3.4. Anket Sorularının Niteliği

Çalışmada kullanılan anket formundaki sorular, konu ile ilgili literature taraması yardımıyla, öğretim üyeleri ile yapılan görüşmeler neticesinde ve belirli sayıda kişiye ön anket yapılarak son şekliyle hazırlanmıştır. Betimleyici ve 5’li Likert tipinde sorular içeren anket formu; çalışanlara ilişkin genel sorular, örgüt iklimine ilişkin sorular, iş tatminine ilişkin sorular ve iş motivasyonuna ilişkin sorular olmak üzere 4 ana bölümden oluşmaktadır.

3.5. Verilerin Analiz Yöntemi

Anket formlarının uygulanması sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, SPSS 17.0 paket programından yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 240 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Öncelikle çalışmanın güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik sonuçları hem örgüt iklimine, motivasyona ve iş tatminine ilişkin soru kalıpları için hem de tüm anket için elde edilmiştir. Araştırmada çalışanlara ilişkin genel bilgiler ve örgüt iklimini ölçmeye yönelik veriler frekans ve yüzde değerlerinin belirtildiği tanımlayıcı istatistikler kullanılarak özetlenmiştir. Çalışanlar ve örgüt iklimi ile ilgili tanımlayıcı bilgilerin motivasyon ve iş tatminine etkilerine, varyans (tek yönlü Anova) analizi ve bağımsız örneklem “t” testi yardımı ile ulaşılmıştır. Örgüt iklimini etkileyen her bir motivasyon ve iş tatmini ile ilişkisi regresyon analizi yardımıyla araştırılmıştır. Sonuçlar tablo halinde sunulmuştur.

4. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde, 240 çalışan ile yapılan anket çalışması sonucunda temel olarak örgüt ikliminin, çalışanların motivasyonu ve iş tatminine ilişkin etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistiksel analiz metotları yardımıyla ve açık bir şekilde görülebilmesi amacıyla tablolar halinde değerlendirilmiştir. Çalışmada ulaşılan sonuçlara ise ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

4.1. Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.1. Örgüt İklimine İlişkin Sorular İçin Elde Edilen “Güvenilirlik Analizi” Sonuçları

Cronbach's Alpha	N of Items
,834	8

Örgüt iklimine ilişkin elde edilen analiz sonuçlarından faktörün güvenilirliğinin ($\alpha = 0,834$) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tablo ise her bir sorunun silindiği takdirde, alfa katsayısını nasıl etkilediğini göstermektedir. Görüldüğü gibi, herhangi bir maddenin ölçekten çıkartılması faktörün güvenilirliğini azaltmaktadır. Bu çerçevede, bu maddeler kullanılarak ölçülmek istenen olgunun başarıyla ölçüldüğü sonucuna varılabilir.

Tablo 4.2. Örgüt İklimi Ölçeği soruları için “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” değerleri

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar	9,6875	4,099	,413	,810
İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır	9,6500	4,120	,406	,812
Çalışanlar arasında güven ortamı hakimdir	9,8667	4,024	,491	,795

Tablo 4.3. İş Tatminine İlişkin Sorular İçin Elde Edilen “Güvenilirlik Analizi” Sonuçları

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	11

İş Tatminine ilişkin elde edilen analiz sonuçlarından faktörün güvenilirliğinin ($\alpha = 0,792$) yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, 2 ve 5 nolu maddelerin ölçekten çıkartılması durumunda faktörün güvenilirliği artacaktır. 2 nolu maddenin silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının $\alpha = 0,792$ 'den $\alpha = 0,827$ 'ye yükseleceği, 5 nolu maddenin silinmesi halinde ise ölçeğin güvenilirlik katsayısının $\alpha = 0,792$ 'den $\alpha = 0,816$ 'ya yükseleceği görülecektir. Ancak tüm anket için yapılan analize bakıldığında pozitif etki gösterdikleri için bu maddeler anketten çıkartılmamıştır.

Tablo 4.4. İş Tatmini Ölçeği soruları için “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” değerleri

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Yaptığımız işi saygın bir iş olarak görme ve mesleğinizden duyduğunuz gurur dereceniz	14,9750	5,874	,265	,768
Yöneticilerinizi benimseme ve takdir etme dereceniz	14,3792	6,755	-,128	,827
Çalışma arkadaşlarınızı benimseme ve takdir etme dereceniz	15,0542	6,185	,167	,786
İşinizle ilgili sorunları yöneticilerinizle görüşerek serbestçe tartışabilme ve öneri getirebilme imkânınız	14,8042	5,581	,350	,749
Kişisel, sosyal veya ekonomik sorunlarınızı çözümünde yöneticilerinizden gördüğünüz desteğin derecesi	14,6000	4,676	,229	,816

Kişisel ve mesleki gelişiminize kurum katkısı	14,8208	5,646	,324	,755
Yaptığımız işle aldığımız ücretin uyum derecesi	14,4833	5,632	,398	,743
Hastanenizin size sunduğu fiziki çalışma ortam ve şartları	14,7500	5,661	,308	,758
Bağımsız olarak iş yapabilme ve gerekli durumlarda inisiyatif alabilme dereceniz	14,7583	5,456	,373	,742
Yaptığımız işte adil bir şekilde terfi edilebilme imkânınız	14,6417	5,411	,432	,731
Hastanenizi, diğer hastanelerle kıyasladığımızda, var olduğunu düşündüğünüz saygınlık ve prestijinin derecesi	15,0250	6,008	,240	,774

Tablo 4.5. İş Motivasyonuna İlişkin Sorular İçin Elde Edilen “Güvenilirlik Analizi” Sonuçları

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	3

İş Motivasyonuna ilişkin elde edilen analiz sonuçlarından faktörün güvenilirliğinin ($\alpha = 0,821$) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, herhangi bir maddenin ölçekten çıkartılması faktörün güvenilirliğini azaltmaktadır. Bu çerçevede, üç maddenin de ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna varılabilir.

Tablo 4.6. İş Motivasyonu Ölçeği soruları için “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” değerleri

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Hastanenin size sunduğu, iş güvencesi, ücret düzeyi ve çalışma ortamı şartları gibi maddi motivasyon araçları uygulamalarını değerlendirecek olursanız	5,5833	4,236	,604	,820

Hastaneniz uygulamalarında karşılaştığınız, statü, yetki ve sorumluluk dengesi, rekabet, kurumdaşlık bilincinden duyulan gurur, sosyal katılım gibi psiko – sosyal motivasyon araçları uygulamalarını değerlendirecek olursanız				
Hastanenizdeki amaç birliği, eğitim ve yükselme imkanı sağlamak yoluyla başarıya yöneltme, etkili iletişim, yönetime ve kararlara katılma, inisiyatif alma ve çalışmada bağımsızlık sunma yoluyla işi çekici kılma, takdir edilme gibi örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları uygulamalarını değerlendirecek olursanız	5,2125	4,009	,705	,723
	5,3792	3,726	,720	,706

Tablo 4.7. Tüm anket soruları için elde edilen “Güvenilirlik Analizi” sonuçları

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	57

Tüm anket soruları için elde edilen “Güvenilirlik Analizi” sonuçlarına bakıldığı takdirde, faktörün güvenilirliğinin ($\alpha = 0,843$) oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8. Çalışanların Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet				
Bayan	190	79,2	79,2	79,2
Bay	50	20,8	20,8	100,0
Yaş Grubu				
18-29	149	62,1	62,1	62,1
30-39	74	30,8	30,8	92,9
40 ve üstü	17	7,1	7,1	100,0
Medeni Durum				
Evli	126	52,5	52,5	52,5
Bekar	109	45,4	45,4	97,9
Diger	5	2,1	2,1	100,0
Eğitim Durumu				
İlköğretim	14	5,8	5,8	5,8
Lise	78	32,5	32,5	38,3
Önlisans	76	31,7	31,7	70,0
Üniversite	62	25,8	25,8	95,8
Yüksek lisans	4	1,7	1,7	97,5

Doktora	6	2,5	2,5	100,0
Görev				
Doktor	12	5,0	5,0	5,0
Hemşire	58	24,2	24,2	29,2
Ebe	13	5,4	5,4	34,6
Att	7	2,9	2,9	37,5
Tıbbi sekreter	47	19,6	19,6	57,1
Halkla ilişkiler	13	5,4	5,4	62,5
Memur	33	13,8	13,8	76,3
Yardımcı personel	23	9,6	9,6	85,8
Laborant	8	3,3	3,3	89,2
Eczacı kalfası	3	1,3	1,3	90,4
Sağlık teknikeri	16	6,7	6,7	97,1
Mühendis	3	1,3	1,3	98,3
Eczacı	1	,4	,4	98,8
Diyetisyen	1	,4	,4	99,2
Fizyoterapist	2	,8	,8	100,0
Çalışma Süresi				
1 yıldan az	71	29,6	29,6	29,6
1-5 yıl arası	93	38,8	38,8	68,3
6-10 yıl arası	51	21,3	21,3	89,6
11-15 yıl arası	16	6,7	6,7	96,3
16 yıl ve üstü	9	3,8	3,8	100,0

Çalışanların genel özelliklerine ilişkin analiz verilerine bakıldığında, %79.2'sinin bayan olduğu görülmektedir. Hastane çalışanların görevlerine bakıldığında ise, %24.2'sinin hemşirelerden ve %19.6'sının tıbbi sekreterlerden oluşmuş olması bayan ağırlıklı çalışanlar olmasını gerektirmektedir. Bunun yanında çalışanların medeni durumlarına bakıldığında, %52.5'inin evli, %45.4'ünün bekar olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu önlisans ya da lisans eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların %62.1'i 18-29 yaş aralığında, %30.8'i 30-39 yaş aralığında bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışanların büyük bir çoğunluğu 10 yıldan daha fazla aynı işyerinde çalışmamaktadırlar. Hastane çalışanlarının genç ve dinamik bir yapıda olması iş tatmini ve motivasyonuna ilişkin analizlerde anlamlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Tablo 4.22'deki çalışma süresi ile ilgili verilere bakıldığında, 16 yıl ve daha fazla çalışanların hem tatmin hem motivasyon seviyelerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, genç çalışanların ilk 10 yıl içerisinde işyeri değiştirmeleri tatmin ve motivasyon seviyelerinin düşük

olmasının bir göstergesi olabilir. Genç çalışanların beklentilerinin daha yüksek olabileceği düşüncesi göz önünde bulundurulduğunda beklenen bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.9. Örgüt İklimine İlişkin Genel Bulgular

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde.
Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundururlar	115	47,9	47,9	47,9
İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır	106	44,2	44,2	44,2
Çalışanlar arasında güven ortamı hakimdir	158	65,8	65,8	65,8
TOTAL		59,9	59,9	59,9

Örgüt iklimine ilişkin soru kalıbında veri toplama aracı olarak beş seçenekli Likert tipi bir anket kullanılmış ve anket maddelerine verilen cevaplar üç grupta toplanarak değerlendirilmiştir. “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçenekleri olumlu görüşü, “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçenekleri olumsuz görüşü ve “Kararsızım” seçeneği ise tarafsızlığı belirtmektedir. Bu nedenle ortalaması 4,00 ve üzeri olan değerler olumlu görüşü, 2,00 değerinin altında kalanlar ise olumsuz görüşü yansıtan maddeler olarak değerlendirilmiştir. Olumsuz görüş olarak, çalışanların %44.2’si işyerinde iş ve sorumlulukların adil dağıtılmadığını düşünmekte, %47.9’u ise yöneticilerin karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak, örgüt iklimine ilişkin tüm verilere bakıldığında, çalışanların ortalama olarak %59.9’u olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür. Buna dayanarak, çalışanların işyerinde istekli ve etkili çalışmaya motive edildiği görülmektedir.

4.2. T Test

T testi herhangi bir konuda belirli öngörülerde bulunulduğunda bu öngörünün doğruluk derecesini test etmek amacıyla uygulanan (Gafuroğlu, 2007: 98) bir analiz yöntemidir. İki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir. Bu

çalışmada örgüt ikliminin çeşitli bağımsız değişkenlerle analizini yapmak için bağımsız iki grup arası farkların t testi (independent samples "t" test) uygulanmıştır. Çalışmamızda t testinin uygulandığı hipotezler ise şu şekildedir:

4.3. Varyans (Anova) Analizi

İkiden fazla grubun bir anda karşılaştırılmalarını sağlamak amacıyla geliştirilen (Gafuroğlu,2007:98) varyans analizi sadece karşılaştırma yapılan değişkenler arasında herhangi bir farkın olup olmadığına ilişkin bilgi vermekte, bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu veya farklılığa sebep olan grubun hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda herhangi bir bilgi vermemektedir (Baş,2008:166). Bu çalışmada, tek yönlü ANOVA testi uygulamak bazı sorular için daha uygun olmaktadır. Anova Testi kullanılarak yapılan analizlerin hipotezleri ise aşağıda belirtildiği şekildedir.

4.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkan veren (Baş,2008:152) ve metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıdaki bağımsız değişken arasındaki bağımlılık ilişkisini incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Baş,2008:152). Bu çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla regresyon kullanılarak, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin etkisine ve yönüne bakılacaktır.

Bu analizde kullanılan bağımsız değişkenler, çalışanların işyerindeki görevi, ücret tatmini, işyerinde güven ortamının hakim olması, iş ve sorumlulukların adil dağıtımını ve yöneticilerin karar alırken çalışanlarının düşüncelerini göz önünde bulundurması şeklindedir. Bağımlı değişkenler ise, motivasyon ve iş tatmini şeklinde ele alınmıştır. Bu değişkenlerin her biri ayrı ayrı analiz yapılarak önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

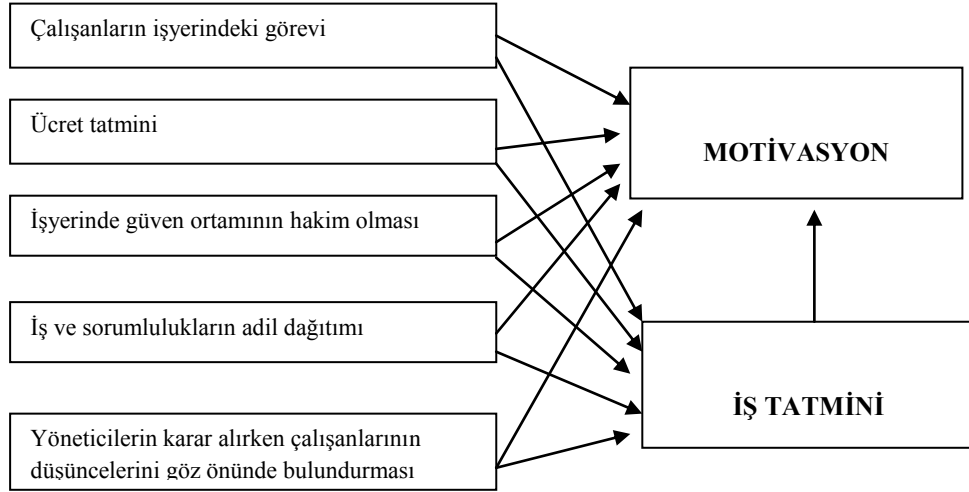
Tablo 4.10: İş tatminine sahip olan çalışanlarla sahip olmayan çalışanların motivasyon düzeyleri arasındaki sayısal bulgular

ANOVA

Motivasyon

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	102,619	12	8,552	16,709	,000
Within Groups	116,177	227	,512		
Total	218,796	239			

Motivasyon düzeyine ilişkin değişken için ise, Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için, çalışanların iş tatminleri ile motivasyonu arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Anova testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H0 hipotezi reddedilmiş ve çalışanların iş tatmini ve motivasyonu arasında anlamlı bir fark olduğu ve çalışanların iş tatminleri arttıkça motivasyonlarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 4.1. Örgüt İklimi ile Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisinin Model Önerisi

Şekilde görülen bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki T Testi ve Tek Yönlü Anova Testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 4.11. ‘Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurlar’ ifadesine ilişkin sayısal bulgular

Group Statistics

Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurlar		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motivasyon	Olumlu	115	3,0870	,92411	,08617
	Olumsuz	125	2,3360	,84082	,07521
Tatmin	Olumlu	115	3,5004	,67660	,06309
	Olumsuz	125	2,8771	,75852	,06784

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Motivasyon	Equal variances assumed	,048	,827	6,592	238	,000	,75096	,11393	,52653	,97539
	Equal variances not assumed			6,566	230,733	,000	,75096	,11438	,52560	,97631
Tatmin	Equal variances assumed	,112	,739	6,696	238	,000	,62330	,09309	,43992	,80669
	Equal variances not assumed			6,728	237,779	,000	,62330	,09265	,44079	,80582

Katılımcıların 115 tanesi yöneticilerin karar alırken çalışanların düşüncelerini göz önünde bulundurduğunu düşünürken, 125 tanesi bulundurmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak grup ortalamaları göz önünde bulundurulduğunda, olumlu düşünen katılımcıların hem motivasyonları hem de iş tatminlerinin olumsuz düşünenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Olumlu düşünenlerle olumsuz düşünenler arasındaki bu farkın anlamlı olup olmadığı ikinci tablodaki Sig. (2-tailed) değerinden anlaşılmaktadır. İlk olarak Levene Testi yardımıyla varyansların eşit olup olmadığına bakılmakta, bunun sonucuna göre, Sig. (2-tailed) değerine bakılarak yorum yapılmaktadır.

Tatmin düzeyine ilişkin değişken için, % 5 anlamlılık düzeyi kabul edildiğinde, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,739>0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığı, diğer bir ifade ile, varyansların eşit olduğu (equal variances assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer ise 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için, karar alınırken çalışanların düşüncelerinin göz önünde bulundurulması ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, olumsuz görüş bildiren katılımcılar daha fazla olsa bile, H0 hipotezi reddedilmiş ve yöneticilerin karar alırken çalışanların düşüncelerini göz önünde bulundurduğunu düşünen katılımcıların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Motivasyon düzeyine ilişkin değişken için ise, % 5 anlamlılık düzeyi kabul edildiğinde, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,827>0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığı (equal variances assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için, karar alınırken çalışanların düşüncelerinin göz önünde bulundurulması ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, olumsuz görüş bildiren katılımcılar daha fazla olsa bile, H0 hipotezi reddedilmiş ve yöneticilerin karar alırken çalışanların düşüncelerini göz önünde bulundurduğunu düşünen katılımcıların motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.12. ‘İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır’ ifadesine ilişkin sayısal bulgular

Group Statistics					
İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motivasyon	Olumlu	106	3,0189	,96151	,09339
	Olumsuz	134	2,4403	,87536	,07562
Tatmin	Olumlu	106	3,4528	,71163	,06912
	Olumsuz	134	2,9566	,77096	,06660

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Motivasyon	Equal variances assumed	,151	,698	4,868	238	,000	,57857	,11886	,34443	,81271
	Equal variances not assumed			4,815	214,892	,000	,57857	,12017	,34171	,81543
Tatmin	Equal variances assumed	,071	,790	5,122	238	,000	,49625	,09689	,30538	,68712
	Equal variances not assumed			5,170	232,358	,000	,49625	,09599	,30714	,68536

Katılımcıların 106 tanesi iş ve sorumlulukların çalışanlar arasında adil dağıtıldığını düşünürken, 134 tanesi adil dağıtılmadığını belirtmişlerdir. Ancak grup ortalamaları göz önünde bulundurulduğunda, olumlu düşünen katılımcıların hem motivasyonları hem de iş tatminlerinin olumsuz düşünenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Olumlu düşünenlerle olumsuz düşünenler

arasındaki bu farkın anlamlı olup olmadığı ikinci tablodaki Sig. (2-tailed) değerinden anlaşılmaktadır.

Tatmin düzeyine ilişkin değişken için, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,790>0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığı, diğer bir ifade ile, varyansların eşit olduğu (equal variances assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için, iş ve sorumlulukların adil dağıtılması ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, olumsuz görüş bildiren katılımcılar daha fazla olsa bile, H0 hipotezi reddedilmiş ve iş ve sorumlulukların adil dağıtıldığını düşünen katılımcıların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Motivasyon düzeyine ilişkin değişken için ise, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,698>0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığı (equal variances assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için, iş ve sorumlulukların adil dağıtılması ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, olumsuz görüş bildiren katılımcılar daha fazla olsa bile, H0 hipotezi reddedilmiş ve iş ve sorumlulukların adil dağıtıldığını düşünen katılımcıların motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.13. ‘Çalışanlar arasında güven ortamı hakimdir’ ifadesine ilişkin sayısal bulgular

Group Statistics					
Çalışanlar arasında güven ortamı hakimdir		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motivasyon	Olumlu	158	2,9198	,91262	,07260
	Olumsuz	82	2,2642	,89464	,09880
Tatmin	Olumlu	158	3,3562	,67813	,05395
	Olumsuz	82	2,8282	,85746	,09469

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Motivasyon	Equal variances assumed	,291	,590	5,314	238	,000	,65560	,12338	,41254	,89867	
	Equal variances not assumed			5,347	166,987	,000	,65560	,12261	,41355	,89766	
Tatmin	Equal variances assumed	2,387	,124	5,214	238	,000	,52800	,10127	,32851	,72749	
	Equal variances not assumed			4,845	134,793	,000	,52800	,10898	,31246	,74353	

Katılımcıların 158 tanesi çalışanlar arasında güven ortamının hakim olduğunu belirtirken, 82 tanesi hakim olmadığını belirtmişlerdir. Grup ortalamaları göz önünde bulundurulduğunda, olumlu düşünen katılımcıların hem motivasyonları hem de iş tatminlerinin olumsuz düşünenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Olumlu düşünenlerle olumsuz düşünenler arasındaki bu farkın anlamlı olup olmadığı ikinci tablodaki Sig. (2-tailed) değerinden anlaşılmaktadır.

Tatmin düzeyine ilişkin değişken için, % 5 anlamlılık düzeyi kabul edildiğinde, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,124>0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığı, diğer bir ifade ile, varyansların eşit olduğu (equal variances assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için, çalışanlar arasında güven ortamının hakim olması ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara

ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H0 hipotezi reddedilmiş ve çalışanlar arasında güven ortamının hakim olduğunu düşünen katılımcıların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Motivasyon düzeyine ilişkin değişken için ise, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,590>0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığı (equal variances assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için, çalışanlar arasında güven ortamının hakim olması ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H0 hipotezi reddedilmiş ve çalışanlar arasında güven ortamının hakim olduğunu düşünen katılımcıların motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.14. 'Ücret Tatmini' ifadesine ilişkin sayısal bulgular

Group Statistics					
Ücret Tatmini		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motivasyon	Olumlu	61	3,4481	,75740	,09697
	Olumsuz	179	2,4395	,88080	,06583
Tatmin	Olumlu	61	3,8301	,63970	,08191
	Olumsuz	179	2,9528	,70004	,05232

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
motivasyon	Equal variances assumed	3,218	,074	7,991	238	,000	1,00861	,12622	,75995	1,25726
	Equal variances not assumed			8,605	119,494	,000	1,00861	,11721	,77653	1,24069
Tatmin	Equal variances assumed	,037	,848	8,635	238	,000	,87734	,10160	,67718	1,07749
	Equal variances not assumed			9,027	112,640	,000	,87734	,09719	,68478	1,06990

61 katılımcı aldıkları ücretten memnun olduklarını belirtirken, 179 tanesi memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Grup ortalamaları göz önünde bulundurulduğunda, aldıkları ücretten memnun olan katılımcıların hem motivasyonları hem de iş tatminlerinin memnun olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki bu farkın anlamlı olup olmadığı ikinci tablodaki Sig. (2-tailed) değerinden anlaşılmaktadır.

Tatmin düzeyine ilişkin değişken için, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,848>0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığı, diğer bir ifade ile, varyansların eşit olduğu (equal variances assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için, ücret tatmini ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H_0 hipotezi reddedilmiş ve aldıkları ücretten memnun olduklarını belirten katılımcıların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Motivasyon düzeyine ilişkin değişken için ise, Levene Testi anlamlılık düzeyi yüksek olduğundan (Sig. 0,074>0,05), bu iki grubun varyanslarının farklı olmadığı görülmektedir. Varyansların farklı olmadığı (equal variances assumed) satırdaki Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için, ücret tatmini ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H_0 hipotezi reddedilmiş ve aldıkları ücretten memnun olduklarını belirten katılımcıların motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.15. 'Görev' ifadesine ilişkin sayısal bulgular
Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Tatmin								
Doktor	12	3,4697	,64845	,18719	3,0577	3,8817	2,36	4,18
Hemşire	58	3,1176	,74403	,09770	2,9219	3,3132	1,64	5,00
Ebe	13	2,8671	,95174	,26396	2,2920	3,4423	1,36	4,27
Att	7	3,1039	,81722	,30888	2,3481	3,8597	1,55	3,91
Tıbbi sekreter	47	3,1586	,93182	,13592	2,8850	3,4322	1,64	6,55
Halkla ilişkiler	13	2,9860	,80447	,22312	2,4999	3,4721	1,73	4,18
Memur	33	3,3857	,66921	,11650	3,1484	3,6230	2,09	5,00
Yardımcı personel	23	3,1067	,87783	,18304	2,7271	3,4863	1,45	4,82
Laborant	8	3,5568	,50368	,17808	3,1357	3,9779	2,73	4,09
Eczacı kalfası	3	2,7879	,26243	,15152	2,1360	3,4398	2,64	3,09
Sağlık teknikeri	16	3,0625	,69530	,17382	2,6920	3,4330	1,27	4,55
Mühendis	3	3,4848	,45757	,26418	2,3482	4,6215	3,00	3,91
Eczacı	1	3,2727					3,27	3,27
Diyetisyen	1	3,4545					3,45	3,45
Fizyoterapist	2	3,6364	,00000	,00000	3,6364	3,6364	3,64	3,64
Total	240	3,1758	,78373	,05059	3,0761	3,2754	1,27	6,55
motivasyon								
Doktor	12	3,0000	,81650	,23570	2,4812	3,5188	1,67	4,00
Hemşire	58	2,5805	,99817	,13107	2,3180	2,8429	1,00	5,00
Ebe	13	2,4103	,82948	,23006	1,9090	2,9115	1,00	3,67
Att	7	2,6190	1,00791	,38095	1,6869	3,5512	1,33	3,67
Tıbbi sekreter	47	2,5816	1,03902	,15156	2,2765	2,8866	1,00	5,00
Halkla ilişkiler	13	2,5897	,87299	,24212	2,0622	3,1173	1,00	4,33
Memur	33	2,8788	,92728	,16142	2,5500	3,2076	1,00	5,00
Yardımcı personel	23	2,6957	1,12776	,23515	2,2080	3,1833	1,00	4,67
Laborant	8	2,9167	,90414	,31966	2,1608	3,6725	1,67	4,33
Eczacı kalfası	3	2,1111	1,01835	,58794	-,4186	4,6408	1,00	3,00
Sağlık teknikeri	16	2,9167	,71492	,17873	2,5357	3,2976	1,33	4,33
Mühendis	3	3,5556	,38490	,22222	2,5994	4,5117	3,33	4,00

Eczacı	1	3,0000	3,00	3,00
Diyetisyen	1	3,3333	3,33	3,33
Fizyoterapist	2	3,1667	,23570	,16667	1,0490	5,2844	3,00	3,33
Total	240	2,6958	,95680	,06176	2,5742	2,8175	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Tatmin	Between Groups	7,170	14	,512	,825	,041
	Within Groups	139,631	225	,621		
	Total	146,801	239			
Motivasyon	Between Groups	10,204	14	,729	,786	,044
	Within Groups	208,592	225	,927		
	Total	218,796	239			

Tabloda görüldüğü gibi, hastane çalışanlarının büyük bir çoğunluğu hemşire ve tıbbi sekreterlerden oluşmaktadır. Grup ortalamaları göz önünde bulundurulduğunda, fizyoterapistlerin, doktorların, mühendislerin, eczacıların ve diyetisyenlerin tatmin ve motivasyon seviyelerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tatmin düzeyine ilişkin değişken için, Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,041 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için, çalışanların görevleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Anova testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H0 hipotezi reddedilmiş ve çalışma koşullarının ve ücret miktarlarının daha iyi olduğu mesleklere sahip olan çalışanların iş tatminlerinin de daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Motivasyon düzeyine ilişkin değişken için ise, Sig. (2-tailed) sütunundaki değer 0,044 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için, çalışanların görevleri ile motivasyonu arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz. Anova testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, H0 hipotezi reddedilmiş ve

çalışma koşullarının ve ücret miktarlarının daha iyi olduğu mesleklere sahip olan çalışanların motivasyonlarının da daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, daha önceki analizlerimizde de ortaya çıkan sonuçlara paralel olarak, çalışanların görevlerine bağlı olarak eğitim seviyeleri ve ücret miktarları arttıkça tatmin ve motivasyonları da artmaktadır.

Tablo 4.16. Örgüt İklimi İle Motivasyon Arasındaki İlişki

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,593 ^a	,351	,337	,77885

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76,849	5	15,370	25,337	,000 ^a
	Residual	141,947	234	,607		
	Total	218,796	239			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,390	,281		19,212	,000
	Çalışanın işyerindeki görevi	,021	,016	,068	1,293	,197
	Yöneticilerin karar alırken çalışanlarının düşüncelerini de göz önünde bulundurmaları	-,476	,109	-,249	-4,370	,000
	İş ve sorumlulukların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması	-,149	,114	-,078	-1,314	,190
	Çalışanlar arasında güven ortamının hakim olması	-,377	,114	-,187	-3,308	,001
	Ücret	-,770	,121	-,351	-6,392	,000

Örgüt iklimini tanımlayan değişkenler ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkinin analiz edildiği regresyon sonuçlarında görüldüğü gibi, çalışanın işyerindeki görevi, yöneticilerin karar alırken çalışanlarının düşüncelerini de göz önünde bulundurmaları, iş ve sorumlulukların çalışanlar

arasında adil bir şekilde dağıtılması, çalışanlar arasında güven ortamının hakim olması ve ücret gibi değişkenler çalışanların motivasyonundaki değişimin yaklaşık %35'ini açıklamaktadır ($R^2=0,351$). Diğer bir ifade ile, çalışan motivasyonunun %35'inin belirtilen değişkenlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablodaki değerlere baktığımızda ise, çalışanın işyerindeki görevi ($\text{sig.}=0,197>0,05$) ve iş ve sorumlulukların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması ($\text{sig.}=0,190>0,05$) ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Yöneticilerin karar alırken çalışanlarının düşüncelerini de göz önünde bulundurmaları, çalışanlar arasında güven ortamının hakim olması ve çalışanların aldıkları ücretler ile çalışanların motivasyonu arasında negatif yönlü ve $\text{sig.}<0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.17. Örgüt İklimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,609 ^a	,370	,357	,62845

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,383	5	10,877	27,540	,000 ^a
	Residual	92,418	234	,395		
	Total	146,801	239			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,575	,226		24,625	,000
Çalışanın işyerindeki görevi	,000	,013	,001	,021	,983
Yöneticilerin karar alırken çalışanlarının düşüncelerini de göz önünde bulundurmaları	-,391	,088	-,250	-4,453	,000
İş ve sorumlulukların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması	-,140	,092	-,089	-1,527	,128
Çalışanlar arasında güven ortamının hakim olması	-,291	,092	-,177	-3,169	,002
Ücret	-,685	,097	-,382	-7,047	,000

Örgüt iklimini tanımlayan değişkenler ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkinin analiz edildiği regresyon sonuçlarında görüldüğü gibi, çalışanın işyerindeki görevi, yöneticilerin karar alırken çalışanlarının düşüncelerini de göz önünde bulundurmaları, iş ve sorumlulukların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, çalışanlar arasında güven ortamının hakim olması ve ücret gibi değişkenler çalışanların tatmin düzeylerindeki değişimin yaklaşık %37'sini açıklamaktadır ($R^2=0,370$). Diğer bir ifade ile, çalışan tatmininin %37'sinin belirtilen değişkenlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Her bir değişkenin katsayısına baktığımızda ise, benzer sonuçlar görülmektedir. Çalışanın işyerindeki görevi ($\text{sig.}=0,983>0,05$) ve iş ve sorumlulukların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması ($\text{sig.}=0,128>0,05$) ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Yöneticilerin karar alırken çalışanlarının düşüncelerini de göz önünde bulundurmaları, çalışanlar arasında güven ortamının hakim olması ve çalışanların aldıkları ücretler ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve $\text{sig.}<0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.18. İş Tatmini İle Motivasyon Arasındaki İlişki

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,633 ^a	,401	,398	,74217

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87,702	1	87,702	159,221	,000 ^a
	Residual	131,094	238	,551		
	Total	218,796	239			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,241	,200		1,204	,230
	Tatmin	,773	,061	,633	12,618	,000

Tabloda, alışanların iş tatmininin motivasyonlarındaki değişimin yaklaşık %40'ını açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,401$). Diğer bir ifade ile, çalışan motivasyonunun %40'ının çalışanların tatminine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. İş tatmini ve motivasyon arasındaki regresyon ilişkisinin sig.<0,05 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Buradan anlaşılmaktadır ki, çalışanların iş tatminleri yükseldikçe motivasyon düzeyleri de yükselmektedir.

5. TARTIŞMA

Yapılan anket çalışmasının genel bulgularına göre; çalışanların genel özelliklerine ilişkin analiz verilerine bakıldığında, %79.2'sinin bayan olduğu görülmektedir. Çalışanların görevlerine bakıldığında ise, %24.2'sinin hemşirelerden ve %19.6'sının tıbbi sekreterlerden oluşmuş olması bayan ağırlıklı çalışanlar olmasını gerektirmektedir. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında, %52.5'inin evli, %45.4'ünün bekar olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu önlisans ya da lisans eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların %62.1'i 18-29 yaş aralığında, %30.8'i 30-39 yaş aralığında bulunmaktadır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu 10 yıldan daha fazla aynı işyerinde çalışmamaktadırlar. Çalışma süresi (anova) verilerine bakıldığında, 16 yıl ve daha fazla çalışanların hem tatmin hem motivasyon seviyelerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Hastane çalışanlarının genç ve dinamik bir yapıda olması iş tatmini ve motivasyonuna ilişkin analizlerde anlamlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Hipotezlerimize ait sonuçlara bakacak olursak; yöneticilerin hedef ve sorumlulukları astlarıyla paylaştığını düşünen katılımcıların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin karar alırken çalışanların düşüncelerini göz önünde bulundurduğunu düşünen katılımcıların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş ve sorumlulukların adil dağıtıldığını düşünen katılımcıların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar arasında güven ortamının hakim olduğunu düşünen katılımcıların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalıştıkları işlerden gurur duyduklarını belirten katılımcıların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir işyerinden teklif gelse bile aynı işyerinde çalışmayı tercih edeceklerini belirten katılımcıların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşlerin etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmesinde birimler arasında işbirliği olduğunu düşünen katılımcıların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aldıkları ücretten memnun olduklarını belirten katılımcıların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri olduğunu

düşünen katılımcıların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkek katılımcıların kadınlara göre iş tatminlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yaşlarının arttıkça iş tatminlerinin ve motivasyonlarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların eğitim seviyelerinin arttıkça iş tatminlerinin ve motivasyonlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların çalışma sürelerinin arttıkça iş tatminlerinin ve motivasyonlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma koşullarının ve ücret miktarlarının daha iyi olduğu mesleklere sahip olan çalışanların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6. SONUÇ

Örgüt iklimi 1960'lı yıllardan itibaren endüstri ve örgüt psikolojisinin araştırmalarına konu olan en önemli kavramlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt iklimi kavramının önem kazanması beraberinde farklı kavramları da getirmiştir ve örgüt iklimi değişik yaklaşımlar ve boyutlarla incelenmiştir.

Yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadıklarını, aynı zamanda sosyal yönlerinin olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Bunun için bu çalışmada örgüt iklimi hem kavram olarak açıklanmış hem de motivasyon ve iş tatmini ile ilişkisi göz önünde bulundurularak bir anket çalışması uygulanmıştır. Etraflıca yapılan literatür taraması sonrası, araştırma analizi için anket soruları hazır hale getirilmiştir. Örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki irdelenmiştir. Yapılan analiz sonucu, örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu ve iş tatmini arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

KAYNAKLAR DİZİNİ

- Akhun, K.**, 2000, “Yönetimin Davranışsal Boyutu Açısından Örgüt İklimi”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Altıntaş, F. Ç.**, 2002, Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algulamaları Üzerindeki Etkisi.
- Atay, O.**,1998,Örgüt kültürü ve süreci.Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi,16,1-14s.
- Barutçugil, İ.**, 2002, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ.**, 2004, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Batlis, Nick, C.**, 1980 “The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, and Propensity to Leave.” The Journal of Psychology 104, 233-240p.
- Bedeian,A.G., Archilles,A.A., ve Shirley,M.C.**, 1981, “The Relationship Between Role Stress and Job-Related, Interpersonal and Organizational Climate Factors”,The Journal of Social Psychology, Volume 113,Issue 2, April, 247-260p.
- Berry, M. L.**, 1998, Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. 2. b. New York: McGraw –Hill.
- Bilgen, H. Nihat**, 1976, Örgüt İklimi (Milli Eğitim Teftiş Kurulu), TODAİE Yayınları, No 235, Ankara, 21s.
- Bingöl, D.**, 1996, Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 266s.
- Bock, Gee-Woo, Robert W. Z., Young-Gul Kim ve Jae-Nam Lee**, 2005, “Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and

Organizational Climate”, MIS Quarterly, Volume 29, Number 1, March, 87-111p.

Bozkurt, T., 1997, “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (Ed. Suna Tevruz), İkinci Basım, İstanbul: Kalder Yayınları, 83-103s.

Burton, M., Richard, Lauridsen, J.,ve Obel, B., 1999 “Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World” Organization Science 7, 359-384p.

Butler, D., 1993, Business Studies. Oxford University Press. Printed in Great Britain, 163-164s.

Can-Y. Bayar.) TODAİE Yayınları, No 61, Doğan Basımevi, Ankara, 123,420s.

Cribbin, J. J., 1972, Effective Managerial Leadership , American Management Association, New York, 155s.

Cummings, L.L. ve William E.S., 1969, Organizational Behavior And Human Performance, Richard D. Irwin, Inc. And The Dorsay, Press. Homewood, Illinois,USA, 283-290s.

Çekmeceliöğlu, G.H., 2005, “Örgüt İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, 23-39s.

Daniel K., L. ve Kahn R., 1977, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, (Çev.H.

Davis, K., 1988, İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çev: Kemal Tosun), İ. Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No. 199, İstanbul, 95-97s.

Davis, R.C., ve Fuley, A.C.,1989, Principles of Management, Alexander Hamilton Institute Press, New York, 449s.

Denison, D. R., 1990, Corporate culture and organizational effectiveness. Braun-Brumfield Inc., United States of America, 24-25p.

- Dinçer , Ö.**, 1996, Stratejik Yönetim, 3.Baskı, İstanbul.
- Düren, A.Z.**, 2000, 2000’li Yıllarda Yönetim, Şubat, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Efil, İ.**, 2002, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 7.b. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Einstein, W. O.**, 2004, “Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation”, Journal of Leadership & Organizational Studies, March 22p.
- Elçi, E.M.**, 2003, “Etik İklimin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- Ellemer, Naomi, Gilder D. ve Haslam S.A.**, 2004, “Motivating Individuals and Groups at Work:A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance”,Academy of Management Review,Volume 29,Number 3,459-478p.
- Erdoğan, İ.**, 1994, İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım, İstanbul, 378s.
- Erdoğan, İ.**, 1996, “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Eren, E.**, 1998, Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 112,255s.
- Eren, E.**, 2000, “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Eren, E.**, 2000, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 7.b. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, C.**, 2002, İnsan Kaynakları Yönetimi - Psikolojik Bir Yaklaşım. Ankara: Academyplus Yayınevi.

- Ertekin, Y.,** 1978, Örgüt İklimi, TODAİE Yayınları, Ankara , No:174.
- Fındıkçı, İ.,** 1999, İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Field, R.H., G., and Abelson, M.A.,** 1982,“Climate A Reconceptualization and Proposed Model”, Human Relation, 35, No:3, 188p.
- Fincham, R.,ve Rhodes, P.,** 2005, Principles of Organizational Behavior. 4.b.New York: Oxford University Pres.
- Forehand, G.,** 1968, On the Interaction of Persons and Organizations. In R.Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), Organizational climate: explorations of a concept. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, 64-82p.
- Foster, J. J.,** 2000, Introduction to Work and Organizational Psychology. Oxford: Blackwell Publishers.
- Genç, N.,** 2005,Yönetim ve Ogranizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar.2.b. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Glisson, C. and Lawrence, R.J.,** 2002, The cross-level effects of culture and climate in human service teams. Journal of organizational behavior, 23,767-794p.
- Gordon, R. J.,** 1999, Organizational Behavior a Diagnostic Approach. 6.b. New Jersey: Prentice Hall.
- Gök, S.,** 2009, Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi [Bağlantıda]. 6:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>
- Greenberg, J., ve Robert A. B.,** 1997, Behavior in Organizations; Understanding and Managing the Human Side of Work, Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall.

- Griffin, M.L.**, 2001, Job Satisfaction Among Detention Officers Assessing the Relative Contribution of Organizational Variables, *Journal of Criminal Justice*,29, 219-232s.
- Hasanoğlu, M.**, 2004, Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, Ankara , 52s.
- Hoy, Wayne K.** 1990 “Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace” *Journal of Educational and Psychological Consultation* 19, 149-168p.
- Ivancevich, M.J., ve Matteson, M.T.**, 2002, *Organizational Behavior and Management*. 6.b. New York: McGraw- Hill Higher Education.
- Iverson, D. R., ve Chirstin, M.**, 2000, “The relationship between job and life satisfaction”, *Human Relations*, 53(6),USA, 807-839s.
- Kahn, L.R.**, 1973, “The work module: A tonic for lunchpail lassitude”,*Psychology Today*, 27(5), USA, 88-103s.
- Kakabadse, A., Ludlow R., ve Vinnicombe, S.**, 1988, *Working in Organizations*. London: Penguin Books.
- Kao, Henry S.R. ve Sek Hong N.G.**, 1997, “Work Motivation and Culture”, *Motivation and Culture* (Ed. Donald Munra), New York: Routledge, 119-132p.
- Karcioğlu, F.**, 2001 “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , Cilt:15, Sayı:1-2, 270s.
- Katz D. L., ve Kahn R.**, 1977, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev. H.Can-Y. Bayar.) TODAİE Yayınları, No 61, Doğan Basımevi, Ankara, 123,420s.
- Kelner, S.**, 1998, “Managing the Climate of a TQM Organization”, *Center for Quality of Management Journal*, Volume 7, Number 1, Summer, 31-37p.

- Kelner, S.**, 1998“Managing the Climate of TQM Organization” Center for Quality of Management Journal 7.1, 46-61p.
- Koçel, T.**, 2001, İşletme Yöneticiliği. 8.b. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koontz, H.**, 1999, Management and Organizational Behavior Classics. 7.b. NewYork: Irwin/ McGraw- Hill.
- Kubilay A.**, 2000 “Yönetimin Davranışsal Boyutu Açısından Örgüt İklimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 45s.
- Landy, Frank,J.**, 1989, Psychology Of Work Behavior, California, 583-584s.
- Luthans F.**,1994 “Organizational Behavior,” Newyork:McGraw-Hill, Inc.
- Luthans, F.**, 1998, Organizational Behavior, Second Edition, New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Luthans, F., ve Keith D.**, 1999, Organizational Behavior. 2.b. New York: Irwin/McGraw- Hill.
- McGregor, Douglas M.**, 1999,“The Human Side of Enterprise” Management and Organizational Behavior Classics,7.b. New York: Irwin/ McGraw- Hill,39-49s.
- McLean, Therese ve Anema, M.**, 2004, “Reduce the Nursing Shortage: Help Inactive Nurses Return to Work”, Journal of Continuing Education in Nursing, Volume 35, Issue 5, 211-215p.
- McShane, S.L., ve Von Glinow M.A.**, 2003 Organizational Behavior:Emerging Realities for the Workplace Revolution. 2.b.New York: McGraw- Hill Higher Education.
- Miner, B.J.**, 1992, Industrial-Organizational Psychology, McGraw-Hill Int, Singapore ,119s.

- Mitchell, T.R. ve Larson R.J.**, 1987, People In Organizations. An Introduction Organizational Behavior. Mc Graw – Hill. USA, 85-108s.
- Moran and Volkwein**, a.g.e.,26p. Bu Alıntının Yapıldığı Eser: Seyhan, a.g.e., 36s. Seyhan, a.g.e., 37-38s.
- Moran E.T., and Volkwein,J.F.**, 1992, “The Cultural Approach To The Formation of Organizational Climate”, Human Relation, 45, No.1, 20p. Bu Alıntının Yapıldığı Eser: Seyhan, a.g.e., 32-33s.
- Mullins, J.**, 1999, Laurie. Management and Organizational Behavior. 5.b. Londra:Pearson Education Limited.
- Newstrom, J. W., ve Keith A.D.**,2002, Organizational Behavior:Human Behavior at Work. Los Angeles: McGraw- Hill Companies.
- Oden, H.**, 1997, Managing corporate culture, innovation, and entrepreneurship. Quorum Books, London, 3p.
- Osman, A.**, “Örgüt Kültürü ve Süreci”, (Çevrimiçi):<http://www.iktisat.uludag.edu.tr> , 07 Mayıs 2004.
- Ostroff, C., ve Rothausen, T.J.**, 1997, “The Moderating Effect of Tenure in Person-Environment Fit: A Field Study in Educational Organizations”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 70, Number 2,173-188s.
- Özgen, H., Öztürk A., ve Yalçın A.**, 2005, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana, 329s.
- Patterson, M., Peter, W., ve Micheal, W.**, 2004, “Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 77, Number 2, June,193-216p.
- Pope, S., & Stremmel, A. J.**, 1992, Child and Your Care Forum, 21(1), Publishment of Springer Netherlands, 39-52s.

- Porteus, M.**, 1997, Occupational Psychology. Londra: Prentice Hall.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W.**, 1973, The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction, Organizational Behavior and Human Performance, 9(1), 126-147s.
- Pusat, A.**, 1992, “İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri”, Marmara Üniv. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Quinn, E.R.,Sue, R.F.,Thompson, M.P.,ve McGrath, M.R.**,1996,Becoming A Master Manager:A Competency Framework.2.b. NewYork:John Wiley&Sons,Inc.
- Robbins, Stephen P.**, 2001, Organizational Behavior, Ninth Edition, February 12, New Jersey: Prentice Hall.
- Rynes, Sara L. ve Lawyer, J.**, 1983, “A Policy-Capturing Investigation of the Role of Expectancies in Decisions to Pursue Job Alternatives”, Journal of Applied Psychology, Volume 68, Issue 4, November, 620-631p.
- Sabuncuoğlu Z.**, İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar , Bursa: Ezgi Kitabevi,31-43s.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz M.**, 2003, Örgütsel Psikoloji, Dördüncü Basım, Eylül, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Schauber, A.**, 2001, Effecting extension organizational change toward cultural diversity: a conceptual framework. Journal of Extension, 39(3), 25-35p.
- Schein, E.H.**, 1997, Organizational Culture and Leadership, Second Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schermerhorn, R. John, James G. Hunt ve Richard N.O.**, 1998,Basic Organizational Behavior. 2.b. New York: John Wiley & Sons.
- Schwepker J.R., C.H.**, 2001 “Ethical Climate’s Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention In The Salesforce”, Journal of Business Research, 54, 39-52p.

- Seeley, E.**, 1992, “Human Needs and Consumer Economics: The Impact of Maslow’s Theory of Motivation for Consumer Expenditure Patterns”. Journal of Socio-Economics 21.4, 303- 325p.
- Seyhan, M.**, 1999,“Örgüt İklimi- Takım Çalışması İlişkililiği ve Çalışanların Örgüt İklimi Algısı İle Takım Çalışması Anlayışına İlişkin Bir Araştırma”,Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C.İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Shani, A.B. Rami ve James B. L.**, 2000, Behavior in Organizations: An Experimental Approach, Second Edition, New York: McGraw-Hill.
- Spector, E. P.**, 1996, Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tietjen, A.M., ve M.Roby Myers**, 1998, Motivation and Job Satisfaction, Management Decision, MCB University Press, 36(4),USA, 226-231s.
- Varinli, İ., ve Kurtoğlu, R.**, 2005, “Satış Elemanlarının Etik Algılamaları: Perakende Sektöründe Bir Uygulama.”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2.
- Vecchio, R.**, 1995, Organizational Behavior, Third Edition, Florida: The Dryden Press.
- Wilson M.F.**, 2004, Organizational Behavior and Work: A Critical Introduction. New York: Oxford University Press.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

ÖRGÜT İKLİMİ İLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİLER İLE İLGİLİ ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, örgüt iklimi ile hastane çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonu arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Araştırmada elde edilen bilgiler hiçbir kişi ya da kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyeceğinden, her soruya tam ve eksiksiz olarak cevap vermenizi rica ederim.

Eğer dilerseniz, çalışmada elde edilen sonuçları gösteren kısa bir rapor sunulabilecektir. Göstereceğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılarınızın devamını dilerim.

Şeyma ERDOĞAN

BÖLÜM I
ÇALIŞANLARA İLİŞKİN GENEL SORULAR

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaş grubunuz: 18-29 30-39 40-üstü

3. Medeni durumunuz:

Evli Bekâr Diğer

4. Eğitim durumunuz:

İlköğretim Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

5. Göreviniz:

6. İşletmedeki çalışma süreniz:

1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası 11-15 yıl arası 16 yıl
ve üstü

BÖLÜM II
ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN SORULAR

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticiler işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları astlarıyla paylaşmaktadırlar					
Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar					
İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır					
Çalışanlar arasında güven ortamı hakimdir					
İşletme çalışanları, işlerinden gurur duyarlar					
Başka bir işletmeden teklif gelse bile, çoğu çalışan burada çalışmayı tercih ederler					
İşlerin etkili ve etkin bir şekilde yerine					

getirilmesinde birimler arasında işbirliği vardır					
Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri vardır					

BÖLÜM III
İŞ TATMİNİNE YÖNELİK SORULAR

	Çok Az	Az	Kararsızım	Fazla	Çok Fazla
Yaptığınız işi saygın bir iş olarak görme ve mesleğinizden duyduğunuz gurur dereceniz					
Yöneticilerinizi benimseme ve takdir etme dereceniz					
Çalışma arkadaşlarınızı benimseme ve takdir etme dereceniz					
İşinizle ilgili sorunları yöneticilerinizle görüşerek serbestçe tartışabilme ve öneri getirebilme imkânınız					
Kişisel, sosyal veya ekonomik sorunlarınızı çözümünde yöneticilerinizden gördüğünüz desteğin derecesi					
Kişisel ve mesleki gelişiminize kurum katkısı					
Yaptığınız işle aldığınız ücretin uyum derecesi					
Hastanenizin size sunduğu fiziki çalışma ortam ve şartları					
Bağımsız olarak iş yapabilme ve gerekli durumlarda inisiyatif alabilme dereceniz					
Yaptığınız işte adil bir şekilde terfi					

edilebilme imkânınız					
Hastanenizi, diğer hastanelerle kıyasladığınızda, var olduğunu düşündüğünüz saygınlık ve prestijinin derecesi					

BÖLÜM IV

İŞ MOTİVASTONUNA YÖNELİK SORULAR

	Çok Az	Az	Kararsızım	Fazla	Çok Fazla
Hastanenin size sunduğu, iş güvencesi, ücret düzeyi ve çalışma ortamı şartları gibi maddi motivasyon araçları uygulamalarını değerlendirecek olursanız					
Hastaneniz uygulamalarında karşılaştığınız, statü, yetki ve sorumluluk dengesi, rekabet, kurumdaşlık bilincinden duyulan gurur, sosyal katılım gibi psiko – sosyal motivasyon araçları uygulamalarını değerlendirecek olursanız					
Hastanenizdeki amaç birliği, eğitim ve yükselme imkanı sağlamak yoluyla başarıya yöneltme, etkili iletişim, yönetime ve kararlara katılma, inisiyatif alma ve çalışmada bağımsızlık sunma yoluyla işi çekici kıılma, takdir edilme gibi örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları uygulamalarını değerlendirecek Olursanız					

Cevaplandırđınız İçin Teşekkür Ederim.