İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH-TURK
2020, 12(4), 4429-4448
https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1114

Bir Örgüt İkliminde Uygulanan Tarafsız Yönetim Anlayışının, Çalışanların Motivasyonuna Etkilerinin Analizi

(Analysis of the Effects of the Impartial Management Approach Applied in an Organizational Climate on the Motivation of the Employees)

Münevver BAYAR [a]

[a] Sosyal Güvenlik Kurumu, Ankara, Türkiye. munevverbayar@hotmail.com

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Örgüt iklimi
Tarafsızlık
Ödüllendirme
Motivasyon

Gönderilme Tarihi 22 Eylül 2020
Revizyon Tarihi 18 Aralık 2020
Kabul Tarihi 23 Aralık 2020

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

ÖZET

Amaç – Bu çalışmanın amacı; örgütlerde uygulanan tarafsız yönetim anlayışının çalışanların motivasyonuna etkilerini, demografik farklılıklar çerçevesinde araştırmaktır. Dolayısıyla bu çalışma, yöneticilerin tarafsızlık ilkesi, örgüt iklimi, işletme verimliliğine, çalışanların motivasyonu konularını içeren bilimsel yöntemle yapılan bir araştırma olup elde edilen bulgular ve önerileriyle; işletmelere kamu kurumlarına ve yapılacak bilimsel araştırmalara katkı sunabileceği düşünülmektedir.

Yöntem – Bu çalışmada yöntem bölümünün hazırlanmasında ise neden sonuç ilişkilerinin analizi için nicel yöntem tercih edilmiş ve daha önce güvenilirliği kanıtlanmış olan ölçeklerden yararlanılmıştır. Ölçekler aracılığı ile elde edilen veriler ile faktör analizi, güvenilirlik analizi, Anova ve Regresyon analizleri SPSS istatistik programı aracılığıyla yapılmıştır. Çalışmanın evreni; Ankara'nın Yenimahalle ilçesinde faaliyet gösteren özel ortaokullarda çalışan toplam 940 adet öğretmen olup, örneklem sayısı; örneklem belirleme istatistik tablolarından yararlanılarak %95 güven aralığı ile 397 kişi olarak belirlenmiştir.

Bulgular – Araştırmada regresyon analizleri neticesinde; çalışanlara yönelik tarafsızlık uygulamalarının, çalışan motivasyonu üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Tarafsızlık uygulamalarında bir birim artış sonucunda çalışan motivasyonu 0,681 birim artmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bir örgüt yöneticilerinin tarafsızlık ilkesi uygulamaları neticesinde; çalışan motivasyonu üzerinde yaklaşık %68,1 oranında pozitif yönlü bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Tartışma – Örgütlerin yönetiminde tarafsızlık anlayışının dikkate alınması; çalışanın performansını, iş doyumunu ve motivasyonunu etkileyebilmektedir. Motivasyon, davranışları hedefe yönlendirip faaliyete geçirebilen güç olarak tarif edilmektedir denilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 196). Örgütlerde yöneticilerin tarafsızlık davranışları sergilemeleri, çalışanların işletme ve işle ilgili düşünce ve duygularını, işteki tutumlarını, iş ve işletmeye karşı aidiyetlerini ve bunun sonucunda da başarı, performans ve motivasyonlarını etkileyebilmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, örgütlerde uygulanan tarafsız yönetim anlayışının çalışanların motivasyonu üzerindeki ektilerinin belirlenmesi açısından büyük bir önem arz etmektedir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Organizational climate
Impartiality
Rewarding
Motivation

Received 22 October 2020
Revised 18 December 2020
Accepted 23 December 2020

Article Classification:
Research Article

ABSTRACT

Purpose – The aim of this study is; to investigate the effects of the impartial management approach applied in organizations on the motivation of employees within the framework of demographic differences. Therefore, this study is a scientific research that includes the principles of impartiality of managers, organizational climate, business efficiency, motivation of employees, and with the findings and suggestions; it is thought that it can contribute to enterprises, public institutions and scientific researches.

Design/methodology/approach – In the preparation of the method section in this study, quantitative method was preferred for the analysis of cause and effect relationships, and scales whose reliability was proven before were used. In the preparation of the method part, the quantitative method, which analyzes cause and effect relationships, was preferred and scales whose reliability was proven before were used. Factor analysis, reliability analysis, Anova and Regression analysis were performed using the SPSS statistical program with the data obtained through the scales. The universe of the study; There are a total of 940 teachers working in private secondary schools operating in Yenimahalle district of Ankara, the number of samples; Using the sampling statistics tables, it was determined as 397 people with a 95% confidence interval.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Bayar, M. (2020). Bir Örgüt İkliminde Uygulanan Tarafsız Yönetim Anlayışının, Çalışanların Motivasyonuna Etkilerinin Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 4429-4448.

Findings – As a result of the regression analysis in the research; It has been observed that impartiality practices towards employees have a positive effect on employee motivation. As a result of one unit increase in impartiality practices, employee motivation increases by 0.681 units. In other words, as a result of the implementation of the neutrality principle of the managers of an organization; It has been observed that it has a positive effect of 68.1% on employee motivation.

Discussion – Considering the impartiality understanding in the management of organizations; It can affect the employee's performance, job satisfaction and motivation. Motivation is defined as the power that can direct behavior towards the goal and activate it (Tutar and Altınöz, 2010: 196). In organizations, managers 'behaviors of neutrality can affect employees' thoughts and feelings about the business and work, their attitudes at work, their belonging to the business and business, and consequently their success, performance and motivation. Therefore, this study is of great importance in determining the effects of the neutral management approach applied in organizations on the motivation of the employees.

1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı; örgütlerde uygulanan tarafsız yönetim anlayışının çalışanların motivasyonuna etkilerini, demografik farklılıklar çerçevesinde araştırmaktır. İşyerlerinde çalışan bireyler, biçimsel olarak konulmuş kurallara göre düzenlenen bir yapı içinde, belli amaçları gerçekleştirebilmek için aynı çatı altında buluşmaktadır. Söz konusu yapı içerisinde tüm çalışanlar; davranışları, tutumları ve duygularıyla faaliyetleri sürdürmektedirler (Ostroff ve Rothausen, 1997: 173).

İşletmelerdeki iletişimin şekli, yönetim anlayışı, normları ve örgüt kültürünü oluşturan değerler paylaşılmakta olan atmosferi meydana getirmektedir (Aytaç, 2001: 1). Motivasyon, çalışanların mutlu, huzurlu ve başarılı olabilmeleri için gereklidir. Motivasyon, işverenler ve işletmeler tarafından dikkat edilmesi gereken önemli unsurlardan birisidir (Dulkadir ve Güçlüer, 2016: 123).

İşletmeler, çalışanları işletme hedeflerine yönlendirebildiği müddetçe başarılı olabilirler. Örgütsel başarıların sağlanabilmesi için çalışanları motive etmekle birlikte yöneticilerin de motive olarak çalışmaları beklenmektedir. Motivasyon, iki yönlü süreçten oluşur, bu süreci işletmeler ve çalışanlar etkilemektedir. Çalışanlar ve yöneticiler birbirinden etkilenip karşılıklı motivasyonla daha başarılı ve mutlu çalışmaktadırlar (Koçel, 1989: 604).

Rekabetin sürekli olarak değişim gösterdiği piyasalarda, örgüt iklimi ve çalışan motivasyonu ile ilgili yapılacak bilimsel çalışmaların; çalışanlar, işletmelerin verimliliği ve müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemli bir yeri olduğu dikkatlerden uzak tutulmamalıdır (Doğan ve Sarıoğlu, 2008: 40).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmada örgüt iklimi, tarafsızlık, motivasyon kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

2.1. Örgüt İklimi

İşletmede meydana gelen değişimlerin olumlu birer etki bırakabilmesi için örgüt ikliminin öneminin vurgulanması gerekmektedir. İşletmelerdeki bilgi değişikliği nedeniyle iki olumlu etki oluşmaktadır. İlk etki; mevcut bilgilerden sağlanan teknolojik faydaları, diğeri ise; güven ortamı ile oluşan psikolojik değerleri ifade etmektedir (Karcıoğlu ve Çekmegül, 2003: 35).

İşletmelerin hem resmi yapılarının hem de resmi olmayan (informel) yapılarının bütününe örgütsel yapı denilmektedir (Ordu ve Tanrıöğen, 2013: 100). Örgütsel yapıları niteleyen dört farklı faktör bulunmaktadır. Bunlar; çevresel özellik, yapısal özellik, örgütsel iklim ve formel özelliklerden oluşmaktadır. İşletmenin psikolojik veya informel yapısı çalışanlar arasında oluşan sosyal etkileşimleri etkileyerek örgütsel iklimleri oluşturmaktadır. İşletmenin formalleşme seviyesi, çalışanların arasındaki uyum, merkezileşme dereceleri ile işletmenin iletişim yapıları ve örgütsel yapıyla ilgili psikolojik iklimin belirleyicisi olmaktadır (Tutar, 2014: 83).

Örgüt iklimi, işletmelerin psikolojik yapılarını belirlemekte ve işletmelerin manevi yönlerini yansıtmaktadır. İşletmenin informel yapısını oluşturmakta olan faktörler, işletmelerin psikolojik iklimini teşkil etmektedir. Çalışanlar, işletmede meydana gelen benzer algılamalara göre informel yapıları ortaya çıkarmaktadırlar (Demir ve Okan, 2011: 58). Örgüt ikliminin boyutları, aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Stringer, 2002: 11);

1. İşletme çalışanlarının kendilerini iyi hissedebilmeleri için işlerinde çok iyi organize olmaları gerekmektedir. Çalışanların sorumluluk ve rollerinin açıkça ifade edilmesi önem taşımaktadır. (Can, 2002: 354).

Çalışanların performanslarının artırılması için verimliliği artırabilecek teşvik yöntemlerinin uygulanması yaralı olmaktadır (Tahiroğlu, 2002: 111). Motivasyonda önemli olan bir husus da, teşvik araçları belirlenirken, çalışanlarının kişisel nitelikleri ve ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmasıdır. Çalışanların istek ve ihtiyaçları birbiriyle aynı olamayacağından; motivasyonu özendiren araçların da kişilere göre belirlenmesi gerekmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 95).

2. Bireysel sorumluluk, çalışanın işletmede işlerini en doğru şekilde yapmasını, işlerin yapılmadan önce planlamasını, işlerini takip etmesini, herhangi bir problem yaşandığında hatasını üstlenmesini sağlamaktadır (Eraslan, 2011: 81).

3. Tanıma, işletmelerde iyi yapılan işlerin ödüllendirilmesi ile ilgili çalışanların düşünce ve duygularını göstermektedir. Tanıma, ceza ve eleştirilere karşı vurgulanan ölçüyü ifade etmektedir. Yüksek tanıma iklimleri, eleştiri ve ödüllerin uygun olan dengesini; düşük tanımalar ise, işlerin tutarsız bir şekilde ödüllendirildiğini göstermektedir (Can, 2002: 355).

4. Destek, işletmede, çalışanlar üzerinde etkin olarak güven hissini oluşturabilir. İşverenin desteği yüksek olduğunda çalışanlar da bulundukları takımın birer parçası olduklarını ve ihtiyaç duymaları halinde yöneticilerinden destek alabileceklerini hissedebilirler. Çalışanlara verilen desteğin düşük olması halinde çalışanlar kendisini yalnız hissetmektedirler (Düren, 2000: 105).

5. Bağlılık, işletmeye yönelik örgütsel verimliliğin sağlandığı davranışlar olarak değerlendirilmektedir. İşletmeye olan bağlılığın yüksek derecede hissedilmesi; kişisel bağlılık seviyesinin yüksek olması anlamına gelmektedir. Bağlılık düşük seviyelerde ise, çalışanların işletmeye karşı kendisini ilgisiz hissetmesine neden olabilir (Uygur, 2007: 71).

Örgütsel iklim; eylem ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için işletme çalışanlarının faaliyetlerini koordine eden prosedür ve kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır. (Karcıoğlu, 2001: 265). Bu yüzden örgüt iklimi; işletmelerdeki üst yöneticilerin ve üyelerin davranış ve politikalarıyla oluşmaktadır (İbicioğlu, 2000: 13). İşletmeler tarafından takip edilebilecek örgüt iklimi çeşitleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özbağ, 2012, 147);

1. Bağımsız iklim; açık iklim ile benzer özellik gösterseler bile bağımsız iklimleri açık iklimlerden ayıran husus; bağımsız iklimlerde yöneticilerle astların arasında meydana gelen psikolojik uzaklıklar ve belirli mesafeler bulunmasıdır (Halis ve Uğurlu, 2008: 103).

2. Kontrollü iklim; kontrollü iklimlerde görevin yerine getirilmesi esas olup; üst yöneticiler tarafından konulan kuralların dışına çok çıkılmamaktadır. İşletme yöneticilerinde kendi söylediklerini doğru olarak yansıtma bakışı hâkim olabilir. Kişisel arkadaşlık ve ilişkiler için fazla zaman bulunmamakta, gereksiz çalışmalar sebebiyle çalışanların moralleri oldukça düşük seviyede seyretmektedir (Düren, 2000: 105).

3. Samimi iklim; işletme yöneticilerinin kendisiyle ve tüm çalışanlarla birlikte aile havası içerisinde çalıştığı, sosyal ihtiyaç beklentisinin yüksek düzeyde olduğu iklim tipinden oluşmaktadır**.** İşletme çalışanlarının moral ve motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu, yöneticiler ile astlarının uyum içerisinde çalıştıkları ortam işletme verimliliğinin artmasına neden olmaktadır. İşletme yöneticileri eleştiri ve olumsuzluğa karşı daima açık olup, kesinlikle kişisel kurallara yer vermemektedirler (Pashiardis, 2008: 399).

4. Babacan iklim; yöneticilerin, astların sosyal gereksinimlerinin karşılanmasında ve kontrol edilmesinde yetersiz kaldıkları, çalışan performanslarının düşük olduğu, farklı gruplara ayrıldıkları, morallerinin düşük seviyede olduğu iklim türünü ifade etmektedir (Soysal ve Bakan, 2003: 850- 851).

5. Kapalı iklim; yöneticilerin emredici bir tutum sergiledikleri, işlerin ne şekilde yapılabileceği yönünde kişisel kuralların konulduğu, çalışanların motive edilmesinde yetersiz kalındığı ve tutarsız davranışların sergilendiği iklim türünü oluşturmaktadır. Kapalı iklimde samimiyet, işe dönüklük, moral ve anlayışlı olma çok düşük seviyede yer almaktadır. Çalışan bireyler arasında samimi ilişki ve arkadaşlıklar söz konusu olmamakta, çalışanın kişisel zenginliğiyle ilgilenilmemektedir (Hoy ve Clover, 1986: 93).

6. Otoriter yapılı iklim; işletme çalışanlarının görev tanımı üzerinde durularak biçimsel otoriteden ödün verilmemesi gerektiği ifade edilmektedir. Otoriter iklim; başarısızlık ve korku düşüncesi olan, işletme dışından siyasi baskıların fazla olduğu bir türdür. Ayrıca, çalışanın üstlerine karşı daha çok bağımlı olduğu, işletme içi çatışmaların yoğunlukta olduğu iklim türü olarak belirtilmektedir (Donnelly, 1999: 223).
7. Demokratik yapılı iklim; karşılıklı dayanışma, takım ruhu ve gruba bağlılığın olduğu, cezalandırmaların olmadığı iklimi ifade etmektedir.
8. Başarıya yönelik iklim; işletmelerde rekabet ve yeniliğin ön plana çıkarılarak başarılı olmanın hedeflendiği yapı temsil edilmektedir. Başarıya dayanan iklim, takım çalışması ve güven duygusu içermekte; çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onları özendirmektedir. Ayrıca, çalışanları başarıya odaklayan, yeteneğini en iyi şekilde kullanmalarını sağlayan, işletmeyi benimseten ve bağlılık duygusu yüksek olan iklimi kapsamaktadır (Isaksen ve Lauer, 2002: 80).

Örgüt iklimi, sadece fiziksel olayları anlatmakla kalmayıp işletmelerde yer alan çalışanlar arası iletişimleri ve çalışanların motivasyonlarını kapsamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin örgütün iklimini; psikolojik, sosyal, sıcak, tutucu, dost, tarafsız ve yenilikçi uygulamalarla desteklemesi gerekmektedir (Efil, 2002: 170).

2.2. Tarafsızlık

Tarafsızlık; örgüt iklimi için işletmenin eylem ve faaliyetlerinin toplumda taşıdığı değerler önemli bir yere sahiptir. Çalışanların, işletmelerin amacını kabullenmesi, benimsemesi ve olumlu olarak algılaması tarafsız yönetim uygulamalarıyla doğrudan etkilenmektedir (Özbağ, 2012, 146).

İşletme çalışanlarına işveren tarafından alınan kararlara katılım olanağının sağlandığı, çalışanların gereksinimlerinin önemsendiği ve motivasyonlarının devamını sağlayan koşulların oluşturulduğu bir örgüt iklimi; işletmenin tarafsız, adil ve yenilikçi olduğunun göstergesi olarak nitelendirilmektedir (Gök, 2009: 592). Dolayısıyla bir örgüt ikliminde çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve grup çalışmalarına katılımın artması liderin tarafsız davranışlarıyla ilişkilidir. (Ergül, 2005: 69).

Tarafsız yönetim, işletme içerisinde aşağıdan başlayarak yukarıya doğru, yatay ya da çok yönlü olarak emir, haber ve bilgilerin tüm ilgililere ulaşacak şekilde uygulama süreçleri şeklinde tanımlanabilir (Yağmurlu, 2004: 31). İşletme içerisindeki çalışanlar, kendisinden nelerin istendiğini nelerin beklendiğini, bunları ne sebeple yapmak gerektiğini ve yöneticilerin ne beklediklerini bilmek isteyebilirler. İşletme çalışanlarının üzerinde durdukları taleplerden biri de; iletişim kanallarının sürekli her çalışana açık olup, çalışanlara bu kanallarla düzenli bir biçimde bilgi aktarılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 6).

Örgüt ikliminde tarafsız ödüllendirme sistemi, çalışanların harekete geçirilmesi ve çalışanların morallerinin artırılması için gerekli değerlerin takdir edilmesini ve tarafsızca yapılmasını gerektirmektedir. (Lund, 2003: 220). Başarının maksimum seviyede olabilmesi için zamanında ödüllendirilmesi ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması büyük önem taşımaktadır. İşletme çalışanları, sarf ettiği emeklerin beğenildiğini gördüklerinde çalışma hevesleri daha da artmakta, zor görevlere daha ılımlı yaklaşmaktadırlar. Yöneticiye düşen önemli görevlerden birisi de ödüllendirilecek ya da takdir edilecek işin belirlenmesi, uygun gördüğü her anda değer verip pozitif davranış sergilenmesidir (Genç, 2005: 127).

Tarafsız yönetim anlayışı ile çalışanları motive edebildiği sürece işletmelerin hedeflerine ulaşması kolaylaşabilmektedir (Norfolk, 1989: 8). Çalışanların işlerinde motivasyonunu sağlayamaması, örgüt içindeki iletişim hatalarından kaynaklanabilmektedir (Karakuş, 2018: 83). Tarafsız örgüt iklimlerinde, işletme çalışanlarının devam etme isteğini artmakta, işletmeye yeni çalışanlar katılabilmekte ve çalışanların işletmelerine olan bağlılığını artabilmektedir (Kaldırımcı, 1987: 113). Çalışma istekleri arttırılmadıkça, işletmenin amaçları gecikebilmekte ve hedeflenen faydalar sağlanamamaktadır (Sevinç, 2015: 944).

2.3. Motivasyon

Motivasyon; insanların içinde var olan olumlu ya da olumsuz eylemlerde bulunulmasını ve kişisel isteklerine erişimini, böylelikle de tatmininin oluşmasını sağlayabilen güçtür (Norfolk, 1989: 8). Diğer bir anlatımla motivasyon, çalışanları harekete geçiren ve aktive edebilen etkenlerin tümüdür. İnsanlar belirli amaca yönelik çalışabildiklerinde, motivasyondan bahsedilebilir. Motivasyon, davranışların belli bir amaca göre ilerletebilme, yönetebilme ve sürdürebilme sürecini kapsamaktadır (Karakaya ve Ay, 2007: 55). İşletmelerde

amaçlanan hedeflere ulaşabilmek için yapılan işle verilen ödül arasında denge olmalıdır. Dolayısıyla verilen ödülün, beklentileri karşılaması da önemlidir (Atar, 2018: 176). İşletme yöneticileri, performansa dayalı ve tarafsızlık ilkesi çerçevesinde çalışanlarını ödüllendirdiğinde, bireylerin çok daha fazla motive olmalarını sağmaktadırlar (Eren, 2012: 377).

Çalışanların motive edilmesine ve sağlıklı örgüt iklimleri geliştirmesine yönelik yöneticilerce bazı uygulamalar yapılmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerde oluşturulan koşullar ve işyeri atmosferleri; çalışanın işletmeye olan bağlılığının ve motivasyonunun yükseltilmesini sağlamaktadır **(**Düren, 2000: 105). Diğer taraftan işletmede rollerin belli olmadığı ve rol çatışmasının yaşandığı hallerde örgüt ikliminde; bireylerin iletişiminde ve motivasyonunda azalma olduğu görülmektedir (Ellemers, vd. 2004: 460).

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların kendi istek ve arzusu ile hareket etmesi gerekmektedir. Motivasyon, insanı harekete geçirip canlandıran süreçtir. İşletmelerde çalışanlar, motivasyon oluşmasıyla belirlenen hedef ve amaçlara uygun üretimlerini yapmaktadırlar (Ergül, 2005: 71). Motivasyona sahip olan çalışanlar, motivasyonu olmayan çalışanlara nazaran daha kolay yönlendirilebilirler. Motivasyon ile çalışanların işletme açısından daha etkin ve verimli olmaları sağlanabilmektedir (Ünsar, 2010: 248). Dolayısıyla, örgütlerde tarafsız yönetici davranışları, çalışanların motivasyonunu sağlayabilmede önemli rol oynayabilmekte ve iş performansını artırmaktadır (Karakaya ve Ay, 2007: 55).

Çalışanların işlerini kaybetme korkuları olmadığında, verimli ve motivasyonlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedirler (Gürdoğan, 2012: 151). Motivasyon sağlanmasında en temel öğe; çalışanların istekli bir şekilde işlerine yönelebilmeleridir. İstekli bir şekilde çalışma, işletme çalışanlarının işletmedeki kendilerine verilen değer, yönetimin davranış biçimi ve çalışma arkadaşları için duydukları kaygılarla bağlantılı olarak oluşabilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların işlere istekli olmaları da bireyin kendinden olabileceği gibi iş yerinde nasıl yönetildiği ile de etkili olabilir (Koçel, 2006: 633-634). Çalışanların farklı davranışlarına sebep olan etkenlerin belirlenebilmesi motivasyon açısından önemli bir husustur. Belirlenen bu etkenler ile çalışan tutumlarını nasıl ve ne şekilde yönlendirdiği saptanabilmektedir (Kaldırımcı, 1987: 115). İşletmedeki çalışanların verimliliğini yükseltmek için, çalışmaya isteklendirilmeleri gerekmektedir. Çalışanların isteklendirilmesinde yönetimin çalışanlara karşı tarafsız davranması ve ekonomik teşvik araçları oldukça önemlidir. (Gürgen, 1997: 211).

Eğitim faaliyetleriyle çalışanlarının motivasyonu artırılmaktadır. İşletmelerdeki çalışanların eğitiminin sağlanması amacıyla yöneticilerin, işletme ile ilgili her konuda eğitim almaları ve bilgi sahibi olmaları önem arz etmektedir (Erdem, 1997: 71). Çalışanların; eğitim programlarına başlayıp devam etmeleri, işle ilgili bireysel amaç ve kariyerlerine yönelik faydalı bilgileri paylaşmaları, çalışanların motivasyonunu arttırabilmektedir. Kendilerini geliştiren çalışanlar, ileriye baktığında güven duygusunu oluşturup, işlerinde daha motivasyonlu ve verimli çalışabilir. Çalışanlara verilen eğitimlerin tüm çalışanların beklentilerini karşılaması, örgütteki tüm ilgili bireylerin motive olmasını sağlayabilir (Çetin, 2009: 108). İşletme yöneticileri, çalışanları eğiterek ve onların motivasyonunu artıcı uygulamaları gerçekleştirerek, işletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmektedirler (Bursalıoğlu, 2000: 20).

Çalışma ortamlarının fiziksel şartları, çalışma arkadaşları, alınan ücretler, meslekî saygınlık, kişilerin doyuma ulaşmaları, liderin tutum ve davranışları, bireyleri motive edebilecek araçlardandır. Çalışan, güven ve saygı duyulmasını, sorumluluk alıp takdir edilmeyi, verilen görevi en iyi biçimde yapmayı istemektedir (Hayta, 2007: 25).
Motivasyon arttıran uygulamalar çalışanların işletmeye bağlanarak daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayabilmektedir. Dolayısıyla, fiziksel koşulların; rahatlık, temizlik ve sağlık kaidesine uygun olması; çalışanların işlerini zevkle yapmasını sağlayabilir (Önen ve Kanayran, 2015: 57-58).

Çalışanların işletmelere olan aitlik duygularının artırılmasında psiko-sosyal motivasyonlar önemli bir role sahiptir. Çalışanların motivasyonlarını oluşturacak psiko-sosyal etkenler şu şekilde sıralanabilir (Aşıkoğlu, 1996: 51-52);

1. Sosyal katılımlar; bağımsız veya bir grup üyesi olarak, gönüllülük esasına dayanan hizmet faaliyetlerine katılıp uyumlu olarak çalışmaya denilmektedir. Sosyal katılımların sağlanması için sosyal korumaların oluşturulması gerekmektedir. Sosyal korumalarda insanların korunup sosyal katılımını sağlanmaları gibi

işlevler de bulunmaktadır. Sosyal katılımlar, çalışanların gönül esasına dayalı yaptıkları bir çalışma olduğundan, motivasyonlarını da olumlu şekilde etkilemektedir (Kapar, 2003: 49).

2. Güvenlik duygusu; çalışanların önem verdikleri motivasyon öğelerinden biri de bireylerin geleceğine yönelik planları, inançları, amaçları, düşünce ve güvenlikleridir. Güvenlik öğesi, kaza, hastalık, emeklilik ve hayat sigortası gibi ekonomik faktörlerle ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlara temin edilmiş olan bu güvencelere ise sosyal güvenlik denilmiştir. İşletmelerin kişilere sağladıkları kısa veya uzun vadedeki güvenlik unsurları, çalışanların motivasyonlarının oluşmasında etkili olabilmektedir. Çalışanlara yapılan (işsizlik, hastalık, hayat, emeklilik, kaza vb.) sigortalar çalışanları koruyucu yöntemlerdendir (Şimşek, 2003: 347-348). Güvenlikle ilgili bir diğer unsur ise, iş sağlığı ve güvenliğidir. Meslek hastalığı ve iş kazalarından kaynaklanan olumsuz sonuçların asgari düzeye indirilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır. İşyerlerinin ve çalışma ortamlarının, sağlıklı ve güvenli şekilde planlanması ve tasarlanması da önem teşkil etmektedir (Cam, Atan, Çelik, Aslan, Eravcı, 2017: 189-200).

3. Çalışmada bağımsız olması; çalışanlar genel olarak, özgür çalışmak, inisiyatif alabilmek, kendi başlarına hareket etmek ve sorumluluk almayı tercih ederler. Çalışanlara inisiyatif vermek, daha başarılı olmalarını sağlar. Çalışanlarının bağımsız olarak çalışmalarına imkân veren liderler, kişilerin kendilerine olan güven duygularının gelişmesini sağlamaktadırlar. Liderler, çalışanının bazı küçük hatalarını hoş görmelidir. Liderlerin bunu yapmasıyla çalışanlar, bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek çalışma yollarını bulabilirler. Çalışanlar ancak bu şekilde, kendilerini bir gruba üye veya grup içerisinde değerli bir kişi olduklarını hissedebileceklerdir (Genç, 1987: 60).

4. Öneri sistemi; çalışanlara, işletme ile ilgili görüş ve düşüncelerini, bireysel sorunları üst birimlere aktarabilme imkânı vermektedir. Bu sistemle çalışanların önerileri ve düşünceleri öğrenilip, bu yönde adımlar atılarak işletmelerin gelişimi amaçlanır. Öneri sistemlerinde ücretlendirmeler desteklenirken, çalışanların yaratıcılığının da desteklendiği belirtilmektedir. Öneri sistemleri, çalışanların işlerine yönelik düşünce ve önerilerini hür olarak söylemelerini sağlamaktadır. Sistem, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki konuşma ve anlaşmanın gelişmesini sağlayan motivasyon faktörlerindendir. Çalışanların yaratıcılığına ödül verilecek ise bu ödülün diğer çalışanlar için de çekici ve özendirici olmasına itina gösterilmesi gerekir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 215).

5. Rekabet; işletmede bulunan çalışanların davranışını biçimlendirip, belirlenen amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan önemli olgulardan biridir. Yönetimdeki değişikliklerle özel sektörlerin rekabetçi yapıları, ilerlemeleri, değişim talepleri, toplumsal eleştirileri, çalışanlara olan anlayışları ve yönetim yapıları etkilenmektedir. Dünyadaki hızlı ve çok yönlü değişimler, yönetim anlayışlarında yeni oluşumları zorunlu hale getirmektedir (Sevinç, 2015: 944). Rekabet dolayısıyla çalışanlara daha fazla önem verilir, daha fazla kararlara katılımları sağlanırsa, kaynaklar da verimli bir şekilde kullanılabilecektir. İşletmeler, başarıya ulaşabilmek için çalışanlarını motive edebilmelidir (Balı ve Cinel, 2011: 45).

2.4. Örgüt İklimi, Tarafsızlık ve Motivasyon İlişkisi

İşletmelerin, faaliyetlerini daha verimli bir şekilde yürütmesi, yöneticilerin çalışanlarını motive edici örgüt iklimini oluşturması ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin tarafsız uygulamalarının söz konusu olduğu örgüt iklimlerinde; çalışanlar arasında iş birliği artmakta, işletmede güven ortamı sağlanmakta ve çalışanların verimliliği artabilmektedir. Yöneticilerin tarafsız uygulamaları, çalışanlarının performans düzeylerini, çalışanların motivasyonlarını ve bireysel ilişkilerle ilgili olan katılımcılığı doğrudan etkileyebilmektedir. Örgüt iklimi ile işletme çalışanları arasında pozitif yönlü iş birliği ruhunun elde edilmesi ve verimli çalışmanın yapılması durumunda optimum iş performansının sağlanması mümkün olmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008: 103).

İşletme çalışanları kendilerine özgü davranışlar sergilemektedirler. Dolayısıyla örgütsel iklim; çevre, ortam, kültür, duygu ve hava ile eş anlamlı olarak kullanılmakta, özellikle de bireylerin davranış biçimlerini ya da işletmelerin içsel kalitesini ön plana çıkartmaktadır. Örgüt iklimi, özellikle davranış bilimlerinde, psikolojide, endüstriyel psikolojide, eğitim ve işletme yönetimlerinde kullanılmaktadır (Karcıoğlu, 2001: 269). Bireylerin psikolojik faaliyet alanlarında; yani problemlerinin çözümünde, iletişimde, çelişkilerin giderilmesinde, eğitimde, moral ve motivasyonlarının düzeltilmesinde katkı sağlamaktadır. Bu yüzden örgüt iklimi, işletmelerde meydana gelen bireysel iklimlerden doğrudan etkilenmektedir. Örgüt iklimi, özelliği itibariyle

birçok açıdan önem taşımaktadır. Bireylerin tutum ve davranışları üzerinde oluşan en büyük etkinin bu iklimden kaynaklandığı bilinmektedir (Demirel, 1997: 122).

Örgüt ikliminde oluşan tarafsız güven ortamlarında, işletme çalışanları zarar edeceklerini ve kaybedebileceklerini bildikleri halde risk almaktan korkmamakta, örgüt ikliminin gelişimine yardımcı olmaktadır. Bu yüzden, çalışan bireyler işletme adına yeni fikirler ortaya attıklarında hata yapsalar dahi hoşgörü ile karşılanacaklarını hissedebilmelidirler. Bu sayede takımın aldığı kararlar, işletmenin gücüne güç katmaktadır. Yeniliğe dayalı işletmelerin teşvik edilmesi, takım ruhunu benimseyen iklimlerde risk alınması; değişimlerin sağlanmasına, gönüllü olunmasına ve girişimciliğin teşvik edilmesine neden olmaktadır (Trice ve Beyer, 1993: 42).

İnsanlardaki davranışların karmaşık olması, insanlar arasında kişisel ve kültürel farklılıkların olması; yönetimlerin tarafsız olmalarını zorunlu hale getirebilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 21-22). Dolayısıyla, çalışanların farklı özellikleri ile ilgili kişisel unsurların yöneticiler tarafından dikkate alınması çalışanların işletmeyi kabullenmeleri ve yürütülen ortak faaliyetlere katılmaları açısından oldukça önemlidir (Mucuk, 2014: 328). Yöneticilerin, çalışanlarının motivasyonunu sağlayabilmeleri için tarafsız bir yönetim sergilemelerini yanında, örgütsel, ekonomik ve psiko-sosyal motivasyonu artıran uygulamaları da dikkate almaları gerekmektedir (Dulkadir ve Güçlüer, 2016: 124).

Çalışanların aldığı sabit ücret dışında, daha çok ve verimli olarak çalışmasını isteklendirmek için çalışanlara verilen ücretlere; prim denilmektedir (Eren, 1993: 196). Motivasyonun yüksek olabilmesi için, prim sisteminin tarafsız ve performansa göre yapılandırılması gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 122). Dolayısıyla, ücretler, işletmelerde işverenle çalışanlar arasında görüşülmesi gereken bir konu olmakla birlikte, çalışanların ücretlerinin tarafsız ve performansa dayalı olarak belirlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 50).

Yetki ve sorumluluğun liyakate göre belirlenmesi; çalışanlara verilen değeri göstermenin bir yolu olmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlar gerekli yetkiye ve yeterli bilgiye sahip değilse, yaptıkları işten sorumlu tutulmaları doğru değildir (Derdiman ve Uysal, 2014: 272). İşletmeler içerisinde çalışanların görevlerini yerine getirip getirmemeleri, yöneticilerin sorumluluğundadır. Sorumluluk ile birlikte yetkiyi alan bir çalışan, işletme amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için daha fazla çaba sarf etmektedir (Onaran, 1974: 10).

Tüm çalışanlara gösterdikleri performansa göre tarafsızlık ilkeleri çerçevesinde yapılan kâr dağıtımı, çalışanların motivasyonlarını artırabilir. İşletmelerde kâr paylaşımları yapılırken aşağıdaki unsurlara dikkat edilmesi çalışanların verimliliğini artırabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 247);

1. Nakit dağıtımı: İşletme kârının bir bölümü, nakit olarak çalışanlarla paylaşılabilir,
2. Ertelenmiş dağıtım: İşletmenin dönem sonlarında kârlarının belli bir kısmını, çalışanlara ait hesaplarda, çalışanının emekli olması veya ölümü halinde yakınlarına verilmek üzere biriktirilebilir (Yıldıztekin, 2013: 295).
3. Karma dağıtım: Nakit ve ertelenen dağıtım uygulamaları birlikte kullanılabilir.
4. Hisse senedi vermek: Bazı işletmeler istenildiği takdirde çalışanlara kârlarını hisse senedi şeklinde verebilirler.

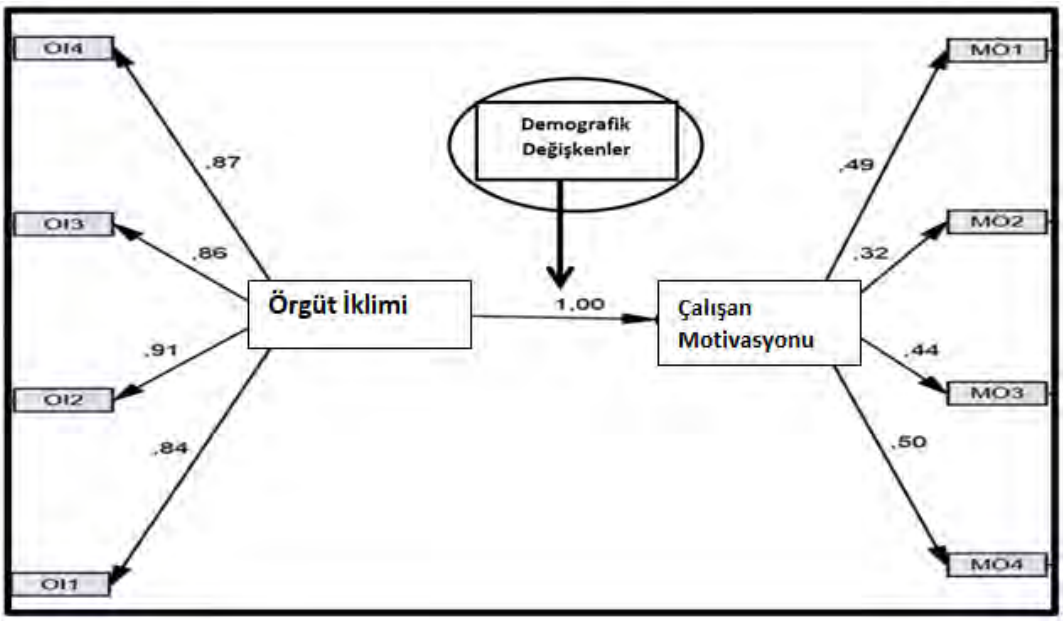
Çalışanların performans seviyeleri, almış oldukları ödüller ve iş deneyimleri, işletmenin başarıları açısından önem taşımaktadır. Tarafsız bir yönetimin uygulamaya koyduğu bir örgüt iklimi yaklaşımı, işletmeye olan bağlılığı etkileyerek hem iş tatmin seviyesini hem de çalışanların performansını etkileyebilir. Yöneticilerin izleyecekleri muhtemel örgüt iklimi yaklaşımları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Halis ve Uğurlu, 2008: 105) :

1. Yapısal yaklaşım; iklim, işletmeyi yapısı bakımından objektif olarak ele almakta ve çalışan bireylerin bir araya gelmesiyle işletmeler oluşturulmaktadır.
2. Algısal yaklaşım; örgüt ikliminin oluşumunda bireyler, birinci unsur olarak yer almakta ve durumsal bir değişkene vereceği tepkileri psikolojik olarak anlamlı bir şekilde göstermektedir (Batlis, 1980: 233-234).
3. Etkileşimci yaklaşım; işletmelerde görev alan bireylerin etkileşimi ile ortak birer anlaşma çıkması örgüt ikliminin ana kaynağını oluşturmaktadır.
4. Kültürel yaklaşım; örgütsel iklim süreci, birbiri ile etkileşim halinde olan işletme çalışanları tarafından oluşturulmaktadır. Etkileşimde çalışanların ortak noktaları, belirlenen temel ilkelerin, normların ve değerlerin paylaşımı ile meydana gelmektedir (Baumgartel, vd., 1984: 16).

3. YÖNTEM

Çalışmanın yöntem bölümünde, amaç, araştırmanın önemi, evren, örneklem, araştırmada gerçekleştirilen istatistiksel analizlere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırmanın İstatistiksel Modeli

Şekil 1'de bu araştırma için yapılan analizler sonucunda oluşan istatistik modelde; çalışanlara tarafsız davranılan örgüt ikliminde, ekonomik yönden uygulanan teşvik edici faktörlerin motivasyona etkisi şematik olarak yer almaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Tablo-1. Evren Büyüklüğüne Göre Örneklem Miktarı

Evren Büyüklüğü	**Örnekleme hatası**(p=0.5)
1000	**278**

Bu çalışmanın evrenini, Ankara'nın Yenimahalle ilçesinde faaliyet gösteren özel ilköğretim okullarında faaliyetlerini sürdüren 940 adet öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin sayısıyla ilgili istatistiki bilgiler Yenimahalle İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden temin edilmiştir. Dolayısıyla örneklem miktarının belirlenebilmesi amacıyla, tablo 1 dikkate alınmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Bu kapsamda, 940 kişilik evren için tablo incelendiğinde, 1000 kişinin karşısında "+-0.05 hata" oranı ile 278 çalışanın örneklem olarak belirlenmesinin yeterli olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, örneklemin evreni temsil edebilecek düzeyde olması için çalışanlardan 400 kişiye, 17 Kasım 2019 ve 17 Aralık 2019 tarihleri arasında anket uygulaması yapılmış ve neticede; **397** adet anketin geçerli olduğu tespit edilmiş ve SPSS analizleri yapılmıştır.

Örgüt iklimi hem çalışanları motive etmekte hem de motivasyonlarını arttırmaktadır. Çalışanların motivasyonları üzerinde ise; bireysel, yapılan işle alakalı örgütsel, içsel ve yönetsel şartlardan meydana gelen pek çok unsur etkilidir. Dolayısıyla bu çalışmanın evreni, Ankara'nın Yenimahalle ilçesindeki katılımcılarla ve anket uygulaması da 17 Kasım 2019 ve 17 Aralık 2019 tarih aralığı ile sınırlıdır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, demografik özelliklere yönelik sorular, "Örgütsel İklim Ölçeği" ve "Motivasyon Ölçeği" olmak üzere 2 ölçek kullanılmış olup; ölçeklere ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

1-Örgütsel İklim Ölçeği;

Bu çalışmada, Koys & DeCotiis (1991) tarafından geliştirilen "Örgütsel İklim Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 4 alt boyuttan ibaret olup, güvenilirlik katsayısı ise 0,94'tür. Katılımcıların ölçek sorularını "1-kesinlikle

katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum" seçeneklerine göre cevaplandırması istenmiştir.

2-Motivasyon Ölçeği;

Bu çalışmada, Amabile (1985) tarafından geliştirilen "Motivasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 4 alt boyuttan ibaret olup, güvenilirlik katsayısı ise 0,82'dir. Katılımcıların ölçek sorularını "1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum" seçeneklerine göre cevaplandırması istenmiştir.

3.4. Verilerinin Analizi

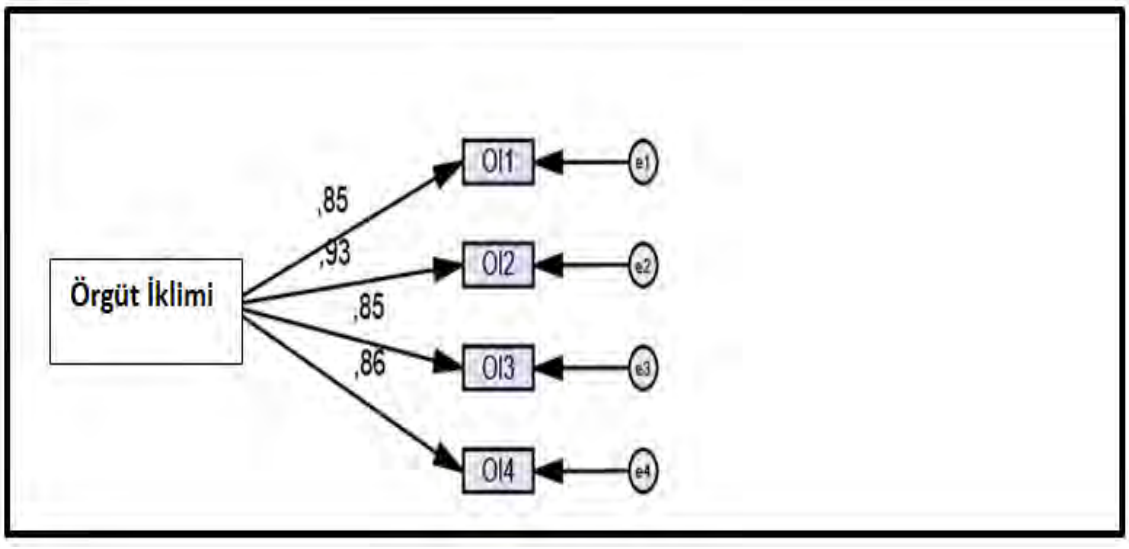
Bu çalışmada; neden sonuç ilişkisini esas alan anket uygulamasıyla verilerin elde edildiği niceliksel yöntem tercih edilmiştir. SPSS istatistik programı ile katılımcılardan elde edilen verilerden güvenilirlik analizi, faktör analizleri ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4. BULGULAR

Bu kısımda elde edilen verilerden yararlanılarak; güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizleri, demografik analizleri, anova analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.1. Tarafsız Örgüt İklimi için Güvenilirlik Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt iklimini oluşturan grup (4 madde) doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. İlk aşamasında model uyum indekslerinin uygun aralıklarda değer almadığı ($p<0,05$) tespit edilmiştir.



Şekil 2. Örgüt İklimi için Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmanın faktör analizinde, amaca uygun olarak örgüt ikliminde tarafsızlık ilkesi esas alınmıştır. Modelde yer alan e1, e2, e3 ve e4 sembolleri hata terimleridir. Doğrulayıcı faktör analizi" sonucunda OI1, OI2, OI3, OI4 olmak üzere 4 boyut altında toplanmıştır.

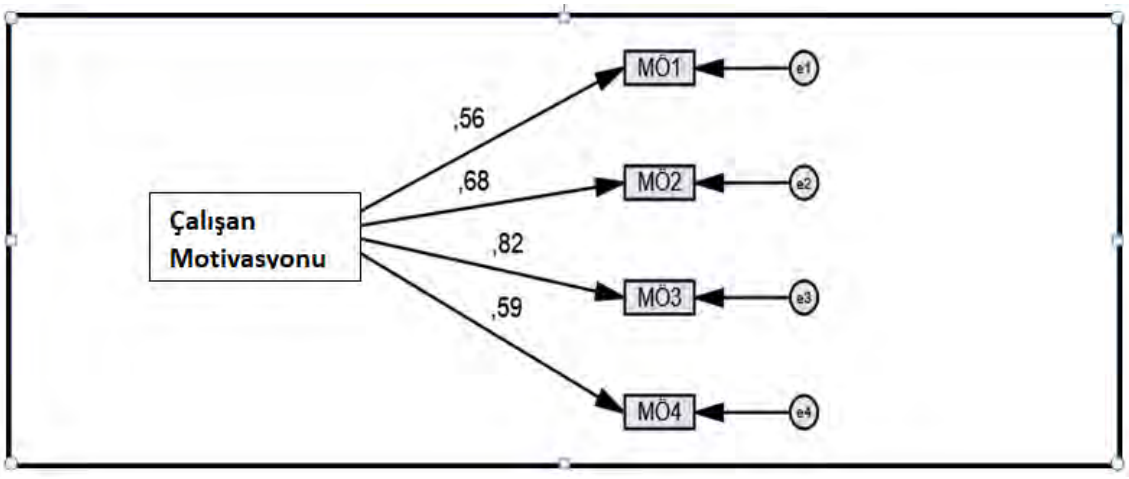
Tablo-2. Örgüt İklimi Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	Uygun Değer	Hesaplanan Değer
X2/sd	3' den Küçük	5' den Küçük	3,159
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,074
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,996
NNFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,985
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,998

Örgüt ikliminde tarafsızlık için model uyum indeksleri tablosundaki değerler incelendiğinde sonuçların genel olarak iyi seviyesindeki düzeylere ulaştığı görülmektedir.

4.2. Çalışan Motivasyonu için Güvenilirlik Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışan Motivasyonu oluşturan grubunun yapısı (4 madde) doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir.



Şekil 3. Çalışan Motivasyonu Faktörleri için DFA

Şekil 3'te çalışan motivasyonu faktörleri modelinde yer alan; e1, e2, e3 ve e4 sembolleri, hata terimleridir. Çalışan motivasyonu faktörleri; MÖ1, MÖ2, MÖ3, MÖ4 olmak üzere 4 boyut altında toplanmıştır.

Tablo-3. Çalışan Motivasyonu faktörleri için Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	**Uygun Değer**	**Hesaplanan Değer**
X2/sd	3' den Küçük	5' den Küçük	3,963
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,078
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,990
NNFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,979
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,984

Çalışan motivasyonu faktörleri için model uyum indeksleri tablosundaki yer alan değerler incelendiğinde, modeldeki uyum indeks değerleri iyi aralığında seyretmiştir.

Tablo-4. Çalışan Motivasyonu faktörleri için Tahmin Değerleri

Boyut	**Madde**	**Tahmin**	**P değer**	**Cronbach α**
Örgüt İklimi	OI1 Çalışanların birbirlerine yardım etmesi	,852	***	0,926
	OI2 Çalışanların birbirleriyle iyi geçinmesi	,959	***	
	OI3 Çalışanlar arasında ayrım gözetmeme	,814	***	
	OI4 Hak edeni cezalandırma	,820	***	
Çalışan motivasyonu	MÖ1. Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.	,557	***	0,756
	MÖ2. Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkanlar cazip olmalıdır.	,679	***	
	MÖ3. İş görenlerin kardan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır.	,823	***	
	MÖ4. Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.	,586	***	
***** = P<0,001**				

Örgüt ikliminde tarafsızlık ilkesinin soruları seçilirken örgüt iklimi ölçeğinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda hesaplanan uyum indekslerine bakıldığında, yapılan saha araştırması ile elde edilen verilerin, tarafsızlık ilkesi alt boyutunun mevcut 4 maddelik yapısını desteklediği görülmektedir. Tarafsızlığa yönelik bir soruya ait p değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Ayrıca, sorulara ait tahmin değerlerinin de oldukça yüksek değerler aldıkları görülmektedir. Örgüt ikliminde tarafsızlık için Cronbach Alfa değeri 0,926 hesaplanmış olup çok güvenilir değer aralığında olduğu gözlemlenmiştir.

"Çalışan Motivasyonu Ölçeği" sorularına ait verilerin analizi sonucunda, yapılan saha araştırması ile elde edilen verilerin, çalışan motivasyonu alt boyutunun mevcut 4 maddelik yapısını desteklediği görülmektedir. Motivasyonu tanımlaması amaçlanan her bir soruya ait p değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Tahmin değerlerinin oldukça yüksek değerler aldığı görülmüştür. Motivasyonun Cronbach Alfa değeri 0,756 bulunmuş olup güvenilir değer aralığında olduğu gözlemlenmiştir.

4.3. Demografik Bulgular

Frekans analizleri ile cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve aylık gelir düzeylerine ait dağılımları karşılaştırılmıştır.

Tablo-5. Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	141	35,5%
	Kadın	256	64,5%
Yaş	18-29 Yaş	43	10,8%
	30-41 Yaş	170	42,8%
	42-53 Yaş	101	25,4%
	54 ve Üstü	83	20,9%
Medeni Durum	Evli	265	66,8%
	Bekar	132	33,2%
Eğitim Durumu	Ön Lisans	8	2,0%
	Lisans	350	88,2%
	Yüksek Lisans veya Doktora	39	9,8%
Aylık Gelir	1000-3000 TL Arası	202	50,9%
	3001-6000 TL Arası	148	37,3%
	6001-9000 TL Arası	47	11,8%
	9001 TL ve Üzeri	0	0,0%

Frekans tablosuna bakıldığında 141 kişinin erkek (%35,5) ve 256 kişinin ise kadın (%64,5) olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında 18-29 yaş arasında 43 kişi (%10,8), 30-41 yaş arasında 170 (%42,8) kişi ve 42-53 yaş arasında 101 (%25,4) kişi ve 54 yaş üstü 83 (%20,9) kişinin olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların 265'inin evli (%66,8) 132'sinin ise bekar (%33,2) olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan kişilerin 8'inin ön lisans (%2,0), 350'sinin lisans (%88,2) ve 39'unun ise lisansüstü (%9,8) düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Benzer şekilde aylık gelir dağılımı incelendiğinde ise; 202 kişinin 1000-3000 TL arasında (%50,90), 148 kişinin 3001-6000 TL arasında (%37,3) ve 47 kişinin ise, 6000-9000 TL arasında (%11,8) maaş aldıkları görülmektedir.

4.4. Demografik Özellikler ile Örgüt İkliminde Tarafsızlık ve Çalışan Motivasyonu arasındaki ilişkiler için T- testi, One Way Anova ve Post-Hoc Analizleri

Demografik Özellikler ile Örgüt İkliminde Tarafsızlık ve Çalışan Motivasyonu faktörleri arasındaki ilişkilerin tespiti için T-testi ve One Way Anova ve Post-Hoc analizleri yapılmıştır.

Tablo-6. Demografik Özellikler ile ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki için T-Testi Tablosu

Düzeyler			N	Ort.	t veya f Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Cinsiyet	Örgüt İkliminde Tarafsızlık	Erkek(A)	141	3,9982	4,327	,000	A>B
		Kadın(B)	256	3,5840			
	Motivasyon	Erkek(A)	141	3,8883	2,896	,004	A>B
		Kadın(B)	256	3,6768			
Yaş	Örgüt İkliminde Tarafsızlık	18-29 Yaş	43	3,7326	,190	,903	H0 Kabul
		30-41 Yaş	170	3,7691			
		42-53 Yaş	101	3,6856			
		54 ve Üstü	83	3,7078			
	Motivasyon	18-29 Yaş	43	3,7151	,075	,973	H0 Kabul
		30-41 Yaş	170	3,7456			
		42-53 Yaş	101	3,7599			
		54 ve Üstü	83	3,7741			
Medeni Durum	Örgüt İkliminde Tarafsızlık	Evli	265	3,7642	1,000	,318	H0 Kabul
		Bekar	132	3,6648			
	Motivasyon	Evli	265	3,7481	-,151	,880	H0 Kabul
		Bekar	132	3,7595			
Eğitim Durumu	Örgüt İkliminde Tarafsızlık	Ön Lisans	8	3,5938	,131	,877	H0 Kabul
		Lisans	350	3,7293			
		Yüksek Lisans / Doktora	39	3,7756			
	Motivasyon	Ön Lisans	8	3,8125	,047	,954	H0 Kabul
		Lisans	350	3,7529			
		Yüksek Lisans / Doktora	39	3,7308			
Aylık Gelir	Örgüt İkliminde Tarafsızlık	1000-3000 TL Arası(A)	202	3,7351	1,903	,151	H0 Kabul
		3001-6000 TL Arası(B)	148	3,6537			
		6001-9000 TL Arası(C)	47	3,9574			
	Motivasyon	1000-3000 TL Arası(A)	202	3,7339	7,679	,001	C>B
		3001-6000 TL Arası(B)	148	3,6622			
		6001-9000 TL Arası(C)	47	4,1117			

H0.a: Örgüt ikliminde tarafsız yönetici davranışlarının ve çalışan motivasyonu; demografik özelliklere göre farklılık göstermez.

H1.a: Örgüt ikliminde tarafsız yönetici davranışlarının ve çalışan motivasyonu; demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

Yapılan test sonucunda, cinsiyete göre farklılık için elde edilen p değerleri incelenerek örgüt ikliminde tarafsız yönetici davranışlarının (p=0,00) ve Motivasyon (p=0,004) için H0 hipotezi reddedilerek H1 hipotezinin kabul edildiği tespit edilmiştir (p<0,05). Yani; örgüt ikliminde tarafsız yönetici davranışlarının ve motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde; erkeklere ait ekonomik araçlar ve tarafsızlık ortalamalarının kadınlara göre daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Yaşa göre farklılık için hesaplanan p değerleri incelendiğinde örgüt ikliminde tarafsız yönetici davranışlarının (p=0,903) ve "Motivasyon" (p=0,973) için H0 hipotezinin kabul edildiği, H1 hipotezinin reddedildiği görülmüştür. Bu değerlere bakılarak; örgüt ikliminde tarafsız yönetici davranışlarının ve motivasyonun yaşa göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Medeni duruma göre farklılık için hesaplanan p değerleri incelendiğinde örgüt ikliminde tarafsız yönetici davranışlarının (p=0,318) ve motivasyon (p=0,880) için H0 hipotezinin kabul edildiği, H1 hipotezinin reddedildiği görülmüştür. Bu değerlere bakılarak; "Örgüt İklimi" ve motivasyonun medeni duruma göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Eğitim durumuna göre farklılık için hesaplanan p değerleri incelendiğinde örgüt ikliminde tarafsız yönetici davranışlarının (p=0,318) ve motivasyon (p=0,880) için H0 hipotezinin kabul edildiği, H1 hipotezinin reddedildiği görülmüştür. Bu değerlere bakılarak; örgüt ikliminde tarafsız yönetici davranışlarının ve motivasyonun "Eğitim" durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Aylık gelire göre farklılık için hesaplanan p değerleri incelendiğinde örgüt ikliminde tarafsız yönetici davranışlarının (p=0,151) için H0 hipotezinin kabul edildiği, H1 hipotezinin reddedildiği görülmüştür. Bu değerlere bakılarak; tarafsızlığın aylık gelire göre farklılık göstermediği söylenebilir. Ancak motivasyon (p=0,001) için hesaplanan p değeri incelendiğinde H0 hipotezinin reddedildiği ve H1 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Yani, motivasyon aylık gelire göre farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde, 6001-9000 TL aylık geliri olan kişilerin motivasyon ortalamalarının 3001-6000 TL aylık geliri olan kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

4.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizleri, 2 değişken arasında olan ilişkinin büyüklük ve yönünü belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Korelasyon katsayısı sembolü r ile gösterilmektedir ve değerlerin aralığı ise -1<r <1 arasında değişmektedir. Korelasyon sonuçları -1 ve 1 değerine yaklaştığında ilişkinin büyüklüğü artar, negatif (-) ya da pozitif (+) olması ilişkinin yönünü belirler ve değerin 0 olması ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo-7. Korelasyon Değer Aralıkları

Değerler Aralığı	İlişki Seviyesi
-0,2<r ile r<0,2	Çok Zayıf Seviyede
-0,4<r-<-0,2 ile 0,2<r<0,4	Zayıf Seviyede
-0,6<r-<-0,4 ile 0,4<r<0,6	Orta Seviyede
-0,8<r-<-0,6 ile 0,6<r<0,8	Yüksek Seviyede
-1<r-<-0,8 ile 0,8<r<1	Çok Yüksek Seviyede

Tablo-8. Korelasyon Analizi

	Örgüt İklimi	Motivasyon
Örgüt İklimi	1	,513**
Motivasyon	,513**	1

Örgüt ikliminde yöneticilerin tarafsız davranışları ile ekonomik araçlar arasındaki korelasyon katsayısı 0,513 çıkmış olup; bu değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir. İlişkinin büyüklük ve yönünü bulmak için regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir.

4.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizinde bağımlı değişkenle bir veya birden çok bağımsız olan değişkenler arasında olan ilişkilerin yönünü ve büyüklüğünü incelemektedir. Regresyon analizinde beta katsayıları hesaplanmakta ve denklem kurulmaktadır. Regresyon denklemi; $Y= \beta 0+ \beta i\ Xi + \varepsilon i$ şeklindedir. Denklemde bağımsız değişken Xi i., bağımlı değişken, bağımsız değişkene ait katsayıY, βi i., bağımlı değişkene ait hata terimi εi ve sabit katsayı değerini β0 göstermektedir.

Örgüt İkliminde Yöneticilerin Tarafsız Davranışları ile Çalışan Motivasyonu Faktörleri Arasındaki İlişki

Tablo-9. Örgüt İkliminde Yöneticilerin Tarafsız Davranışlarının, Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

	Çalışan Motivasyonunda Yer Alan Ekonomik Faktörler		
	β(Beta)	t Değeri	p Değeri
Sabit Katsayı	1,176	5,375	,000
Örgüt İklimi	,681	11,880	,000

H0.b: Örgüt ikliminde tarafsız yönetici davranışlarının, çalışan motivasyonu üzerinde etkisi yoktur.
H1.b: Örgüt ikliminde tarafsız yönetici davranışlarının, çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi vardır.

Regresyon analizi ile sabit katsayı (p=0,00) çıkmıştır. Örgüt ikliminde tarafsız yönetici davranışlarının (P=0,137); Çalışan Motivasyonu etkilediği (p<0,05) gözlemlenmiştir.

Regresyon analizi denklemi için kullanılan sembollerin anlamları ve karşılıkları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo-10. Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Olan Değişkenler	Çalışan motivasyonunda yer alan Ekonomik Faktörler
X1	Bağımsız Olan Değişkenler	Örgüt İklimi
β0	Sabit Olan Katsayılar	1,176 (Tabloda Yer Alan B değeri)
β1	Bağımsız Olan Değişkene ait Katsayılar	0,681

Regresyon sembollerinin karşılıkları Y= β0+ βi Xi şeklinde kurulacak olan denklemde yerine koyulursa;

Çalışan motivasyonu= 1,176 + 0,681 tarafsızlık şekline ifade edilir. Bu durumda, tarafsız yönetici davranışları bir birim arttığında; çalışan motivasyonu faktörleri 0,681 birim artmaktadır. Yani bir örgüt ikliminin tarafsızlık ilkesi anlayışında olması ve eşit ücretlendirme yapılması neticesinde; çalışan motivasyonu üzerinde yaklaşık %68,1 oranında pozitif yönlü bir etkisi olmuştur. Dolayısıyla; regresyon analizi neticesinde, örgüt ikliminin, çalışan motivasyonu üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma için yapılan anova analizi sonucunda edilen bulgular incelendiğinde; tarafsızlık ilkesinde yer alan birbirine yardım, iyi geçinme, ayrım gözetmeme ve çalışan motivasyonunda yer alan adil bir ücretlendirme; ek imkanlar, çalışma istekliliği, yaş, ödül algısı ile aylık gelir karşılaştırıldığında; zıt yönlü olarak ekonomik araçların aylık gelire göre farklılaştığı görülmektedir. İşcan ve Karabey'in yapmış oldukları çalışmada ise; katılımcıların yaşı göz önüne alındığında, üstün desteğiyle ilgili değişkeni dışındaki değişkenlerde, var olan grupların arasında anlamlı farklılık tespit edildiği belirtilmiştir. Ayrıca ilgili çalışmada; katılımcıların örgüt iklimine dair yaklaşımları ve algıları, çalışanlar arasındaki etkin iletişim, yardımlaşma, içsel başarı, ilkeli duruş, adaletli ve yansız olma ile yeniliklerin kabul görmesi gibi erkler açısından 25-34 yaş grubundaki çalışanların ortalamaları diğer yaş grupları ile kıyaslandığında daha düşük bulunmuştur. LSD (en düşük önemli fark) testi bulgularına bakıldığında, bu farkı yaratanın 25-34 yaş grubundaki çalışanların varlığı olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar yaş aldıkça ve olgunlaştıkça örgüt ikliminin unsurlarına dair olumlu algılarının da artış gösterdiği ifade edilmiştir.

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda; örgüt ikliminin, tarafsızlık ilkesinde yer alan birbirine yardım, iyi geçinme, ayrım gözetmeme ve çalışan motivasyonunda yer alan adil bir ücretlendirme, ek imkanlar, çalışma istekliliği, ödül ile medeni durum değişkeni karşılaştırıldığında; istatiksel olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Gürgen'in yapmış olduğu çalışmada ise; cinsiyet farkı göz önüne alındığında kadın veya erkek çalışanlar için, iyi düzeyde tarafsız örgüt iklimi yaratma, yardımlaşma, etkin iletişim kurma, iyi performans gösterme, istekli ve verimli çalışma, ekibe uyum ve motive olma bakımından istatistiksel anlamda bir fark olmadığı ifade edilmiştir. Ayrıca ilgili çalışmada; motivasyon, iş performansı ile katılımcılarının cinsiyetinin karşılaştırmasında istatistiksel fark olmadığı ifade edilmiştir.

Bu çalışma için yapılan anova analizi sonuçları incelendiğinde; birbirine yardım, iyi geçinme, ayrım gözetmeme ve adil bir ücretlendirme, ek imkânlar, çalışma istekliliği, ödül ile eğitim durumu karşılaştırıldığında; istatiksel olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Gök'ün yaptığı çalışmada ise; mezuniyeti lise olan katılımcıların motivasyon (işe bağlılık, gösterilen yüksek performans), seviyelerinin, yüksek öğrenim mezuniyet seviyesindeki çalışanlara kıyasla daha düşük olduğunu belirtmiştir. Bunların yanı sıra, katılımcıların öğrenim ve tahsil bakımından seviyeleri yükseldikçe, ücret faktörü de göz önüne alınarak motivasyonlarının arttığı tespit edilmiştir (Gök, 2009: 601). Ayrıca, İşcan ve Karabey'in yapmış oldukları çalışmada ise; katılımcıların tarafsızlığı ve eğitimi arasındaki ilişki göz önüne alındığında, inovatif yaklaşımların ve yeniliğin desteklenmesi bakımından gruplar arasındaki algı farkı dikkat çekici olarak belirtilmiştir. Yani, lise mezunları yeniliği desteklemeye yönelik algılarının diğer mezuniyet seviyesinde bulunanlara kıyasla daha düşük olduğu saptanmıştır. Yanı sıra katılımcıların eğitim düzeyi yükseldikçe tarafsız olma, içsel takdir, başarı, üst amirin desteği ve bağdaşıklık gibi faktörlerde artış görüldüğü tespit edilmiştir. Ayrıca ilgili çalışmada; dikkate değer bir bulgu da eğitim düzeyi yükseldikçe katılımcının algıladığı

iş yükünün de artış gösterdiği görülmüştür. Fakat, bu değişkene dair bulunan farklılığın önem seviyesinin düşük olduğu ifade edilmiştir (İşcan ve Karabey, 2007: 190).

Bu çalışmada regresyon analizi sonuçları analiz edildiğinde; birbirine yardım, iyi geçinme, ayrım gözetmemenin; adil bir ücretlendirme, ek cazip imkanlar, çalışma istekliliği, ödül algısı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir. Gök'ün yapmış olduğu çalışmada ise; çalışanların hak ettikleri ücret, aldıkları sosyal yardımlar gibi unsurların dikkate alındığında adaletli bir örgüt ikliminin; dayanışma, etkin iletişim ve yardımlaşma için olumlu etkiler oluşturduğu ifade edilmiştir (Gök, 2009: 602).

Yöneticilerin tarafsız davranışları, örgüt çalışanlarında var olan potansiyel gücü harekete geçirmektedir. Bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulması, çalışanların öz yeterliliklerine göre uygun şekilde bölümlere yerleştirilmesi, ödüllerin bireyselleştirilmesiyle; çalışanların motivasyonları artırılarak, performansları yükseltilebilmektedir. Tarafsız yönetici uygulamalarıyla birlikte örgüt, işgücünden etkin istifade edebilir ve çalışanların inovatif faaliyetlere katılımcılığını artırabilir. İşletmelerin tarafsız yönetici uygulamaları kapsamında çalışanların tatmin olacakları yol ve yöntemleri belirlemesi sayesinde, çalışanların motivasyonunu artırabilir.

Gösterdiği çabanın karşılığında beklediği ekonomik ve psikolojik ödülü alan örgüt çalışanının örgüte bağlılığı, iş uyumu ve sosyalizasyonu artabilmektedir. Çalışan, ekonomik haklar konusunda herkese eşit davranıldığını hissederse; tarafsızlık boyutunda motivasyonu, örgüte bağlılığı artarak psikolojik sözleşme oluşabilmektedir. Motivasyon sürecinin olumlu bir çıktısı olan iş tatmini ile örgütsel adaletin sağlanması arasında pozitif yönde, anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Günümüz koşullarında örgütler, insan kaynağının önemini kavramış ve örgütün başarısının, örgüt amaç ve hedeflerinin, örgütteki çalışanlar tarafından benimsenmesine ve bunun devamının sağlanmasına eşit olduğunu anlamaktadırlar. Çalışanların işletmenin amaç, değer ve normlarını içselleştirmesi ve örgütteki işini değerli sayarak görevlerini dikkatle gerçekleştirmesine destek olmaktadır. Örgütün amaçların gerçekleşmesi ve çalışanların verimliliği açısından örgütsel adalet kapsamında tarafsızlığın ve ekonomik araçların eşit dağıtılmasının önemi büyüktür.

Medeni durum değişkeninin tarafsızlık ve ekonomik faktörler boyutunda bireylere etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların işlerine yönelik uyumu; temel olarak kişinin değerleri, amaçları, kişiliği ve tutumları ile örgütlerin amaçları, değerleri, kültürü ve değer özellikleri arasındaki uyum olarak açıklanabilir. Kişiler kendi özellikleri ile uyumlu, adalet ve tarafsızlık ilkesi değerlerine önem veren, ekonomik faktörlerin eşit dağıtıldığı örgütleri tercih etme eğiliminde olmaktadırlar.

Örgütlerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, iş verimliliğine yansıması tartışma konuları arasında yer almaktadır. Örgüt çalışanları eşitlik algılarının varlığı ve eşitsizlikle karşılaştıklarında motivasyon ve verimlilik boyutunda örgüte nasıl yansıdığı önemli olmaktadır. Çalışanın başarısı ve tatmin olma derecesinin çalıştığı örgütle ilişkili olarak algıladığı eşitlik ve eşitsizliklere bağlı olduğu görülmektedir. Örgüt çalışanı gösterdiği performans sonucunda elde ettiği ödül ya da cezayı aynı örgütteki diğer çalışan kişinin performansı ve elde ettikleriyle kıyaslar.

Örgütsel ortamda ele alınan davranış ve uygulamalar kişilerin ne yapacaklarının açıklayıcı bir mekanizması olmaktadır. Bu bağıntıda bireyin motivasyonunu sağlayan neden, işi gerçekleştirme isteğidir. Bu değişkenler örgüt çalışanını etkileyerek performansına yansımaktadır. Örgüt çalışma koşulları tarafsızlık ilkesinde, ekonomik dağılımın eşitliği sağlanarak motivasyonun artması, örgüt ve iş uyumu sağlanmaktadır. Bundan dolayı, adalet faktörü içinde yer alan tarafsızlık ilkesinin bileşenleri, ücret, iş güvenliği, işyeri çalışma koşulları, örgüt politikası ve yönetimi olmakla birlikte, kişisel gelişim, yükselme, sorumluluk alabilme, başarı duygusu motive edici faktörler olmaktadır. Rekabet piyasasında lider olmak isteyen işletmeler; çok boyutlu bütünlüğü oluşturacak, tarafsız, katılımcı ve motivasyonu pozitif yönde etkileyen uygulamaları çalışanların her birini dikkate alacak şekilde uygulamaya almalıdır.

6. ÖNERİLER

- Örgüt çalışanlarına yaptıkları işin karşılığında iklim içinde yer alan tarafsızlık değer ve normlarına uygun, yani kurumsal başarıya ve faaliyetlere katkısı daha fazla olan çalışanların en yüksek ve yeterli ücreti alması şeklinde ödenmelidir.

- İşletmelerde ekonomik araçların tarafsızlık değer ve normlarına göre uygulanması iş tatminini, verimliliği artırmaktadır. Bireyi motive eden faktörler ekonomik ödüllerdir ve bunlardan bazıları; terfi almak, prim almak, maaşa zam yapılması verilen ödüller gibi farklı isimler altında teşvik edici uygulamalar şeklinde sürekli olarak uygulanmalıdır.
- Örgütsel bağlılık duygusu, örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, örgüt çalışanları konumlarını sürekli aynı konumda olan diğer örgüt üyeleri ile kıyaslamaktadır. Örgüt idarecileri ya da liderleri tarafsızlık gözeterek örgütsel adaleti sağlamaları gerekmektedir. Yaş ve cinsiyet gözetmeksizin görevler, ücretler, prim, mallar, ödüller, cezalar, terfiler, sosyal haklar, psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçların tarafsızlık ilkesine uygun uygulanması gerekmektedir.
- Medeni durum faktörüne bakılmaksızın; psikolojik, fizyolojik ihtiyaçlar, sosyal haklar ve örgütsel adaletin tüm boyutlarda sağlanması örgütler ve örgüt çalışanları açısından çok yönlü fayda sağlamaktadır.
- İşletme yöneticilerine ekonomik hakların kullanımı, örgütsel adalet ve tarafsızlık değerleri konusunda önemli görevler düşmektedir. Onların örgüt içi sosyal haklar, performans değerleme, ekonomik haklar, psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını iyi belirlemeli, hata ve yanılmaların önüne geçmeleri gerekmektedir.
- Kadın erkek bakılmaksızın bu bilinci içselleştirmeleri, örgüt sosyalizasyonunun sağlanması ve farkındalığın artırılması için gereklidir. Örgüt içinde sosyalizasyon sağlanmalı, ücret konusunda adil davranılmalı, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar karşılanmalı, tarafsızlık ilkesi uygulanmalı, yenilikçi uygulama ve yöntemler geliştirilmeli, örgüt çalışanlarının bütünlüğü sağlanmalı, çalışanlar fırsat eşitliği ilkesinden yararlanmalı ve sürekli örgüt norm ve değerlerinin eğitimleri verilmelidir.
- Örgüt yöneticileri ve liderleri tarafsızlık gözetmeli, etkileşim adaleti bağlamında saygı, nezaket, gibi tavırlar örgüt içinde içselleştirilmeli, bunun yanında; ekonomik araçların adaletli dağılımının sağlanması gereklidir. Örgüt yöneticileri içsel ve dışsal faktörlere dikkat ederek çalışanların demoralize olmasını engellemelidir.
- Örgütlerde yaşa bakılmaksızın tarafsızlık ilkesinin ve ekonomik araçlar faktörlerinin ayrım gözetmeksizin eşit dağıtılması gereklidir. Örgütsel çatışmayı önlemek için, örgüt yönetici ve liderlerinin bu değer ve normları içselleştirmesi ve uygulamaya geçirmesi gereklidir. Bu konuda sürekli işletme içi analizler yapılmalı, örgüt çalışanlarının fırsat eşitliği boyutunda kendini gerçekleştirmesi sağlanmalı, sürekli eğitimlerle gelişmelerinin önü açılmalı, yüksek performans gösterenler ödüllendirilmeli, yetersiz kalanların psikolojik, yeterlilik, adalet ve tarafsızlık boyutlarında irdelenerek analizleri yapılmalı çözüm önerileri üretilmelidir.
- Örgüt çalışanlarına örgüt içi eğitim faaliyetleri düzenlenerek mesleki gelişimleri sağlanmalıdır. Eğitim durumlarına bakılmaksızın tarafsızlık ve ekonomik hakların eşit şekilde dağıtımı yapılmalı ve uygulamaya geçilmelidir. Örgüt çalışanlarına adil ücret verilmeli, örgüt çalışanının öz yeterlilik durumunun tespiti yapılmalı, motivasyonu sağlanmalıdır. Örgüt içinde tarafsızlık ilkesi doğrultusunda çalışmalar yürütülmeli, bilinç ve farkındalık geliştirilmelidir.
- Tarafsız bir örgüt iklimi; işlevleri, psikolojik nedenlerle etkileyerek işletme faaliyetlerinden olumlu sonuçların alınmasına etki etmektedir. Örgütsel iklimi en etkin şekilde oluşturabilmek için eğitim araçlarından, diğer işletmelerin uygulamalarından ve dünyadaki gelişmelerden yararlanılması gerekmektedir. Bu yüzden örgüt iklimi; üretimin etkin kullanılmasında daha çok kâr elde edilmesinde ve iş tatmin çıktılarının olumlu yönde alınmasında belirleyici olmaktadır. Tarafsız bir örgüt iklimi, işletme çalışanlarının tatmin ve başarı seviyelerini pozitif yönde etkileyebileceğinden işletmenin belirlenen hedefe ulaşmasında örgüt iklimlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Örgütsel adaletin sağlanmasında tarafsızlık ilkesi ve ekonomik faktörlerin çalışanların evli ya da bekar olmasına bakılmadan, sağlanmalıdır. Örgütsel sosyalizasyonun sağlanmasında örgüt liderlerine ve yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Eşit işe eşit ücret ilkesi göz önüne alınmalı, sosyal ve ekonomik haklar güvence altına alınmalıdır. Örgüt içi çatışmaların nedenleri analiz edilmeli ve bütünsel yaklaşımla çözüm önerileri ortaya koyulmalıdır.
- Örgüt yöneticilerinin kurumsal düşünce yapısı ve adalet uygulamaları; çalışanların motivasyonlarını ve verimliliğini artırmada etkili olmaktadır. Bu bağlamda örgüt liderleri tarafsızlık ilkesiyle faaliyetleri

sürdürmeli ve çalışanlara yön vermelidir. Davranış-sonuç ilişkisi geliştiren çalışanların ekonomik beklentileri karşılandıkça işe bağlılıkları artacak ve daha iyi performans göstereceklerdir.

- Yapılacak olan çalışmalarda; örgütsel iklimi, yönetimde tarafsızlık, çalışan motivasyonu, işletme performansı, müşteri memnuniyeti, kurum kimliği gibi farklı kavramlarında çalışmalara dahil edilmesi, çalışmaların daha büyük evren olan il bazında hatta ülke bazında yapılmasının; alandaki araştırmacılara, özel işletmelere ve kamu kurumlarına önemli katkıları olabileceği ifade edilebilir.

KAYNAKLAR

Amabile, T. M. (1985). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-399.

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

Atar, A. (2018). Nobel Ekonomi Ödülleri ve Ekonomi Bilimiyle Etkileşimi, *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi,* 2(2), 176-197.

Aytaç, S. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 3(1), 1-96.

Balı, S. ve Cinel, M. O. (2011). Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk, *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi,* 2(4), 45-60.

Batlis. N. C. (1980). The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, and Propensity to Leave, *The Journal of Psychology,* 104(2), 233- 240.

Baumgartel, H. J. Rukhsona P. and Badal, R. (1984). Changes in Organizarional Climate and Management Education, 1968-1981, *Economic and Political Weekly,* 19(8), 15-21.

Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar,* Ankara: PEGEM Yayınları.

Cam, E., Atan, M., Çelik, E., Aslan, B ve Eravcı, D. (2017), İmalat Sektöründe Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Algısı Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* ICMEB17 Özel Sayısı, (189-200)

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim,* Ankara: Siyasal Kitapevi.

Çetin, C. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Geliştirilmesi,* İstanbul: Beta Basım Yayın.

Demir, H. ve Okan, T. (2011). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 10(1), 57-72.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Zonguldak Karaelmas University Journal of Social Sciences,* 4(8), 107-122.

Derdiman, R. C. ve Uysal, Y. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri, *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 15(27), 251-277.

Doğan, B. ve Sarıoğlu, B. (2008). Akaryakıt İstasyonu Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma, *Öneri Dergisi,* 8(30), 39-55.

Donnelly, C. (1999). School Ethos and Governor Relationships, *School Leadership & Management,* 19(2), 223-239.

Dulkadir, B. ve Güçlüer, K. (2016). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Adıyaman İli İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (32), 123-132.

Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim,* İstanbul: Alfa Yayıncılık.

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

Ellemers, N., De Gilder, D. and Haslam, S. A. (2004). Motivating İndividuals and Groups at Work: A Social İdentity Perspective on Leadership and Group Performance, *Academy of Management Review,* 29(3), 459-478.

Eraslan, L. (2011). Bireysel Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin (BSS) Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi,* 24(24), 81-92.

Erdem, A. R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 3(3), 68-76.

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi,* 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 193-255.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,* İstanbul: Beta Basım Yayın.

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 4(14), 67-79.

Fettahlıoğlu, Ö. ve Tatlı, H. (2015). Psikolojik Şiddet ve Yabancılaşmanın Destekleyici Örgüt İklimine Etkisi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 5(1), 55-72.

Genç, N. (1987). Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi,* 7(1-2), 23-64.

Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.

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

Gürdoğan, A. (2012). Öğrencilerin Eğitimde Motivasyon Düzeyleri: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Ortaca Meslek Yüksekokulu Örneği, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (28), 149-165.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi,* İstanbul: Der Yayınları.

Halis, M. ve Uğurlu, Y. Ö. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 10(2), 101-123.

Hayta, A. B. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* (1), 21-41.

Hoy, W. K. and Clover, S. I. R. (1986). Elementary School Climate: A Revision of OCDQ, *Educational Administration Quarterly,* 22(1), 93-110.

Isaksen, S. G. and Lauer, K. J. (2002). The Climate for Creativity and Change in Teams, *Reativity and Innovation Management,* 11(1), 74-86.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 15(2), 13-22.

İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 6(2), 180-193.

Kaldırımcı, N. (1987). Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 1(1), 113-128.

Kapar, P. (2003). Sosyal Korumanın Yaygınlaştırılması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 5(4), 49-69.

Karakaya A. ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi,* 31(1), 55-67.

Karakuş, G. (2018). Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak İçin Öneri Geliştirme Sistemi, *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 10(1), 254-274.

Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 15(1-2), 265-283.

Karcıoğlu, F. ve Çekmegül, M. (2003). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi Bir Uygulama. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(3), 35-53.

Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi-Temel Kavramlar Kuramlar ve İlkeler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği–Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış,* İstanbul: Yön. Ajans.

Koçel, T. (2006). *İşletme Yöneticiliği,* İstanbul: Beta Yayınları.

Koys, D., and De Cotis, T. (1991). Inductive Measures of Organizational Climate. *Human Relations*. Vol. 4,. No.4,. pp. 265-285.

Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.

Mucuk, İ. (2014). *Modern İşletmecilik,* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Norfolk, D. (1989). *İş Hayatında Stres,* Çeviren: Leyla Serdaroğlu, İstanbul: Form Yayınları No: 3.

Onaran, O. (1974). Yetki Göçerimi ve Yetki Devri, *Amme İdare Dergisi*, 7(2), 3-21.

Ordu, A. ve Tanrıöğen, A. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 33(33), 93-106.

Ostroff, C. and 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*, 70(2), 173-188.

Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.

Özbağ, G. K. (2012). Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 145-161

Pashiardis, G. (2008). Toward a knowledge base for school climate in Cyprus's schools, İ*nternational Journal of Educational Management,* 22 (5), 399- 416.

Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim,* İstanbul: Arıkan Basım-Yayım.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji,* Bursa: Alfa Kitabevi.

Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, *Journal of International Social Research,* 8(39), 944-964.

Soysal, A. ve Bakan, İ. (2003). Farklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri: Türkiye'de ilk 500'e giren İşletmelerde Yapılan Bir Alan Araştırması, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Yayınları.

Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate,* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Şimşek, M. Ş. (2003). *İşletme Bilimlerine Giriş,* Konya: Yelken Basım-Yayım.

Tahiroğlu, F. (2002). (Ed.). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları,* İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations,* Washington: Prentice-Hall, Inc.

Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji. Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar,* Ankara: Detay Yayıncılık.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,* 65(2), 196-218.

Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* (1), 71-85.

Ünsar, S. İnan A. ve Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 12(1), 248-262.

Yağmurlu, A. (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim, *Amme İdaresi Dergisi,* 37(4), 31- 55.

Yazıcıoğlu ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldıztekin, İ. (2013). TMS-11 ve 12 Standardı Kapsamında Ertelenmiş Vergilere İlişkin Muhasebe Kayıtları, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 17(1), 295-320.