



## Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma

Sibel Gök \*

### Özet

Son yıllarda çalışma psikolojisi ve yönetim alanında yapılan araştırmalarda, örgüt iklimi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiye sık sık işaret edilmektedir. Örgüt iklimi, çalışanların performansı, iş doyumu ve motivasyonları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere yol açmaktadır.

Örgüt iklimi ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, örgüt iklimi ve iş motivasyonu hakkında teorik bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde ise yapılan saha çalışması sunulmaktadır. Çalışma kapsamında 252 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilmiş ve istatistiksel sonuçları değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda; örgüt ikliminin, çalışan motivasyonu üzerinde doğru yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt İklimi, İş Motivasyonu.

\* Öğr.Gör.Dr., Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,  
Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Ana Bilim Dalı. sblgok@yahoo.com

## **A study on the influence of organizational climate on motivation of employees**

**Sibel Gök \***

### **Abstract**

The relation between organizational climate and organizational efficiency is frequently pointed out in recent management and labor psychology studies. Organizational climate has positive or negative impacts on performance, job satisfaction, and motivation of employees.

In this study, which consists of two parts, the relation between organizational climate and work motivation is examined. The first part of the study contains theoretical framework with regard to the organizational climate and work motivation.

In the second part, a field research is presented. 252 employees were interviewed in this study. The data that obtained from interviews were analyzed and subsequently evaluated in terms of statistical outcomes. The statistical results demonstrated that organizational climate has a positive influence on motivation of employees.

**Keywords:** Organizational Climate, Work Motivation.

---

\* PhD., Department of Labour Economics and Industrial Relations, -Management and Labour Psychology-, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Marmara University, İstanbul, Turkey. ( sblgok@yahoo.com )

## Giriş

İşyerlerinde çalışanlar, biçimsel kurallara göre düzenlenmiş bir yapı içinde, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir çatı altında bulunmaktadır. Bu yapı içerisinde çalışanlar, iş tutumları, duyguları ve davranışları ile işyeri ortamını oluşturmakta; çeşitli davranışların, etkileşimlerin, faaliyetlerin, gereksinimlerin karşılıklı olduğu bir süreç içerisinde yer almaktadır. Bir kişinin herhangi bir davranışı; diğer kişileri etkilemekte ve diğer kişilerin tutumlarından da etkilenmektedir.

İşyerinde bir iletişim örüntüsü içerisindeki çalışanlar, olayların hem yaratıcısı hem de aktörüdür. Bu bağlamda çalışanların davranışlarında somutlaşan; işyerinin iletişim tarzı, yönetim biçimi, kültürü, normları paylaşılan bir atmosferi oluşturur. Örgüt iklimi olarak adlandırabileceğimiz bu atmosfer, çalışanların tutumlarını, duygularını, davranışlarını dolayısıyla da performanslarını ve motivasyonlarını etkilemektedir.

Bu doğrultuda çalışmamızın amacı; örgüt ikliminin, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini incelemek ve bu etki ile bireylerin sosyo-demografik faktörleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir.

## 1. Örgüt İklimi

Personel yönetimi, örgütsel davranış ve çalışma ilişkileri alanında, örgüt iklimi ile ilgili çalışmalar önemli bir tarihe ve yere sahiptir. Örgüt iklimi ile ilgili literatüre bakıldığında; çalışanların iklim algıları üzerine ilk dikkat çekici çalışmaların, Lewin, Lippitt ve White (1939) tarafından sosyal iklim konusundaki tartışmaların başlatıldığı döneme dayandığı görülmektedir. Bu dönemde çalışanların iklim algıları; önemli bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçların tahmin edilmesi ve liderlik konuları bağlamında ele alınmıştır. Ayrıca çalışanların davranışlarının ve algı biçimlerinin doğru bir şekilde anlaşılması için, sosyal çevre içindeki değişkenlere odaklanmanın önemi üzerinde durulmuştur (Lewin vd. 1939; Fleishman 1953). Bu ilk çalışmalar, iklim kavramının gelişmesinde önemli bir yere sahiptir.

Örgüt iklimine ilişkin kapsamlı tanımlamanın ise, Argyris (1958) tarafından bir bankada grup dinamiklerinin tanımlanmasına yönelik yapılan çalışmada ortaya konduğu görülmektedir. Bu çalışmada örgüt iklimi; formal örgüt politikaları, çalışan gereksinimleri, değerler ve kişilik bakımından açıklanmaktadır.

Örgüt ikliminin bir kavram durumuna getirilmesine ve ölçülmesine yönelik araştırmaların; 1960'lı yıllardan itibaren başladığı ve sayılarının gittikçe arttığı görülmektedir. Bu kavramla ilgili önemli araştırmalardan biri, Forehand ve Gilmer tarafından gerçekleştirilmiştir. Forehand ve Gilmer (1964:362) örgüt iklimini; örgütü betimleyen ve örgütü diğer örgütlerden ayırt eden, göreceli olarak sürekliliği olan ve örgütteki kişilerin davranışlarını etkileyen bir özellikler topluluğu olarak ele almaktadır.

Örgüt iklimi ile ilgili diğer çalışmalarda bu kavram; davranış ve motivasyonu etkilediği düşünülen, işgücü tarafından dolaylı ya da dolaysız olarak algılanan ve iş çevresinin ölçülebilen özelliklerinin toplamı (Litwin ve Stringer 1968:3) olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca kavramın; hareketleri ya da aktiviteleri yönlendirmek için bir baskı kaynağı olarak hareket eden, durumların yorumlanması esasına dayanan, örgüt üyelerinin algılamalarından oluşan, üyelerin davranış ve politikalarının sonucu olarak ortaya çıkan, bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden içsel çevresinin göreceli olarak süreklilik gösteren özellikleri (Tagiuri ve Litwin 1968:27; Pritchard ve Karasick 1973:127) şeklinde de tanımlandığı görülmektedir.

Bazen de örgüt ikliminin, bir örgütün kişiliği olarak ele alındığı ve değerlendirildiği gözlenmektedir. Bir kısım araştırmalar; nasıl ki kişilik, bir bireyi farklı kılan ve bireyin davranışlarına yön veren özelliklerin tümünü ifade ediyor ise, örgüt ikliminin de bir örgütü diğerlerinden farklı kılan ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen özelliklerin tümünü ifade ettiğine işaret etmektedir (Hoy 1990:151; Barutçugil 2002:14).

Sunduğumuz tanımlarda ve diğer bir çok çalışmada (James ve Jones 1974; Field ve Abelson 1982; Glick 1985; Aytaç 2003b) örgüt iklimi kavramı açıklanırken; iş çevresinin özellikleri, çalışanların algıları, çalışanların algılarının davranışlarını etkilemesi ve bir örgütü farklı kılan özelliklerin bütünü konularının vurgulandığı görülmektedir.

Örgüt iklimi ile ilgili dikkat çekici diğer bir nokta ise, bu kavramın çok boyutlu bir yapıya sahip olması ve bu boyutların farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile ele alınmasıdır. Örgüt iklimi kavramının; sorumluluk, ödül, özerklik, güven, moral, çatışma gibi örgüt iklimini oluşturan çeşitli boyutlar altında ele alındığı ve incelendiği görülmektedir (Litwin ve Stringer 1968; James ve Jones 1974; Koys ve DeCotiis 1991; Kelner 1998; Burton vd. 1999).

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

## 2. 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 alınış 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 vd. 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 görmeye 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 vd. 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; Barutçugil 2004:374; Gök 2006a:13,15).

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.

### 3. Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi

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; Aytac 2003a). 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 vd. 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 vd. 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 (Bock vd. 2005) şeklindeki ortak algıların hakim olduğu bir örgüt iklimi, çalışanların iş tutumlarına ve davranışlarına, motive eden ve/veya motivasyonu geliştiren bir faktör olarak yansımaktadır.

## 4. Araştırma

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışan bireylerin olumlu ve olumsuz örgüt iklimi algılarının, motivasyon düzeylerini ne şekilde etkilediğini incelemektir.

### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini oluşturan birimlerin sınırlarını belirlemede güçlük yaşanması nedeniyle, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle bir alt evren oluşturulmuştur (Ural ve Kılıç 2006:34). Araştırma alt evreninde; İstanbul ilinde faaliyet gösteren 15 bankanın 39 şubesi yer almaktadır. Bu şubelerde çalışan ve araştırma kapsamında görüşülen 450 kişiden 270'i soru formunu yanıtlamıştır. Soru formlarının geriye dönüşüm oranı %60'tır. Yanıtlanan soru formlarının 18'i ise geçersizdir. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini, 252 kişi oluşturmaktadır.

### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamız, saptanan olgular arasındaki ilişkileri irdelemeyi ve bazı ana eğilimleri ortaya koymayı hedefleyen, açıklayıcı, nicel bir çalışmadır.

Araştırma kapsamında görüşülecek kişilerin belirlenmesinde; örnekleme tekniklerinden, yönlendirme ve yargı olmadan bireylerin seçildiği ve tüm bireylerin araştırma kapsamında yer alma şansının bulunduğu basit rastlantısal (tesadüfi) örneklemeden yararlanılmıştır.

Araştırma verileri, 252 bireyden yapılandırılmış görüşme yoluyla elde edilmiştir. Görüşmeler, Kasım 2008-Ocak 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir \*

#### 4.3.1. Veri Toplama Aracı

Soru formu geliştirilmeden önce, konuya ilişkin literatür araştırması yapılmış ve ilgili çalışmalar incelenmiştir. Konuya uygun değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun sonucunda, veri toplama aracı olarak iki ayrı ölçekten oluşan soru formu tarafımızdan geliştirilmiştir. Araştırmanın amacı hakkında bilgilerin verildiği bir yönerge ile başlayan, 8 sorunun ve 36 ifadenin yer aldığı soru formu, üç bölümden oluşmaktadır.

\* Soru formunun uygulanma sürecindeki katkılarından dolayı, öğrencilerim Bilge Cengiz, Damla Göken ve Nazlı Usta'ya teşekkür ederim.

Birinci bölümde; örneklemdaki bireylerden sosyo-demografik bilgiler elde etmeye yönelik geliştirilmiş, bağımsız değişkenler ile ilgili bilgi toplama amaçlı 7 olgusal soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde; katılımcıların, örgüt iklimine dair değerlendirmelerine ilişkin bilgi edinmeye yönelik 18 ifadeden oluşan örgüt iklimi ölçeği yer almaktadır. Ölçekteki ifadelerin yanıt seçenekleri, 5'li Likert biçiminde, “tamamen katılıyorum=4”, “katılıyorum=3”, “kısmen katılıyorum=2”, “katılmıyorum=1” ve “hiç katılmıyorum=0” olarak düzenlenmiştir.

Üçüncü bölüm ise; katılımcıların motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik geliştirilmiş motivasyon ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 18 ifadenin yanıt seçenekleri, 5'li Likert biçiminde, “oldukça yüksek=4”, “yüksek=3”, “değişiklik göstermez=2”, “düşük=1” ve “çok düşük=0” olarak düzenlenmiştir.

Örgüt iklimi ve motivasyon ölçeklerinin güvenilirlik katsayısını hesaplamak amacıyla, 30 çalışandan oluşan bir grup ile pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonucunda yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri 0,878 olarak bulunmuştur. Ayrıca her iki ölçek için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre, örgüt iklimi ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,910 ve motivasyon ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,844 olarak saptanmıştır. Bu değerler, ölçeğin uygulanması için yeterli ve geçerli bir değer olarak kabul edilmiştir.

#### **4.3.2. Verilerin Analizi**

Elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik programı ile bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Araştırmada yer alan kişilerin sorulara vermiş olduğu yanıtların One-Sample K-S Test ile yapılan analizinde normal dağılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Hipotezleri test etmek ve değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla Paired-Samples T Test, ANOVA, Regresyon ve Korelasyon testlerinden yararlanılmıştır. Test sonuçları %5 ( $P < 0,05$ ) anlamlılık düzeyine göre değerlendirmeye alınmıştır.

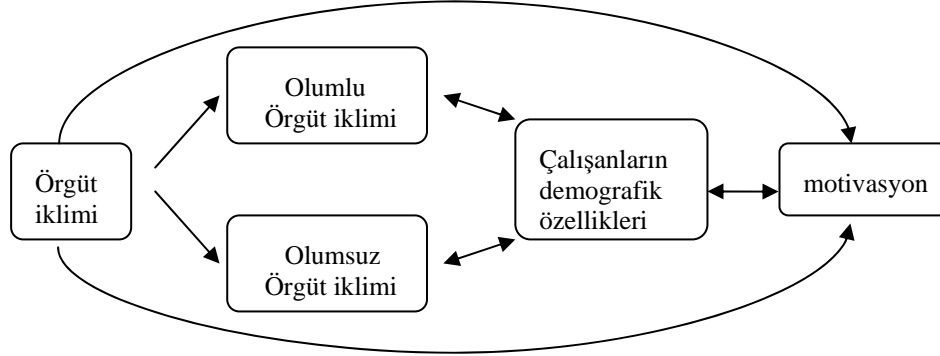
#### **4.3.3. Güvenirlik Analizi**

Araştırmada kullanılan soru formunun yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri 0,928 olarak belirlenmiştir. Örgüt iklimi ve motivasyon ölçeklerinin yapılan güvenilirlik analizinde ise, örgüt iklimi ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,944, motivasyon ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,916 olarak saptanmıştır.



#### 4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.



#### Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modelinden hareketle geliştirilen araştırma hipotezleri şunlardır:

H<sub>0</sub>: Çalışanların örgüt iklimi algıları ile motivasyon düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1</sub>: Olumlu olarak algılanan örgüt iklimi, iş motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Çalışanların demografik özellikleri, örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.

#### 4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma; araştırma evreninin çok geniş olması nedeniyle, bankacılık sektöründeki bir kesite ilişkin tabloyu yansıtmaktadır. Ayrıca, katılımcı sayısının 252 olmasına karşın, bazı demografik verilerin istatistik analize sokulmayacak kadar küçük sınıflar oluşturması bilgi kaybına neden olmuştur. Çalışmada, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin faktörler ele alınmış ve değerlendirilmiş; diğer örgütsel faktörler ise dikkate alınmamıştır. Çalışma, örgüt ikliminin çalışanların motivasyonları üzerine etkisi konusunda, istatistiksel bulgularla desteklenmiş bir fikir, bir görüş ve bir bakış açısı ortaya koymakta; konuya ilişkin olarak yapılması olası benzer çalışmalara ışık tutmaktadır.

#### 4.6. Bulgular

Araştırma verilerinin analizinden elde edilen bulgular, iki bölümde sunulmaktadır. Araştırmada yer alan çalışanların özelliklerine ilişkin bulgular “Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular” başlığı altında birinci bölümde; örgüt iklimi ile

motivasyon arasındaki ilişkiye dair bulgular ise, “Araştırma Değişkenleri Bakımından Yapılan Analizlere İlişkin Bulgular” başlığı altında ikinci bölümde sunulmaktadır.

#### 4.6.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma örneklemindeki çalışanların; %52,4’ünü kadınlar ve %47,6’sını erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların; %41,3’ünün bekar, %58,7’sinin evli olduğu görülmektedir.

Araştırmanın örneklemini; %12,7’si lise, %13,1’i yüksek okul, %63,9’u lisans ve %10,3’ü lisans üstü öğrenimini tamamlamış olan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların; %25,4’ü 21-25 yaş grubunda, %38,1’i 26-30 yaş grubunda, %27’si 31-35 yaş grubunda, %6,7’si 36-40 ve %2,8’i 41 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır.

Buldukları şubedeki çalışma süreleri bakımından ise örneklem; %23,8’i 1 yıldan daha az, %34,1’i 1-3 yıl arası, %20,2’si 4-6 yıl, %11,5’i 7-9 yıl, %6,3’ü 10-12 yıl ve %4’ü 13 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip olan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların; yarısından fazlasının (%62,3) 1.000-2.000 TL, %19,4’ünün 2.001-3.000 TL, %12,7’sinin 3.001-4.000 TL ve %5,6’sının 4.001 TL ve üzeri tutarlarda aylık ücrete sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcıların büyük bir çoğunluğunu (%87,3) özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular, Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1:** Araştırmada Yer Alan Çalışanların Sosyo-Demografik Değişkenler Bakımından Dağılımları

Değişkenler		Sayı(n)	Yüzde(%)	Değişkenler		Sayı(n)	Yüzde(%)	
Cinsiyet	Kadın	132	52,4	İşyerindeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	60	23,8	
	Erkek	120	47,6		1-3 yıl	85	34,1	
	<i>Toplam</i>	252	100		4-6 yıl	51	20,2	
Medeni Durum	Evli	104	41,3		7-9 yıl	29	11,5	
	Bekar	148	58,7		10-12 yıl	16	6,3	
	Boşanmış/Dul	0	0		13 yıl ve üzeri	10	4,1	
	<i>Toplam</i>	252	100		<i>Toplam</i>	252	100	
Öğrenim Düzeyi	Lise	32	12,7		Yaş	21-25	64	25,4
	İki yıllık Y.O.	33	13,1			26-30	96	38,1
	Dört yıllık lisans	161	63,9			31-35	68	27,0
	Lisans üstü	26	10,3	36-40		17	6,7	
	<i>Toplam</i>	252	100	41 ve üzeri		7	2,8	
Ücret	1.000-2.000 TL	157	62,3	<i>Toplam</i>	252	100		
	2.001-3.000 TL	49	19,4	İşyeri Tipi	Kamu	31	12,3	
	3.001-4.000 TL	32	12,7		Özel	221	87,7	
	4.001 TL ve üzeri	14	5,6		<i>Toplam</i>	252	100	
	<i>Toplam</i>	252	100					

#### 4.6.2. Araştırma Değişkenleri Bakımından Yapılan Analizlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimine ilişkin değerlendirmeleri ve motivasyon düzeyleri hakkında bilgi edinmek amacıyla, betimsel istatistiklerden (descriptive statistics) frekans ve ortalama analizlerine başvurulmuştur. Katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon ölçeklerinden aldıkları puanların değerlendirilmesinde; ortalama puanı 1'in altında olanların örgüt iklimini *oldukça olumsuz* algıladıkları ve motivasyon düzeylerinin *çok düşük* olduğu, ortalama puanı 1,01-2 arasında olanların örgüt iklimini *olumsuz* algıladıkları ve motivasyon düzeylerinin *düşük* olduğu, ortalama puanı 2,01-3 arasında olanların örgüt iklimini *olumlu* algıladıkları ve motivasyon düzeylerinin *iyi* olduğu, ortalama puanı 3'ün üstünde olanların örgüt iklimini *oldukça olumlu* algıladıkları ve motivasyon düzeylerinin *çok yüksek* olduğu varsayılmıştır.

Bu kriterlere göre, iş yaşamlarında katılımcıların; % 74,6'sı buldukları örgüt iklimini sağlıklı/olumlu olarak algıladıklarını, %90,9'u ise motivasyon düzeylerinin iyi/yüksek olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların, örgüt iklimi algıları ve motivasyon düzeylerine ilişkin bulgular, Tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo 2:** Araştırmada Yer Alan Çalışanların, Örgüt İklimi Algıları ve Motivasyon Düzeyleri Bakımından Dağılımları

	Örgüt İklimi				Motivasyon			
	Sayı(n)	Yüzde(%)	Ort.	S.S.	Sayı(n)	Yüzde(%)	Ort.	S.S.
Oldukça olumsuz /çok düşük	1	0,4	0,78	-	-	-	-	-
Olumsuz /düşük	63	25,0	1,71	0,242	23	9,1	1,72	0,279
Olumlu /iyi	121	48,0	2,57	0,291	140	55,6	2,62	0,290
Oldukça olumlu /yüksek	67	26,6	3,38	0,279	89	35,3	3,34	0,236
Toplam / Genel	252	100	2,56	0,671	252	100	2,79	0,547

Araştırma örnekleminde yer alan bireylerin örgüt iklimi ve motivasyon ölçeğinden aldıkları puanları arasında, bağımsız değişkenler bakımından bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla, elde edilen veriler t-test ve ANOVA analizleri ile değerlendirilmiştir. Çalışmada; yaş değişkenine ilişkin verilerin istatistiksel analize sokulmayacak kadar küçük sınıflar oluşturması nedeniyle, analiz öncesi bu sınıflar birleştirilmiştir.

İlk olarak, katılımcıların örgüt iklimi algılarına ve motivasyon düzeylerine ilişkin puanlarının; “cinsiyet”, “medeni durum” ve “işyeri tipi” bağımsız değişkenleri bakımından, farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Independent-Samples T Test analizi yapılmıştır.

Örgüt iklimine ilişkin yapılan t test analizi sonucuna göre; cinsiyet ( $t=0,75$ ;  $P>0,05$ ), medeni durum ( $t=1,80$ ;  $P>0,05$ ) ve işyeri tipi ( $t=-0,16$ ;  $P>0,05$ ) bağımsız değişkenleri bakımından katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Motivasyona ilişkin yapılan t test analizi sonucunda da benzer bir biçimde, katılımcıların puanları arasında; cinsiyet ( $t=1,82$ ;  $P>0,05$ ), medeni durum ( $t=0,15$ ;  $P>0,05$ ) ve işyeri tipi ( $t=-1,09$ ;  $P>0,05$ ) bağımsız değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Ayrıca, bu bağımsız değişkenlerin, örgüt iklimi (bağımlı değişken) ve motivasyon (bağımlı değişken) üzerinde bir etkisinin olup olmadığını saptamak amacıyla, her biri için ayrı ayrı basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonucunda da, bu değişkenler ile gerek örgüt iklimi, gerekse motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İkinci olarak; “öğrenim düzeyi”, “yaş”, “çalışma süresi” ve “ücret” bağımsız değişkenleri bakımından, katılımcıların örgüt iklimi ve motivasyon puanlarında, farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla, veriler tek faktörlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Ayrıca, bu değişkenler ile katılımcıların örgüt iklimi algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin, derecesini ve yönünü belirlemek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Örgüt iklimine ilişkin yapılan ANOVA analizi sonucunda; öğrenim düzeyi ( $F=1,00$ ;  $r=-0,10$ ;  $P>0,05$ ), yaş ( $F=0,78$ ;  $r=-0,01$ ;  $P>0,05$ ) ve çalışma süresi ( $F=0,76$ ;  $r=-0,00$ ;  $P>0,05$ ) bağımsız değişkenleri bakımından katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Benzer biçimde, korelasyon analizi sonucunda da, bu değişkenler ile katılımcıların örgüt iklimi algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Ancak, ücret değişkeni bakımından, katılımcıların örgüt iklimi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmış ( $F=2,66$ ;  $P<0,05$ ); korelasyon analizi sonucunda ise, bu değişken ile örgüt iklimi arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır ( $r=0,09$ ;  $P>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, 3.001-4.000 TL tutarında aylık ücrete sahip katılımcılar, diğer ücret düzeyindeki çalışanlara göre, örgüt iklimini daha fazla olumsuz olarak değerlendirmektedir. Anova analizi sonucuna ilişkin bulgular, Tablo 3’te sunulmaktadır.

**Tablo 3:** Araştırmada Yer Alan Çalışanların Örgüt iklimine İlişkin Algılarının, Ücret Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması

Ücret	Sayı (n)	Ort.	S.S.	s.d.	F	P
1.000-2.000 TL	157	2,60	0,666	251	2,66	0,048
2.001-3.000 TL	49	2,64	0,669			
3.001-4.000 TL	32	2,25	0,681			
4.001 TL ve üzeri	14	2,59	0,584			
Toplam	252	P<0,05				

Motivasyona ilişkin yapılan ANOVA analizi sonucuna göre ise; yaş ( $F=2,02$ ;  $P>0,05$ ), çalışma süresi ( $F=1,58$ ;  $P>0,05$ ) ve ücret ( $F=0,74$ ;  $P>0,05$ ) bağımsız değişkenleri bakımından katılımcıların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Korelasyon analizi sonucunda, ücret değişkeni ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,07$ ;  $P>0,05$ ) saptanmazken; yaş ( $r=-0,14$ ;  $P<0,05$ ) ve çalışma süresi ( $r=-0,14$ ;  $P<0,05$ ) değişkenleri ile katılımcıların motivasyon düzeyleri arasında ise, oldukça düşük düzeyde anlamlı bir negatif korelasyon ilişkisi bulunmuştur.

Ancak, öğrenim düzeyi değişkeni bakımından, katılımcıların motivasyon puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmış ( $F=3,56$ ;  $P<0,05$ ); korelasyon analizi sonucunda da, bu değişken ile motivasyon puanları arasında, düşük düzeyde olmakla birlikte anlamlı bir pozitif korelasyon ilişkisi bulunmuştur ( $r=0,19$ ;  $P<0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, lise mezunu katılımcıların motivasyon düzeyleri, diğer öğrenim düzeyindeki çalışanlara göre daha düşüktür ve katılımcıların öğrenim düzeyi arttıkça, motivasyon düzeyi de artmaktadır. Anova ve korelasyon analizi sonucuna ilişkin bulgular, Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmaktadır.

**Tablo 4:** Araştırmada Yer Alan Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin, Öğrenim Durumu Bakımından Karşılaştırılması

Öğrenim Düzeyi	Sayı (n)	Ort.	S.S.	s.d.	F	P
Lise	32	2,58	0,649	251	3,567	0,015
İki yıllık Y.O.	33	2,63	0,615			
Dört yıllık lisans	161	2,85	0,492			
Lisans üstü	26	2,89	0,574			
Toplam	252	P<0,05				

Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

**Tablo 5:** Araştırmada Yer Alan Çalışanların Öğrenim Durumu ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu

		Öğrenim Düzeyi	Motivasyon
Öğrenim Düzeyi	Korelasyon Katsayısı (r)	1	,190
	Sigma Değeri (P)		,002
	Kişi (n)	252	252
Motivasyon	Korelasyon Katsayısı (r)	,190	1
	Sigma Değeri (P)	,002	
	Kişi (n)	252	252

Üçüncü olarak; araştırma örnekleminde yer alan bireylerin örgüt iklimi puanları ve motivasyon puanları arasındaki ilişki, Pearson Korelasyon Analizi ile değerlendirilmiştir.

Pearson Korelasyon analizine göre; katılımcıların örgüt iklimi algı düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında, Tablo 6’da da görüldüğü gibi, düşük düzeyde olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı bulunan pozitif bir korelasyon ilişkisi saptanmıştır.

**Tablo 6:** Araştırmada Yer Alan Çalışanların Örgüt İklimi Algı Düzeyleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Örgüt İklimi	Motivasyon
Örgüt İklimi	Korelasyon Katsayısı (r)	1	,226
	Sigma Değeri (P)		,000
	Kişi (n)	252	252
Motivasyon	Korelasyon Katsayısı (r)	,226	1
	Sigma Değeri (P)	,000	
	Kişi (n)	252	252

Bu bağlamda; “H<sub>0</sub>: Çalışanların örgüt iklimi algıları ile motivasyon düzeyleri arasında bir ilişki bulunmamaktadır” ve “H<sub>1</sub>: Olumlu olarak algılanan örgüt iklimi, iş motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir” hipotezleri desteklenmektedir.

Son olarak ise, katılımcıların örgüt iklimi algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki üzerinde, araştırmanın bağımsız değişkenlerinin etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla, kısmi korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki r ( $r=0,226$ ) değerinin; öğrenim düzeyi, ücret ve çalışma süresi değişkenleri sabit tutulduğunda arttığı saptanmıştır. Bir başka deyişle, öğrenim düzeyi ( $r=0,253$ ;  $P<0,05$ ), ücret ( $r=0,234$ ;  $P<0,05$ ) ve çalışma süresi ( $r=0,228$ ;  $P<0,05$ ) değişkenleri, bu ilişkiyi düşük düzeyde etkilemektedir. Bu durumda, “H<sub>2</sub>: Çalışanların demografik özellikleri, örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi etkilemektedir” hipotezi kısmen desteklenmektedir.

## 5. Tartışma

Çalışmamızda katılımcıların; genel olarak örgütlerindeki iklimi, olumlu ve sağlıklı bir iklim olarak değerlendirdikleri ve motivasyonlarının iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi puanları ile motivasyon puanlarının artış oranlarının, birbirine yakın ve paralel olması; örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkinin varlığına işaret etmektedir (Tablo 2). Bu ilişki incelendiğinde ise, düşük düzeyde ve doğru yönlü bir özellik taşıdığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların örgüt iklimine ilişkin olumlu algılamaları arttıkça, motivasyon düzeyleri de yükselmektedir (Tablo 6).

Örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki bu ilişki üzerinde bağımsız değişkenlerin bir etkisinin olup olmadığına bakıldığında; öğrenim düzeyi, ücret ve çalışma süresi değişkenlerinin, söz konusu ilişkiyi etkiledikleri görülmektedir. Ancak, bu etkinin oldukça düşük olduğunu da belirtmek gerekir.

Bu bulgular; katılımcıların, sosyo-demografik nitelikleri ne olursa olsun motivasyon düzeylerinin, içinde buldukları örgütün ikliminden doğrudan etkilendiğini ve sosyo-demografik niteliklerin, bu etki üzerinde küçük bir rol oynadığını göstermektedir. Örgüt iklimi; iş çevresindeki örgütsel, sosyal ve psikolojik pek çok değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler, tüm çalışanların, hem örgütün sunduğu fırsatlar ve ödüller konusundaki algılarını hemen etkilemekte hem de motivasyonlarına doğrudan yansımaktadır.

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda da örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonları arasındaki ilişkiye dikkat çekilmektedir. Örgütte oluşturulacak çevre ve atmosfer aracılığıyla çalışanların örgüte bağlılık ve motivasyon düzeylerinin yükseltilebileceği (Kelner 1998); olumsuz örgüt ikliminin ise motivasyon koşullarında azalmalara yol açabileceği (Bedeian vd. 1981) belirtilmektedir. Çalışanların gereksinimlerinin önemsendiği (Greenberg ve Baron 1997:455; Einstein 2004); motivasyon sağlayan çevresel koşulların oluşturulduğu (Ivancevich ve Matteson 2002); yenilikçi ve adil (Brock vd. 2005) özelliklere sahip bir örgüt iklimi, motivasyon üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Literatürdeki bu görüş ve çalışmalara benzer bir biçimde bu çalışmada da, örgüt ikliminin motivasyon üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğu saptanmıştır. Ancak bu etkinin, beklenen aksine güçlü bir etki olmadığı görülmektedir.

Ayrıca araştırmamızda, katılımcıların örgüt iklimi algılarında ve motivasyon düzeylerinde, bağımsız değişkenler bakımından bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla istatistiksel inceleme de yapılmıştır.

Katılımcıların örgüt iklimi algıları ile sosyo-demografik nitelikleri arasındaki ilişkiye dair yapılan incelemede, sadece ücret değişkeni bakımından bir farklılık belirlenmiştir. 3.001-4.000 TL aylık ücrete sahip katılımcıların, diğer ücret düzeyindeki çalışanlara göre, örgüt iklimini daha fazla olumsuz olarak değerlendirdikleri görülmektedir (Tablo 3).

3.001-4.000 TL aylık ücrete sahip katılımcıların, sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; %81,3'ünün 26-35 yaş grubunda yer aldığı, %96,9'unun lisans ve lisans üstü öğrenim düzeyine ve %65,7'sinin 4-9 yıl çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, 3.001-4.000 TL aylık ücrete sahip katılımcıların büyük bir kısmı; eğitilmiş, olgun denilebilecek bir yaşa sahip ve iş deneyimi olan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu özellikleri dikkate alındığında, söz konusu bulgu, iş ve sosyal yaşamlardaki gelişmeler ile ilişkili olarak düşünülebilir. Kişilerin, iş ve sosyal yaşamlarındaki otuzlu yaşların; gelecek için arayışların olduğu, kariyer seçimlerinin gerçekleştirildiği, bulunulan durumların değerlendirilerek olumlu ya da olumsuz durum nitelendirmelerinin yapıldığı ve deneyimlerin kazanıldığı bir dönemi kapsadığı ifade edilmektedir (Longenecker ve Pringle 1981; Stoner 1982). Bu tablo içerisinde, örgüt iklimini daha fazla olumsuz olarak değerlendirmeleri, beklenen bir durum olarak ele alınabilir.

Katılımcıların motivasyon düzeyleri ile sosyo-demografik nitelikleri arasındaki ilişkiye dair yapılan incelemede ise, sadece öğrenim düzeyi değişkeni bakımından bir farklılık saptanmıştır. Lise mezunu katılımcıların motivasyon düzeylerinin, diğer öğrenim düzeyindeki çalışanlara göre daha düşük olduğu ve katılımcıların öğrenim düzeyleri arttıkça, motivasyon düzeylerinin de arttığı görülmektedir (Tablo 4 ve 5).

Lise mezunu katılımcıların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; %84'ünün 1000-2000 TL ücret düzeyinde çalıştığı, %31,3'ünün bir yıldan daha az çalışma süresine sahip olduğu ve %34,4'ünün 21-25 yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, lise mezunlarının büyük bir kısmı genç, işe yeni başlamış ve daha düşük ücretle çalışanlardan oluşmaktadır. Bu özellikleri dikkate alındığında, söz konusu bulguyu; lise öğrenimine sahip katılımcıların beklenti ve gereksinimleri ile buldukları örgütün motivasyon politikalarının örtüşmediği ve bu politikaların daha üst öğrenime sahip çalışanlar dikkate alınarak geliştirildiği şeklinde değerlendirmek mümkündür. Kaldı ki; araştırmada yer alan çalışanların küçük bir kısmı (%12,7) lise öğrenimine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bulgu aynı



zamanda; çalışanları motive eden faktörlerin, araçların ve beklentilerin kişiden kişiye değiştiğini (Rynes ve Lawyer 1983:629; Sabuncuoğlu ve Tüz 2003:147) ve motivasyonun öznel bir süreç özelliği taşıdığını (Kakabadse vd. 1988:119-120) göstermektedir.

## 6. Sonuç

Örgüt iklimi; çalışanların performanslarını, etkinliklerini, verimliliklerini ve dolayısıyla motivasyonlarını etkilemektedir. Yaratılacak sağlıklı bir örgüt iklimi, bir yandan çalışanları motive edecek bir yandan da çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltecektir. Sağlıklı bir örgüt iklimi yaratabilmek için, örgütlerin yönetsel karar verme ve politika geliştirme süreçlerinde, çalışanların;

- gereksinimlerinin dikkate alınması,
- beklentilerinin ve görüşlerinin önemsenmesi,
- kişisel özelliklerinin göz önünde bulundurulması,
- gerek iş, gerekse örgüt ile uyumlarının sağlanması,

ciddiyetle düşünülmesi gereken konulardır.

## KAYNAKLAR

- Argyris, Chris (1958), "Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of A Bank", *Administrative Science Quarterly*, Volume 2, Number 4, pp.501-520.
- Aytaç, Serpil (2003a), "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1.
- Aytaç, Serpil (2003b), "Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2.
- Barutçugil, İsmet (2002), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bedeian, Arthur G., Archilles A. Armenakis ve Shirley M. Curan (1981), "The Relationship Between Role Stress and Job-Related, Interpersonal and Organizational Climate Factors", *The Journal of Social Psychology*, Volume 113, Issue 2, April, pp.247-260.
- Bock, Gee-Woo, Robert W. Zmud, 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, pp.87-111.
- Bozkurt, Tülay (1997), "İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (Ed. Suna Tevruz), İkinci Basım, İstanbul: Kalder Yayınları, ss.83-103.

Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

- 
- Burton, M. Richard, Jorgen Lauridsen ve Borge Obel (1999), "Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World", *Organization Science*, Volume 7, pp.359-384.
- Düren, A. Zeynep (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, Şubat, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Einstein, Walter O. (2004), "Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, March 22.
- Ellemers, Naomi, Dick De Gilder ve S. Alexander Haslam (2004), "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance", *Academy of Management Review*, Volume 29, Number 3, pp.459-478.
- Field, R. H. George ve Michael A. Abelson (1982), "Climate: A Reconceptualization and Proposed Model", *Human Relations*, Volume 35, Number 3, pp.181-201.
- Fleishman, Edwin A. (1953), "Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior", *Personel Psychology*, Volume 6, pp.205-222.
- Forehand, Garlie A. ve B. Von Haller Gilmer (1964), "Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour", *Psychological Bulletin*, Volume 62, Number 6, pp.361-382.
- Glick, William H. (1985), "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research", *Academy of Management Review*, Volume 10, Issue 3, pp.601-616.
- Gök, Sibel (2006a), *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ocak, İstanbul: Beta Yayınları.
- Gök, Sibel (2006b), "Ücret Yönetimi ve Ücret Sistemleri", *Mercek Dergisi*, Ekim, ss.151-155.
- Greenberg, Jerald ve Robert A. Baron (1997), *Behavior in Organizations; Understanding and Managing the Human Side of Work*, Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Hoy, Wayne K. (1990), "Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace", *Journal of Educational and Psychological Consultation*, Volume 1, Number 2, 1990, pp.149-168.
- Ivancevich, M. John ve Michael T. Matteson (2002), *Organizational Behavior and Management*, Sixth Edition, January, New York: McGraw-Hill.
- James, Lawrence R. ve Allan P. Jones (1974), Organizational Climate: A Review of Theory and Research, *Psychological Bulletin*, Volume 81, Number 12, pp.1096-1112.
- Kakabadse, Andrew, Ron Ludlow ve Susan Vinnicombe (1988), *Working in Organizations*. London: Penguin.
- Kao, Henry SR ve NG Sek Hong (1997), "Work Motivation and Culture", *Motivation and Culture* (Ed. Donald Munra), New York: Routledge, pp.119-132.
- Kelner, Steve (1998), "Managing the Climate of a TQM Organization", *Center for Quality of Management Journal*, Volume 7, Number 1, Summer, pp.31-37.
- Koys, Daniel J. ve Thomas A. DeCotiis (1991). "Inductive Measures of Psychological Climate", *Human Relations*, Volume 44, Number 3, pp.265-285.

Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

- 
- Lewin, Kurt, Ronald Lippitt ve Ralph K. White (1939), “Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created ‘Social Climates’”, *Journal of Social Psychology*, Volume 10, pp.271-299.
- Litwin, George H. ve Robert A. Stringer (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Harvard University Press.
- Longenecker, Justin Gooderl ve Charles D. Pringle (1981), *Management*, Columbus: C.E. Merrill Publishing Co.
- Luthans, Fred (1998), *Organizational Behavior*, Second Edition, New York: Irwin/McGraw-Hill.
- McLean, Therese ve Marion Anema (2004), “Reduce the Nursing Shortage: Help Inactive Nurses Return to Work”, *Journal of Continuing Education in Nursing*, Volume 35, Issue 5, pp.211-215.
- McShane, Steven L. ve Mary Ann Von Glinow (2003), *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, Second Edition, New York: McGraw-Hill.
- Ostroff, Cheri ve Terasa J. Rothausen (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, pp.173-188.
- Patterson, Malcolm, Peter Warr ve Micheal West (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, pp.193-216.
- Pritchard, Robert D. ve Bernard. W. Karasick (1973). “The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Satisfaction”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, Volume 9, pp.126-146.
- Robbins, P. Stephen (2001), *Organizational Behavior*, Ninth Edition, February 12, New Jersey: Prentice Hall.
- Rynes, Sara L. ve John Lawyer (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, pp.620-631.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (2003), *Örgütsel Psikoloji*, Dördüncü Basım, Eylül, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Schein, Edgar H. (1997), *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Shani, A.B. Rami ve James B. Lau (2000), *Behavior in Organizations: An Experimental Approach*, Second Edition, New York: McGraw-Hill.
- Stoner, James A.F. (1982), *Management*, Second Edition, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Tagiuri, Renato and George H. Litwin (1968), “Organizational Culture: A Key to Financial Performance”, *Organizational Climate and Culture* (Ed. B. Schneider), San Francisco: Jossey-Bass.
- Vecchio, Robert (1995), *Organizational Behavior*, Third Edition, Florida: The Dryden Press.