

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND MOTIVATION IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS: A PUBLIC HOSPITAL EXAMPLE

Tarık ASLAN*

Mustafa METE**

*Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi bölümü, tarikaslan1@stu.aydin.edu.tr ORCID: 0009-0004-2121-550x

**Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, mustafamete@aydin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1332-7905

Received Date: 07.07.2025 Revised Date: 19.08.2025 Accepted Date: 05.09.2025

Copyright © 2025 Tarık ASLAN, Mustafa METE. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

This study aims to identify the demographic, socioeconomic, and professional characteristics of public healthcare workers working in a healthcare institution in terms of the impact of organizational climate on motivation. The findings contribute to determining the human resource profile in healthcare institutions and provide important data for strategic human resources management. The study reveals that the majority of healthcare workers are female, university graduates, and have many years of work experience. This study aims to determine the mediating role of talent management in the impact of organizational climate on motivation among 254 healthcare workers. Correlation analysis revealed a positive and significant correlation of 42.6% ($r=0.426$, $p=0.000$) between motivation and the overall dimension of the organizational climate scale. Thus, a relationship between organizational climate and motivation was established, and hypothesis H_1 was accepted.

Keywords: Healthcare workers, demographic structure, work experience, education level, institutional seniority

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİNİN MOTİVASYON İLE İLİŞKİSİ: KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Bu çalışma, örgüt iklimini motivasyon üzerine etkisi açısından bir sağlık kurumunda görev yapan kamu sağlık çalışanların demografik, sosyoekonomik ve mesleki özelliklerini tanımlamayı amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, sağlık kurumlarındaki insan kaynağı profilinin belirlenmesine katkı sunmakta ve stratejik insan kaynakları yönetimi açısından önemli veriler sağlamaktadır. Çalışma, sağlık çalışanlarının çoğunluğunun kadın, üniversite mezunu ve uzun yıllara dayalı iş deneyimine sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, 254 sağlık çalışanı için örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisinde yetenek yönetiminin aracı rolünün belirlenmesidir. Korelasyon analizi sonucunda motivasyonun örgüt iklimi ölçeği genel boyutu ile %42,6 ($r=0.426$, $p=0.000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Böylece örgüt iklimi ile motivasyon arasında ilişki saptanmış olup H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık çalışanları, demografik yapı, iş deneyimi, eğitim düzeyi, kurum kıdemi



1. GİRİŞ

Kamu sağlık kurumlarında çalışan profilinin örgüt ikliminin motivasyonu üzerine etkisi faktörünün analiz edilmesi, iş gücünün niteliğini ortaya koymak ve yönetsel kararları desteklemek açısından önemli bir adımdır. Özellikle çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem süresi ve mesleki dağılım gibi faktörleri, örgüt iklimi, iş doyumu ve performans gibi değişkenlerle doğrudan ilişkilidir.

Örgütsel motivasyon terimi, temel motivasyon kuramlarıyla yakından ilişkilidir. Bireylerin kendi çıkarlarını gözeterek varlıklar olarak değerlendirilmesi, her çalışanın farklı ve kişisel ihtiyaçlara sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda yöneticiler, örgütsel hedefleri ön planda tutarken, aynı zamanda çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamalı; iş ortamındaki dengesizlik ve düzensizlikleri gidererek dengeli bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Bu koşulların sağlanması, örgütsel motivasyonu artıracak ve dolayısıyla çalışan performansı ile verimliliğine olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Oran, 2021: 12).

Motivasyon ise, çalışanların işletme hedeflerine ve beklenen performans standartlarına odaklanmalarını sağlayan temel bir içsel itici güçtür. Hizmet kalitesi, verimlilik ve adalet gibi unsurlar, çalışanların görevlerini istekle ve gönüllülükle yerine getirmelerinin bir sonucunu ortaya çıkmasını sağlar. Çalışan performansı; düzenli, dikkatli ve esnek çalışmaya olan isteklilik düzeyiyle yakından ilişkilidir ve bu durum büyük ölçüde bireyin kişisel hedefleri, özellikleri, yaşamdan beklentileri ve geçmiş tecrübeleriyle şekillenir. Bu doğrultuda motive edilmiş bireyler, daha yüksek performans sergiler, iş birliğine dayalı iletişim kurar ve daha kısa sürede daha kaliteli sonuçlar verir (Cinel vd., 2021: 6).

Örgütler, zaman içerisinde kendilerine göre bir kişilik geliştirirler. Bu örgütün yapısı ve hedefleri, yönetsel uygulamalar, liderlik tarzı gibi faktörler zamanla etkileşerek bir iklim varlığını sağlarlar. Bir açıdan da örgüte örgüte has kimlik oluştururken, diğer yünden bireyin davranışlarında da etkili olmasını sağlar (Özkul, 2003: 6).

Örgüt İklimi: Örgütsel kimlik, bireysel algılamalar ile örgütsel ve çevresel özelliklerin bütününden oluşmakta; bu unsurlar, çalışanlar tarafından algılanarak örgütü diğerlerinden ayırt edici nitelikler kazandırmakta ve çalışan davranışlarını etkilemektedir.

Motivasyon: Kişinin davranışlarını yönlendiren, sürdüren ve yoğunluğunu belirleyen içsel bir güçtür.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramına yönelik ilk çalışmalar 1930'larda başlamış, 1960'lardan itibaren ise bu kavramın önemi giderek artmış ve günümüzde örgütsel yapının temel unsurlarından biri haline gelmiştir (İmre Gül, 2017: 2).

Örgütsel iklim kısaca insanların işte yaşadıkları birbiriyle ilişkili deneyim paketlerine yükledikleri anlamlar olarak tanımlanır (Schneider et al., 2013: 88).

Örgüt iklimi, iş yerindeki genel atmosferi, çalışanların ilişkilerini, liderlik tarzlarını ve iletişim biçimlerini kapsayan, subjektif ve bağlama bağlı bir olgudur. Sadece fiziksel ortamı değil, aynı zamanda çalışma kültürü, değerler ve yönetim uygulamalarını da içerir. Farklı disiplinler, örgütsel iklimin çok yönlü ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu vurgulamıştır (Aksoy, 2006: 2). Örgütsel iklim kavramını örgütün belirli bir yönüyle ilişkilendirme



gerekliliği, öngörücü geçerlilik açısından yararlı olduğu için benimsenmiştir (Martinolli G. 2021: 3).

Örgütsel iklim, çok katmanlı bir yapıya sahiptir ve sadece uygulanan politikalarla değil, bireysel değerler, sınırlamalar ve kişilik özellikleriyle de şekillenir. Başarılı bir örgüt iklimi oluşturmak için çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının anlaşılması ve örgüt içindeki değerlerle uyum sağlanması gerekir. Bu bütünsel yaklaşım, hem çalışan memnuniyeti hem de örgütsel başarı açısından kritik öneme sahiptir (Gök, 2009: 590).

Kuruma güvenin; dürüst ve adil bir işleyişin, olumlu kurum imajının, huzurlu bir çalışma ortamının, şeffaf işe alım süreçlerinin, güçlü mali yapının, çalışanlara saygı ve ilginin gösterildiği, objektif performans değerlendirmelerinin yapıldığı ve uzun vadeli istihdamın benimsendiği bir örgütsel yapı ile sağlanabileceği ifade edilmiştir (İslamoğlu vd., 2007: 57).

Örgüt iklimi, yılların birikimi ve çeşitli faktörlerin etkisiyle şekillenen bir durumdur. Örgütsel verimlilik ve çalışan tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu iklim, çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanabilir; başarı ve terfi hedefleyen, örgütte mutlu olan çalışanlar için tatmin edici olabilir. Küresel düzeyde, örgütler dünya ekonomisiyle rekabet edebilmek ve karşılaştıkları sorunlarla başa çıkabilmek için performans artırma, maliyetleri düşürme, verimliliği ve kaliteyi yükseltme hedefleriyle örgütsel iklimi daha fazla önemsemektedir (Belviranlı, 2019: 19).

Motivasyon

Bu bölümde, motivasyon başlığı altında; motivasyon kavramı, süreci, özellikleri, amaçları, teorileri, türleri ve araçlarına ilişkin alt başlıklar doğrultusunda kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Devamında ise çalışan motivasyonu konusu ele alınmış, bu kapsamda literatür taraması gerçekleştirilerek bölüm tamamlanmıştır (Başar, 2024: 3). Motivasyon, bireyin ihtiyacına bağlı olarak iç ve dış etmenlerden kaynaklanan, karar verme sürecine bağlı olarak şekillenen ve bireyi belirli bir hedef doğrultusunda çaba göstermeye yönlendiren dinamik bir süreçtir. Literatürde farklı tanımlar bulunmakla birlikte, motivasyonun ortak paydası, bireyin eylemlerini etkileyerek onu belirli amaçlara ulaşmak için harekete geçiren bir güç olmasıdır (Engin Bedir, 2024: 4).

Yapılan işin niteliği/özelliği kategorisinde sağlık personellerinin büyük bir bölümü; yapılan işin insan yaşamı üzerinde etkisinin yüksek olduğunu; kutsal bir iş yaptıklarını, hastanın yaşamının daha rahat sürdüreceğine dair inancı ve hastanın salah ile taburcu olmasının motivasyonlarını artırdığı ancak hastanın ölümünün motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemiştir (Ekinci & Özkaya, 2024: 137). Motivasyon; bireyin içsel gücünü harekete geçirme, bir hedefe ulaşma arzusu ve bu doğrultuda davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda, risk alma, özgüven, aile yaşantısı gibi içsel unsurların yanı sıra, ödül ve ücret gibi dışsal faktörlerin etkisiyle bireyin davranışlarını organize etmesi sürecini ifade etmektedir (Kaya Tataroğlu, 2017: 25).

Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkileri

Motivasyon, bireyi tanımlı bir hedef doğrultusunda hareketi sağlayan ve başarıya odaklanmasını sağlayan içsel bir güçtür. Örgüt iklimi, çalışanların iş ortamını nasıl algıladıkları üzerinde doğrudan etkilidir; olumlu bir örgüt iklimi, iş doyumunu artırarak motivasyonu güçlendirir. Motivasyonun sağlanmasında bireysel özelliklerin yanı sıra, yönetim tarzı ve örgütsel yönetim anlayışı da büyük rol oynar. Yöneticinin yaklaşımı, çalışanları güdülemek için belirleyici bir faktördür. Motivasyon üzerinde etkili olan temel faktörler arasında; sağlıklı bir örgüt ikliminin varlığı, etkin bir yönetim yaklaşımı, yüksek sorumluluk bilincine sahip çalışan profili ve adalet ilkesine dayalı terfi sistemleri bulunmaktadır (İmre Gül, 2017: 21).



Motivasyon kavramı, işletmeler açısından kritik bir öneme sahiptir; personel verimliliğinin artırılabilmesi, çalışanları harekete geçiren unsurların doğru biçimde belirlenmesini gerektirir. Bu unsurların başında ise çalışanların ihtiyaçlarını harekete geçiren güdüler gelmektedir. Örgütlerde verimlilik düşüklüğünün temel nedenlerinden biri, bireylerin güdülerinin doğru teşhis edilememesidir. Bu durum, motivasyonun sadece teknik ya da yönetsel değil, aynı zamanda psikolojik bir olgu olduğunu da ortaya koymaktadır (Gün, 2016 : 37).

Örgüt iklimi, çalışanların motivasyonlarını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Olumlu ve açık bir örgüt iklimi, çalışanların işlerine ve örgütlerine duyduğu bağlılığı artırırken, motivasyonlarını da yükseltir. Çalışanlar, sağlıklı bir çalışma ortamında kendilerini değerli hissettiklerinde daha verimli çalışır ve örgütsel hedeflere daha fazla katkıda bulunurlar. Bu nedenle, örgüt içindeki atmosferin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi büyüktür (Zeybek, 2010: 18).

Örgüt iklimi, çalışanların motivasyonları üzerinde belirleyici bir etkidir. Olumlu ve açık bir iklim, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmakta ve motivasyonlarını güçlendirmektedir. Çalışanların olumlu örgüt ortamından etkilenmeleri, hem bireysel hem de örgütsel başarıya katkı sağlamaktadır (Gök, 2009: 592).

Motivasyonun önem kazanmasının iki temel nedeni vardır: bireyin ruhsal sağlığını koruması ve üretkenliğini artırması. Motivasyon eksikliği ise kişisel ilişki sorunlarına ve verimlilik düşüşüne yol açar. Bu çerçevede motivasyon, çalışanların beklentileri ile işin özellikleri arasındaki uyumla ilişkilidir ve beklentilerin karşılanma düzeyi motivasyonu belirler (Belviranlı, 2019: 29).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırma, tanımlayıcı bir alan araştırmasıdır. Veriler, yapılandırılmış bir anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Örneklem, bir kamu hastanesinde görev yapan 254 çalışandan oluşmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 27.0 programında frekans (f) ve yüzde (%) analizleri ile çözümlenmiştir. Araştırmada etik kurul onayı ve kurum izinleri alınmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt iklimi, bireylerin tutumları ve benimsedikleri değer yargılarından meydana gelen yapı ve karşılıklı olarak bireylerin inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik bir ortamdır. Başka bir deyişle, çalışanların direkt ya da endirekt olarak algıladığı ve motivasyonları ile davranışları üzerinde etkili olan, ölçülebilir nitelikteki iş ortamı unsurlarıdır. Bu tanımda da belirtildiği üzere, örgüt ikliminin çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Araştırma, örgüt ikliminin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini ve bu iki değişkenin demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın temel amacı, örgüt ikliminin çalışanların motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisini analiz etmektir. Bu doğrultuda yürütülen araştırmada, bir kamu hastanesinde görev yapan iki farklı örgüte mensup çalışanların örgüt iklimini nasıl algıladıkları ve bu algılamaların motivasyon düzeylerine olan yansımaları değerlendirilmiştir.

Örgüt iklimi ile motivasyon, birbiriyle yakından ilişkili iki önemli kavramdır ve her ikisi de örgütlerde etkin bir rol üstlenir. Başarılı bir işletmenin temelinde ise çalışanlara gösterilen değer ve sağlanan olumlu örgüt iklimi yer alır. Sağlık çalışanlarının yoğun ve stresli koşullarda görev yapmaları, yüksek düzeyde motivasyona sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Her gün farklı vaka ve hastalıklarla karşı karşıya kalan bu çalışanlar açısından örgütsel öğrenme hayati bir öneme sahiptir. Nitekim uzmanlık gerektiren sağlık sektörü,



sürekli değişen ve gelişen yapısıyla, mevcut bilgi ve becerilerin güncellenmesini zorunlu kılmaktadır. Sağlık sektörü, matris yapıya sahip bir örgütlenme biçimiyle çalışanların yoğun iletişim ve etkileşim içinde olmasını gerektiren bir alandır. Bu doğrultuda, hem teorik hem de uygulamalı yönüyle öne çıkan sağlık sektörü, çalışanların bilgi, deneyim ve uyum becerilerini paylaşımlarını sağlayarak örgütlerin sürdürülebilir başarısında önemli bir rol üstlenir. Sağlık çalışanlarının hizmet sunumu sırasında hasta ile doğrudan iletişim kurmaları, hem hastanın iyileşme sürecine katkı sağlar hem de çalışanın örgütsel hedefleri benimseyerek kendi hedefleriyle örtüştürmesine olanak tanır. Bu durum, çalışanların örgüte aidiyet duygusuyla yaklaşımlarını ve "örgüt bizimidir" anlayışıyla, hem örgütsel hem kişisel hedeflerin gerçekleşmesine katkı sunmalarını sağlar.

Araştırmanın Hipotezleri ve Model

Araştırmanın temel hipotezi, sağlık çalışanları arasında örgüt ikliminin motivasyon üzerinde aracı bir role sahip olduğu yönündedir. Ayrıca, demografik ve genel özelliklere bağlı olarak örgüt iklimi ve motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılıkların bulunduğunu savunan alt hipotezler de geliştirilmiştir.

H1: Örgüt iklimi ve motivasyon anlamlı ilişkilidir.

H2: Cinsiyet, yaş ve medeni durumu, eğitim durumu, çalışılan süre, şimdiki iş yerinde çalışma süresi, çalışılan pozisyon açısından örgüt iklimi ve motivasyon için anlamlı farklılık vardır.



Şekil 1 . Araştırma Modeli

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Ağrı'daki bir ilçede hizmet veren kamu hastanesi sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu hastanede toplam 600 kişi sağlık çalışanı vardır. Çalışmanın örneklemi ise, araştırmaya gönüllü katılan 254 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Belirli ana kütleden istenen örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen Tablo 1'de, 0.05 örneklem hatası için $p=0.50$ ve $q=0.50$ için 234 kişi olarak hesaplanmıştır. Çalışmada 254 kişi örneklem hacmiyle istatistik uygunluk sağlanmıştır. Çalışmada "Amaçsal örneklem yöntemi" kullanılmıştır. Büyüköztürk (2010)'a göre; amaçsal örnekleme, örneklem grubunun belirli özelliklere sahip bireylerden oluşturulmasının hedeflendiği, amaç odaklı bir örnekleme yöntemidir. Amaçsal örneklemede, araştırmacı evreni en iyi temsil ettiğine inandığı ve evrenin tipik özelliklerini taşıyan bir alt grubu örneklem olarak seçer. Bu yöntem, özellikle örneklem çerçevesinin net olarak belirlenmediği ve araştırmacının evren hakkında bilgi sahibi olduğu hallerde tercih edilir.

Veri Toplama Araçları

Çalışmada yer alan anket, iki ayrı kısımdan yapılandırılmıştır. İlk kısım; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir, ailede sağlık çalışanı olması, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve meslek gibi demografik ve genel özellikleri sorgulanmaktadır. İkinci kısım ise, örgüt iklimi ve motivasyon ölçeklerinden oluşmaktadır.

Örgüt İklimi Ölçeği: Örgüt iklimi kurum içerisindeki örgütlerin durumlarını incelemek için Giles (2010) çalışması ve Heyart (2011) çalışmasından esinlenerek Ülker ve Kantan (2013) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek ödüllendirme (4 madde), içtenlik (4 madde), destek/bağlılık (4 madde), yapısallık (3 madde), risk ve çatışma (4 madde) ve standartlar (3 madde) olmak üzere 22 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte ters madde yoktur,



ortalama cevap puanı ile çalışmaktadır. Beşli Likert tipi “1-Hiç katılmıyorum”, “2 Biraz katılmıyorum”, “3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4- Biraz katılıyorum”, “5-Tamamen katılıyorum” cevaplama sistemine sahiptir.

Motivasyon Ölçeği: Araştırmada bağımsız değişken olarak kullanılan çalışan motivasyonu ölçeği, Pei-Chen, Ming-Chao ve Fang (2017) tarafından geliştirilen ve orijinal adı 'Employee Motivation Survey' olan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Çakmak (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Motivasyon ölçeği, tek boyutlu olup on beş ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte herhangi bir ters madde bulunmamaktadır. Beşli likert tipi şeklinde derecelendirilen ölçek “1-Hiç katılmıyorum”, “2 Biraz katılmıyorum”, “3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4- Biraz katılıyorum”, “5-Tamamen katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Gerçekleştirilen anket çalışması, deneysel olmayan nicel araştırma tasarımı çerçevesinde olup, uygulama açısından tarama yöntemi olarak sınıflandırılmaktadır. Verilerin örneklemden toplanmasında “survey modeli” yani saha taraması kullanılmış olup, bu modelde katılımcıların görüşleri yazılı olarak toplanan anket yöntemiyle elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen veriler, IBM SPSS 27.0 programı ile analiz edilmiştir. İlk evrede, anketin demografik ve genel bilgileri içeren bölümüne ait yüzde ve frekans dağılımları verilecektir. Ölçeklere verilen yanıtların yüzde ve frekans dağılımları ile ortalama ve standart sapma değerleri de sunulmuştur. İkinci evrede ise, çalışmada kullanılan ölçekler için açıklayıcı faktör analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. Analiz yöntemlerinin seçimi, verilerin normal dağılım gösterip göstermemesine bağlıdır. Bu sebeple, ölçek boyutlarında Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri uygulanmıştır. Verilerin normal dağılıma uymaması nedeniyle, grup farklılıklarını incelemek için ikili gruplarda Mann-Whitney U testi, üç veya daha fazla grupta ise Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Ayrıca, korelasyon analizi ile modeller arası ilişkiler incelenmiştir. Son aşamada, ilişkilerin belirlenmesi ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizi yapılmış ve değişkenler arasındaki bağlantılar incelenmiştir.

Araştırmanın Güvenirlik Analizi

Anketin güvenilirlik sınavında kullanılan testler arasında Cronbach Alfa (CA), İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict) yöntemleri bulunmaktadır. Tüm bu kriterler açısından elde edilen sonuçlar %70'in üzerinde olduğunda iç tutarlılık ve güvenilirlik kabul edilmektedir. Tablo 2’de görüldüğü üzere, dört kriterin sonuçları da %70’in üzerinde gerçekleşmiş ve böylece anketin güvenilirliği sağlanmıştır. Bu durum, analiz sonuçlarının da güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 1 . Anketin Güvenirlik Analizleri

Kriterler	Anketin Güvenirlik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.897
Split	0.895-0.890
Parelel	0.896
Strict	0.897

4. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında, demografik ve genel verilerin yüzde dağılımları, ankete verilen yanıtların yüzde dağılımları ile hipotez testlerine yönelik grup farklılığı ve ilişki analizlerinin sonuçları sunulmuştur.



İlk aşamada katılımcıların demografik ve genel özelliklerine ilişkin yüzde dağılım değerleri verilmiştir.

Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 2. Demografik Bilgiler

Değişkenler		f	%	Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Erkek	114	45	Ailede Sağlık Çalışanı Bulunma	Evet	146	57,5
	Kadın	140	55		Hayır	108	42,5
	Toplam	254	100		Toplam	254	100
Değişkenler		f	%	Değişkenler		f	%
Eğitim Düzeyi	İlkokul	4	1,6	Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıl altı	26	10,2
	Ortaokul	2	0,8		1-3 Yıl	75	29,5
	Lise	24	9,4		4-6 Yıl	39	15,4
	Üniversite	169	67		7-9 Yıl	26	10,2
	Lisansüstü	55	22		10 Yıl ve üstü	88	34,6
	Toplam	254	100		Toplam	254	100
Değişkenler		f	%	Değişkenler		f	%
Yaş	21-30	94	37	Toplam Çalışma Süresi	1 Yıl altı	12	4,7
	31-40	111	44		1-5 Yıl	76	29,9
	41-50	45	18		6-10 Yıl	59	23,2
	51 ve üzeri	4	1,6		11-15 Yıl	51	20,1
	Toplam	254	100		16 Yıl ve üstü	56	22
Değişkenler		f	%	Değişkenler		f	%
Medeni Hal	Evli	129	51	Meslek	Doktor	17	6,7
	Bekar	119	47		Hemşire, Sağ. Tek.	116	45,7
	Dul/Boşanmış	6	2,4		İdari personel	41	16,1
	Toplam	254	100		Teknik personel	19	7,5
Gelir Algısı	Gelirim giderimden az	103	41		Temizlik personeli	16	6,3
	Gelirim giderime eşit	92	36		Tıbbi Sekreter	45	17,7
	Gelirim giderimden fazla	59	23		Toplam	254	100
	Toplam	254	100				

Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların kişisel bilgi formunda yer alan çeşitli değişkenlere ilişkin demoŞekil ve genel özelliklere ilişkin bilgileri sunulmuştur. Araştırma örneklemindeki çalışanların; katılımcıların %55,1'i kadın, %44,9'u ise erkektir. Katılımcıların %50,8'i evli, %46,9'u bekar ve %2,4'ü dul ya da boşanmıştır. Araştırma örneklemindeki katılımcıların %1,6'sı ilkokul, %0,8'i ortaokul, %9,4'ü lise, %66,5'i üniversite ve %21,7'si lisansüstü mezunudur. Katılımcıların %37,0'si 21-30 yaş aralığında, %43,7'si 31-40 yaş aralığında, %17,7'si 41-50 yaş aralığında ve %1,6'sı ise 51 yaş ve üzerindedir. Araştırma örneklemindeki katılımcıların %40,6'sı gelirinin giderinden az olduğunu, %36,2'si gelirinin giderine eşit olduğunu ve %23,2'si ise gelirinin giderinden fazla olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %57,5'inin ailesinde sağlık çalışanı bulunurken, %42,5'inin ailesinde sağlık çalışanı bulunmamaktadır. Araştırma örneklemindeki katılımcıların %10,2'si kurumda 1 yıldan az süredir çalışmaktadır. %29,5'i 1-3 yıl arasında,



%15,4'ü 4-6 yıl arasında, %10,2'si 7-9 yıl arasında ve %34,6'sı ise 10 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır. Araştırma örneklemindeki katılımcıların %4,7'si toplamda 1 yıldan az süredir çalışmaktadır. %29,9'u 1-5 yıl arasında, %23,2'si 6-10 yıl arasında, %20,1'i 11-15 yıl arasında ve %22'si ise 16 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır. Araştırma örneklemindeki katılımcıların %6,7'si doktor, %45,7'si hemşire veya sağlık teknisyeni, %16,1'i idari personel, %7,5'i teknik personel, %6,3'ü temizlik personeli ve %17,7'si tıbbi sekreter olarak çalışmaktadır.

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, ilişkili olan pek çok değişkeni birleştirerek, az sayıda bağımsız ve mantıklı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) elde etmeyi hedefleyen birçok değişkenli istatistik metodudur. Açıklayıcı faktör analizi sürecinde, öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu değerlendirilmiştir. Veri setinin uygunluğu testlerle onaylandıktan sonra, faktör yapısını belirlemek için 'Varimax' rotasyon yöntemi ve 'Temel Bileşenler Analizi' uygulanmıştır. Faktör analizinde, Extraction (çıkarma) sütunundaki değeri 0,20'nin altında olan maddeler, varyans açıklamasına katkıları düşük olduğundan analiz dışı bırakılmıştır. Bu çalışmada, 0,20 değerinin altında hiçbir soru bulunmadığından çıkarma yapılmamıştır. Anti-imağ matrisi diyagonal değerleri, tüm üç ölçek için 0.50'nin üzerinde olduğundan, sorular çıkarılmamış ve ölçekler orijinal formunda kullanılmıştır.

Tablo 3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt İklimi Ölçeği	Varyans Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Ödüllendirme Alt Boyutu	%19.02	0.920	2,37
İçtenlik Alt Boyutu	%16.45	0.918	3,00
Destek ve Bağlılık Alt Boyutu	%13.04	0.917	3,26
Yapısallık Alt Boyutu	%10,67	0.916	2,74
Risk ve Çatışma Alt Boyutu	%9,75	0.914	2,97
Standartlar Alt Boyutu	%7,88	0.913	2,91
KMO= 0.927; Bartlett $\chi^2=9352.15$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %76,81			
Çalışan Motivasyonu Ölçeği	Varyans Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Motivasyon	%67,58	0.915	3,28
KMO= 0.915; Bartlett $\chi^2=7684.02$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %67,58			

Faktör yapısında, örgüt iklimi için 6 faktör ve çalışan motivasyonu için birinci faktörün öz değeri 1'in üzerinde bulunmuştur. Örgüt iklimi ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği yüksek düzeyde olup 0.927 ve çalışan motivasyonu ölçeği için ise 0.915 olarak hesaplanmıştır. Değişkenlerin güvenilirliğinin değerlendirilmesi için Bartlett küresellik testi, örgüt iklimi ölçeği için ($\chi^2=9352.15$ ve $p=0.000$) ve çalışan motivasyonu ölçeği için ($\chi^2=7684.02$ ve $p=0.000$) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermiştir. Anti-imağ korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadeler arasındaki çapraz ilişki katsayıları 0.5 kritik değerinin üzerinde bulunmuştur. Ayrıca, üç ölçekte de extraction (çıkarma) sütununda 0.20 değerinin altında bir soru bulunmadığı için herhangi bir soru çıkarımı yapılmamıştır. Faktör ağırlıkları, örgüt iklimi ölçeği için 0.60 ile 0.79, sanal kaytarma ölçeği için 0.64 ile 0.80 ve örgütsel özdeşleşme ölçeği için 0.56 ile 0.78 aralığında belirlenmiştir.

Korelasyon Analizi

Çalışmada, ana boyutlar ile alt boyutlar arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4. Örgüt İklimi ve Çalışan Motivasyonu İlişki Analizi

		Ödüllendirme Alt Boyutu	İçtenlik Alt Boyutu	Destek ve Bağlılık Alt Boyutu	Yapısallık Alt Boyutu	Risk ve Çatışma Alt Boyutu	Standartlar Alt Boyutu	Örgüt İklimi Genel Boyutu
Çalışan Motivasyonu Genel Boyutu	<i>r</i>	0,385*	0,426*	0,234*	0,139*	0,387*	0,282*	0,426*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000

* $p < 0,05$ için anlamlı ilişki

Çalışan motivasyonu ölçeği genel boyutu; ödüllendirme alt boyutu ile %38,5 ($r=0,385$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, içtenlik alt boyutu ile %42,6 ($r=0,426$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, destek ve bağlılık alt boyutu ile %23,4 ($r=0,234$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, yapısallık alt boyutu ile %13,9 ($r=0,139$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, risk ve çatışma alt boyutu ile %38,7 ($r=0,387$, $p=0,000$), standartlar alt boyutu ile %28,2 ($r=0,282$, $p=0,000$) ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu ile %42,6 ($r=0,426$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Regresyon Analizi

Çalışmada örgüt ikliminin (bağımsız değişken) çalışan motivasyonuna (bağımlı değişken) etkisinin tespit edilmesi için, regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, örgüt ikliminin; ödüllendirme, içtenlik, destek ve bağlılık, yapısallık, risk ve çatışma ve standartlar alt boyutlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini tespiti için regresyon modelleri tahmin edilecektir.

Regresyon tahmin katsayılarının güvenilir ve yorumlanabilir olması için, t testi ve F testinde H1 hipotezinin desteklenmesi, R^2 değerinin yüksek olması yanı sıra; hata terimlerinin normal dağılım göstermesi, otokorelasyonun bulunmaması ve heteroskedastisitenin olmaması gibi varsayımların sağlanması gerekir. Ancak bu koşullar yerine getirildiğinde katsayılar güvenilir kabul edilir. Bu çalışmada, varsayımların sağlanması amacıyla dirençli standart hatalar üreten Newey-West algoritması kullanılarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5. Örgüt İkliminin Çalışan Motivasyonuna Etkisine Yönelik Regresyon Sonuçları

Bağımsız değişkenler	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış katsayı	t istatistiği	p
	β	Std. Hata	β		
Sabit	.070	.195		5.482	.000*
Örgüt İklimi	.768	.066	.593	11.704	.000*

$R^2 = 0.601$ $F_{hesap} = 27.68$ $F_{anlamlılık} = 0.000$, Harvey test (p) = 0.165, LM test (p) = 0.127
Jarque-Bera (p) = 0.241

Bağımlı Değişken: Motivasyon *0.05 için anlamlı değişken



Tablo 6'daki regresyon denkleminde, örgüt ikliminin çalışan motivasyonuna üzerinde pozitif yönde (0.290 br. artış gösterecektir ($\beta=0.290$, $p<0.05$). Örgüt iklimi çalışan motivasyonu $R^2 = \%60,1$ açıklama gücüne sahiptir. Örgüt iklimi algısı 1 br. arttığında çalışan motivasyonu 0.593 br. artış gösterecektir ($\beta=0.593$, $p<0.05$). Örgüt iklimi alt boyutları içinde motivasyon üzerinde en etkili değişken "içtenlik" olarak elde edilmiştir. Bu tahmin sonuçları için hata paylarının normal dağılımlı olduğu (Jarque-Bera (p)=0.287), otokorelasyon bulunmadığı (LM test (p)= 0.152), homoskedastitenin sağlandığı (Harvey test (p)=0.138) belirlenmiştir. Modelin varsayımları, önce normallik varsayımı için Jarque-Bera testi ile sınanmış ve $p > 0,05$ olduğundan normal dağılımı ifade eden H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Otokorelasyon testi amacıyla LM testi uygulanmış, $p > 0,05$ olduğu için otokorelasyonun olmadığına dair H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Heteroskedastisiteyi değerlendirmek için Harvey testi yapılmış ve $p > 0,05$ olduğundan homoskedastisiteyi gösteren H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6 . Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisine Yönelik Regresyon Sonuçları

Bağımsız değişkenler	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış katsayı	t istatistiği	p
	β	Std. Hata	β		
Sabit	1.210	.198		6.123	.000*
Ödüllendirme	.308	.080	.294	3.846	.000*
İçtenlik	.377	.076	.359	4.947	.000*
Destek ve Bağlılık	.236	.066	.264	3.563	.000*
Yapısallık	.226	.061	.252	3.716	.000*
Risk ve Çatışma	.280	.057	.313	4.931	.000*
Standartlar	.305	.079	.290	3.851	.000*
$R^2 = 0.629$ $F_{hesap} = 42.74$ $F_{anamlılık} = 0.000$, Harvey test (p) = 0.138, LM test (p)= 0.152 Jarque-Bera (p)=0.287					

Bağımlı Değişken: MOTİVASYON *0.05 için anlamlı değişken

Tablo 7'deki regresyon denkleminde, örgüt iklimi alt boyutları olan ödüllendirme, içtenlik, destek ve bağlılık, yapısallık, risk ve çatışma ve standartların çalışan motivasyonu üzerinde istatistik anlamlı ilişkili çıkmıştır ($p<0.05$). Örgüt iklimi alt boyutları çalışan motivasyonunu $R^2 = \%62,9$ açıklama gücüne sahiptir. Ödüllendirme algısı 1 br. arttığında motivasyon 0.294 br. artış gösterecektir ($\beta=0.294$, $p<0.05$). İçtenlik algısı 1 br. arttığında motivasyon 0.359 br. artış gösterecektir ($\beta=0.359$, $p<0.05$). Destek ve bağlılık algısı 1 br. arttığında motivasyon 0.264 br. artış gösterecektir ($\beta=0.264$, $p<0.05$). Yapısallık algısı 1 br. arttığında motivasyon 0.252 br. artış gösterecektir ($\beta=0.252$, $p<0.05$). Risk ve çatışma algısı 1 br. arttığında motivasyon 0.313 br. artış gösterecektir ($\beta=0.313$, $p<0.05$). Standartlaştırma algısı 1 br. arttığında motivasyon 0.290 br. artış gösterecektir ($\beta=0.290$, $p<0.05$). Örgüt iklimi alt boyutları içinde motivasyon üzerinde en etkili değişken "içtenlik" olarak elde edilmiştir. Tahmin sonuçları için yapılan analizlerde, hata terimlerinin normal dağıldığı (Jarque-Bera testi, $p=0.287$), otokorelasyonun bulunmadığı (LM testi, $p=0.152$) ve homoskedastisitenin sağlandığı (Harvey testi, $p=0.138$) tespit edilmiştir.



5. TARTIŞMA, SONUÇ, ÖNERİLER

Çalışmada elde edilen sonuçlardan “İyi olan çalışanın terfi etmesini sağlayan terfi sistemi vardır.” önermesine “Biraz Katılmıyorum” yönünde cevap vermiştir. Literatür araştırmasında (Kaya Tataroğlu, 2017: 83) kamu sektöründe, çalışanlara başarı ve deneyimlerine karşılık terfi ve yükselme imkânı sunulması, onların motivasyonunu olumlu yönde etkileyen önemli bir unsurdur.

Çalışma kıyaslaması açısından terfi sisteminin olumlu yönde etki ettiğini fakat negatif yönde etkilemiş olup çalışma desteklemiştir. Terfi sistemi işlemesi konusunda olumsuz düşünceler kurum açısından ciddi problemler yaşamasına neden olur. Uzun yıllarını kuruma adanmış bireylerin terfi alması gibi kurum tarafında motive edilecek eylemlerin olması hem takdir edilme duygusunu pekiştirir hem de bağlılığı artırır. Bu nedenle, terfi ve motive edilme koşullarının daha ulaşılabilir hâle getirilmesi ve gerekli düzenlemelerin vakit kaybedilmeden yapılması gerekmektedir. Tartışma konusu olarak adil bir yönetim tarzının olmadığı düşüncesi personel ve kurum için güvenilirlik (aidiyet vb.), kalite ve verimliliği de olumsuz etkilenmesine yol açabilmekte ve yönetim açısından önemli sorunlar oluşmasına yol açabilmektedir.

Regresyon denkleminde, örgüt ikliminin çalışan motivasyonuna üzerinde pozitif yönde (artırıcı yönde) anlamlı ilişkili çıkmıştır. Yapılan çalışmalar (Aksoy, 2006 :148) iklim ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Örgütsel iklim boyutları arasında motivasyon ile en güçlü ilişki, yönetsel iklim boyutunda tespit edilmiştir. Tartışma konusunda yönetsel iklim en önemli aktör olmasına rağmen sürekli değişen yönetim anlayışı, sağlık kuruluşları hizmetinin sektöre uğramasına yol açmaktadır. Son yıllarda yılda yapılan merkezleşme ya da yerleşme politikaların sürekli değişmesi sistemin yerleşememesi, gelişememesine ve tespiti yapılamayan aksaklıkların ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Örgüt iklimi alt boyutları olan ödüllendirme, içtenlik, destek ve bağlılık, yapısallık, risk ve çatışma ve standartların çalışan motivasyonu üzerinde istatistik anlamlı ilişkili çıkmıştır. Örgüt iklimi alt boyutları çalışan motivasyonunu açıklama gücüne sahiptir. Ödüllendirme algısı, içtenlik algısı, destek-bağlılık algısı, yapısallık algısı, risk ve çatışma algısı, standartlaştırma algısı arttığında motivasyon artış gösterecektir. Örgüt iklimi alt boyutları içinde motivasyon üzerinde en etkili değişken “içtenlik” olarak elde edilmiştir. Literatür çalışmaları incelediğinde (Başar, 2024: 118) sağlık çalışanın kurumunu benimsemesi, aidiyet hissiyatının oluşmasını sağlayabilir. Bu durumların psikolojik sahiplenmeyi arttırdığı sonucuna varılmış olup, çalışmayı desteklemektedir. Örgüt iklimi alt boyutları içinde motivasyon üzerinde en etkili değişken “içtenlik” elde edilmiştir. İçtenlik duygusunun çok yoğun olduğu kurumlarda çalışanların hassasiyeti yüksek olmasına olanak sağlar. Belirli açılarda olumlu görünse de kırılabilir yapıya sahip yol açabilmektedir. Kurumsallığı olumsuz etkileyen bir durum olarak ortaya çıkabilmektedir. Çalışanın kurumu karşı aidiyet duygusunu geliştirir fakat çok kırılabilir bir yapı oluşturur. Kurumsallığı olumsuz etkileyebilmektedir.

Yapılan analizler sonucunda, yapısallık alt boyutunun yaş grupları açısından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın yönünü belirlemek amacıyla incelenen ortalama sıra değerlerine göre, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların yapısallık alt boyutunda anlamlı düzeyde daha yüksek skorlar elde ettiği görülmüştür. Bu durum, ilgili yaş grubundaki bireylerin örgütteki kurallar, roller ve yapı ile ilgili unsurları daha belirgin ve yerleşik biçimde algıladıklarına işaret etmektedir. Araştırma (Demirbaş, 2017: 73) sonucunda,



Yapılan analizler sonucunda, örgüt iklimi ve çalışan memnuniyetine ilişkin alt boyutlar arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, örgüt ikliminin çalışan memnuniyeti üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ve örgütsel atmosferin niteliğinin, çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet düzeyini doğrudan etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

Bir diğer literatür araştırmasında (Gök S., 2009: 602) örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki anlamlılık incelendiğinde, öğrenim düzeyi, ücret ve çalışma süresi gibi bağımsız değişkenlerin bu ilişki üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ancak, bu etkinin oldukça düşük düzeyde olduğu ifade edilmelidir. Sosyo-demografik özellikler arasında ise yalnızca yaş değişkeni ile örgüt iklimi ölçeği ile anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı çalışmada çıkarımı yapılmıştır. Aynı zamanda, yaş ve toplam çalışma süresi değişkenleri ile çalışan memnuniyeti ölçeği arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

Tartışma konusunda değerlendirilmesi, orta yaş çalışan sayısının çoğunlukta olması meslekteki yılı ile değerlendirilip çalışanların tecrübeleri göz önüne alınır ve kurumsal işleyişi olumlu etkileyebilmektedir. Fakat diğer çalışanların taze kan olarak aktif fikirlerinin alınamaması sorununu ortaya çıkarabilmektedir. Bu da diğer çalışanların kuruma karşı bir tutum oluşmasına yol açabilir. Yaş skoru yüksek personellerin tüm yaş gruplarına bilgi ve tecrübelerini aktarmaları veya diğer çalışanların bilgilerinden faydalanması kurumsal açıdan olumlu sonuçlar sağlayacaktır.

Katılımcıların algıladıkları gelir düzeyine göre, ödüllendirme boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Ortalama sıra değerleri incelendiğinde, 'geliri giderinden fazla' olan bireylerin ödüllendirme boyutunda diğer gelir gruplarına kıyasla daha yüksek skorlar elde ettikleri görülmüştür. Kıyaslamada literatür araştırmasında (Kaya Tataroğlu, 2017 :83) kamu sektöründe, ücretlerin eşit ve adil belirlenmesi konusu çalışan motivasyonu açısından tartışmalı bir alan olarak öne çıkmaktadır. Özellikle farklı görev ve sorumluluklara sahip personelin benzer ücretler alması, bazı çalışanlar tarafından motivasyonu artırıcı bir unsur olarak değerlendirilirken, bazıları için ise haksızlık duygusuna yol açarak motivasyonu olumsuz etkileyen bir unsur olarak görülmektedir.

Nitekim farklı bir çalışmada, çalışanların büyük bir çoğunluğunun gelir düzeylerini yetersiz buldukları tespit edilmiştir. Bu durum, ücret adaletine ilişkin algının çalışan memnuniyeti ve motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir (Gün İ, 2016: 134). Örgüt iklimi ve motivasyon arasında pozitif bir anlamlılık vardır. Kurumda benzer görevleri yerine getiren çalışanlar arasında ücret farklılıklarının bulunması, çalışanlarda eşitsiz muameleyle maruz kaldıkları ve ayrımcılığa uğradıkları algısına neden olabilmektedir. Bu durum, iş yerinde adalet duygusunu zedeleyerek motivasyonu olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, adil ve şeffaf bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Böylece, ücretlendirme ve terfi süreçlerinde objektif ölçütlere dayalı bir yapı sağlanarak çalışanlar arasındaki güven ve aidiyet duygusu güçlendirilebilir. Kamuda döner sermayenin meslekler arasında düzeltilmesi için yasal girişimlerin olması ve düzeltilmesi gerektiği görüşü mevcuttur. Performans değerlendirme sistemleri, yalnızca sınırlı ölçütlere dayanmak yerine; işin risk düzeyi, niteliği ve örgütsel bütünlük gibi çeşitli faktörlerin dikkate alındığı kapsamlı bir yaklaşımla yapılandırılmalıdır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu üniversite (%66,5) ve lisansüstü (%21,7) mezunudur. Bu bulgu, sağlık kurumlarında eğitimli iş gücünün yaygın olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, çalışanların örgüt iklimine yönelik algıları ve motivasyon seviyelerinde azalma görülmüştür. Bu durum, yüksek eğitim seviyesine sahip



bireylerin beklenti düzeylerinin daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, bu çalışanlara yönelik gelişim fırsatlarının artırılması ve özerkliklerine olanak tanıyan bir örgütsel yaklaşım benimsenmesi, algılanan örgüt iklimini olumlu yönde etkileyebilir. Kurum personellerinin çalışma süresi skorunun yüksek olması, kurumun sistemin oturmuş olmasını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların, çalışma süreleri daha düşük skorda olan diğer kuruluşlara göre avantajlı durumda mevcut olabilmektedir. Çalışanları süreleri daha yüksek skorda olan diğer kuruluşlara göre sistemin geliştirmesi gerekmektedir. Merkez kurumun da bu konuda sistemin oturması için çalışmalarda devamlılığı ve çalışanların verimliliğini sağlamalı ve motivasyonunu arttıracak politikalar izlemesi gerekmektedir.

Açık ve sağlıklı bir örgüt iklimi, adil ücretlendirme, ödüllendirme, eşitlik, uyum ve örgütsel düzen gibi unsurların etkili uygulanmasıyla sağlanabilir. Bu unsurlarda yaşanacak olumsuzluklar, çalışanlarda tükenmişlik ve motivasyon kaybına yol açabilir. Dolayısıyla, olumlu bir örgüt iklimi hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel başarıyı artırır. Tartışma konusu açısından merkezi kurumun örgüt iklimini güçlendirecek politikaları benimsemesi, motivasyona katkı sağlayacak kararlar alması, çalışanların aidiyet hissiyatını sağlaması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve kurumsallaşmanın artırılmasına yönelik dengeli politika izlemesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, 254 kamu sağlık kurumlarında görev yapan çalışanlara yönelik olarak, örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisinde aracı rolünün belirlenmesidir.

Örgüt İklimi ölçeğinde katılımcıların genel ortalaması 2,88 olup, bu değer 'Ne katılıyorum ne katılmıyorum' şeklinde değerlendirilmiştir. Benzer şekilde, Çalışan Motivasyonu ölçeğinde katılımcıların genel ortalaması 3,28 olarak belirlenmiş ve bu da aynı şekilde 'Ne katılıyorum ne katılmıyorum' yanıtına karşılık gelmiştir.

Örgüt ikliminin, çalışan motivasyonu için pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($p < 0.05$). Örgüt iklimi, çalışan motivasyonundaki değişimin %60,1'ini açıklamaktadır ($R^2 = 0.601$). Örgüt iklimi algısındaki bir birimlik artış, çalışan motivasyonunda 0.593 birimlik bir yükselişe karşılık gelmektedir ($\beta = 0.593$, $p < 0.05$). Modelin varsayımları; normallik için Jarque-Bera testi ($p > 0.05$), otokorelasyon için LM testi ($p > 0.05$) ve heteroskedastisite için Harvey testi ($p > 0.05$) ile sınanmış olup, tüm testlerde sırasıyla normallik, otokorelasyon yokluğu ve homoskedastisite varsayımları kabul edilmişti.

Çalışan motivasyonu ölçeğinin genel boyutu; ödüllendirme alt boyutu (%38,5, $r=0,385$, $p=0,000$), içtenlik alt boyutu (%42,6, $r=0,426$, $p=0,000$), destek ve bağlılık alt boyutu (%23,4, $r=0,234$, $p=0,000$), yapısallık alt boyutu (%13,9, $r=0,139$, $p=0,000$), risk ve çatışma alt boyutu (%38,7, $r=0,387$, $p=0,000$), standartlar alt boyutu (%28,2, $r=0,282$, $p=0,000$) ve örgüt iklimi ölçeğinin genel boyutu (%42,6, $r=0,426$, $p=0,000$) ile olumlu ve anlamlı ilişkiler göstermiştir.

Çalışma kapsamında, olumlu bir örgüt ikliminin çalışan motivasyonunu artırıcı bir etken olduğu, buna karşılık olumsuz bir iklimin motivasyonu olumsuz yönde etkileyebileceği varsayımı üzerine odaklanılmıştır. Bu inceleme, bir ilçe devlet hastanesi çalışanları üzerinde planlanmış ve uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, literatürdeki benzer çalışmalarla paralellik göstererek örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur.

Literatür çalışmasında, örgüt iklimi ve motivasyon için anlamlı farklılık vardır. Kaya Tataroğlu'nun (2017), Aksoy'un (2006), Başar'ın (2024), Demirbaş'ın (2017), Gök'ün



(2009), Gün'ün (2016) ve Özkul'un (2013) araştırmaları ile kıyası hakkında benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Literatürdeki benzer görüş ve çalışmalara paralel olarak, bu araştırmada da örgüt iklimi ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Tartışma konusu olarak örgüt ikliminin motivasyon üzerindeki etkisi göz önüne alınırken, örgüt ikliminin yetersiz ve negatif olması motivasyon açısından olumsuz etkilenmesine yol açabilir. Bu doğrultuda pozitif ilişki olumsuz olarak etkilenmektedir.

Çalışmalarda, cinsiyet, yaş ve medeni durumu, eğitim durumu, çalışılan süre, şimdiki iş yerinde çalışma süresi, çalışan pozisyonu yönüyle örgüt iklimi ve motivasyon için anlamlı farklılık vardır. Kaya Tataroğlu (2017), Başar (2024), Demirbaş (2017), Gök (2009), Doğan (2011), Gün (2016), Gül (2012), Gündüz (2008), Kayısı (2016) Gürgeç (2018), Özden (2013), İllez (2012), Altıntaş (2016), Özdemir (2006), Yılmaz'ın (2015), Eymür (2009), Tercan (2017), Arı (2011), Atakan (2012), Alp (2016), Keskin (2008) ve Özkul'un (2013) araştırmaları ile benzerlik olduğu görülmüştür. Literatürde yer alan çalışmalarla uyumlu biçimde, bu araştırmada da örgüt iklimi ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bulgular, farklı sektörlerdeki çalışanların performanslarını inceleyen önceki araştırmalarla aynı doğrultuda olduğunu belirtmektedir.

Günümüz koşullarında sağlık çalışanları açısından karmaşıktır ve çok geniş alanda hizmet verilmesi ihtiyaç olup bütün durumlar göz önüne alınması gerekmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel iklimi ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Yapılan analizler, elde edilen verilerin örgüt iklimi ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle örgüt ikliminin alt boyutları incelendiğinde, motivasyon ile en sağlam ilişkinin yönetsel iklim boyutunda ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bu bulgu, yönetsel uygulamaların ve liderlik tarzlarının çalışan motivasyonu üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Kamu sağlık çalışanları açısından merkezi atama puanına bağlı olarak atamaları gerçekleştiğinden ve mecburi hizmet gibi etkenlerden çalıştıkları kurumların konumu, istedikleri yerlerden farklı olabiliyor. Dolayısıyla zorunlu çalışma süresi sonrası tayin, ile istedikleri yere tayin hakkı ile gitme süreçlerinin zorlaşması örgüt iklimi üzerinde motivasyon açısından negatif bir yönelimde olabilmektedir. Sağlık işletmeleri gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri ile motivasyonlarının yüksek olması, işletme performansı açısından kritik bir öneme sahiptir. Yoğun iş temposunun hâkim olduğu bu tür işletmelerde, olumlu bir örgüt iklimi hem çalışan memnuniyetini artırmakta hem de yönetim, ekip içi ilişkiler ve sağlık hizmeti alıcısı deneyimi üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda, çalışan performansını destekleyecek örgütsel faktörlerin belirlenmesi, bu doğrultuda iyileştirme çalışmalarının yapılması ve motivasyon artırıcı unsurların hayata geçirilmesi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynamaktadır.

Sağlık işletmeleri açısından, çalışanlar için pozitif bir örgüt iklimi oluşturmak büyük önem taşımaktadır. Araştırmalar, örgüt ikliminin çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu göstermektedir. Özellikle bireysel sorumluluk, yönetsel destek ve uygun çalışma ortamı gibi olumlu iklim alt boyutları, çalışan motivasyonunu artırmaktadır. Buna karşılık, katı kuralların, aşırı hiyerarşinin ve otoriter yapıların hâkim olduğu örgüt iklimlerinin motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir. Bu bağlamda, sağlık işletmelerinde çalışan motivasyonunu güçlendirmek için destekleyici, esnek ve sorumluluk temelli bir örgüt ikliminin benimsenmesi kritik bir gerekliliktir.



Örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmeleri ve çalışan bağlılığını sürdürebilmeleri için sağlıklı bir örgüt iklimine yönelik stratejik yatırım ve düzenlemeler yapmaları zorunludur. Bu kapsamda, iklimin iyileştirilmesi sürecinde liderlerin ve yöneticilerin vizyon belirleme, kaynak tahsisi ve uygulama sorumlulukları en kritik rolü üstlenmektedir. Sağlıklı bir iklim yaratılması, yalnızca çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu artırmakla kalmayıp aynı zamanda performans, verimlilik ve örgütsel bağlılık boyutlarında da sürdürülebilir bir gelişim sağlamaktadır.

Sağlık kurumlarının insan kaynakları yapısının anlaşılması açısından önemli veriler sunmaktadır. İnsan kaynakları politikaları, bu demografik yapı göz önünde bulundurularak şekillendirilmeli; çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artıracak stratejiler geliştirilmeli, özellikle kıdemli personelin kuruma olan bağlılığını sürdürebilmesi için motivasyon araçları desteklenmelidir. Sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulabilmesi amacı, yönetsel karar alma ve politika geliştirme aşamalarında çalışanların ihtiyaçlarının dikkat edilerek, taleplerine ve görüşlerine değer verilmesi, bireysel farklılıkların gözetilerek iş ve örgütle uyumlarının sağlanması gerekmektedir. Bu hususlar titizlikle ele alınmalıdır. Ücret ve gelir dengesine yönelik politika güncellemeleri yapılmalıdır. Kıdemli personelin bilgi birikimi yeni çalışanlara aktarılmalı (mentorluk sistemi geliştirilebilir). Kadın çalışan oranı göz önünde bulundurularak esnek çalışma uygulamaları değerlendirilebilir.

REFERENCES

- Aksoy, H. (2006). Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Marmara Üniversitesi.
- Alp, M. (2016). Kurumsal İtibarın Çalışan Motivasyon ve Performansına Etkileri: Trabzon Tınalar Örneği, Yüksek Lisans Tezi. Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Trabzon.
- Altıntaş, H. (2016). Kamu kurumlarında çalışan performansının değerlendirilmesi ve motivasyonuna etkisi üzerine vergi dairelerinde bir araştırma. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi., İstanbul.
- Arı, S. (2011). Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Trabzon.
- Atakan, H.A. (2012). Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kütahya.
- Başar, N. (2024). Sağlık İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü Erzincan İli Örneği [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi.
- Belviranlı, İ. H. (2019). Örgütsel Sağlığın Örgütsel İklim Üzerine Etkisi Özel Hastane Örneği [Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü]. Selçuk Üniversitesi.
- Cinel, M. O., Karademir, D., & Kandemir, H. (2021). Örgüt Kültüründe İş Güvenliğinin Çalışanlarının Motivasyonu Üzerine Etkisi: Mobilya İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Eurasian Journal of Forest Science, 9(1), 1-19.



- Doğan, D. (2011). İlköğretim Okullarındaki Örgüt İkliminin Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri Bakımından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ekinci, G., & Özkaya, B. (2024). Organ nakli birimi çalışanlarının memnuniyetini etkileyen faktörler. 4. Uluslararası 14. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler Kitabı, 137.
- Engin Bedir, K. (2024). Sağlık Çalışanlarında Egzersiz Motivasyonu ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum Atatürk Üniversitesi.
- Eymür, E. (2009). Örgütsel bağlılık ile iş gören performansını incelemeye yönelik bir alan araştırması. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,
- Fang SC, Wang MC, Chen PC. Bilgi ağlarının bir firmanın yenilikçi performansı üzerindeki etkisi. Yönetim ve Organizasyon Dergisi. 2017;23(1):22-45. doi:10.1017/jmo.2016.32
- Giles, P. (2010). The Impact of Adult Degree-Completion Programs on the Organizational Climate of Christian Colleges and University, Walden University Unpublished Doctorate Degree Thesis, United State.
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2), 588-605.
- Gül, Ö. (2012). Örgütsel İklim Ve İletişim İklimi Arasındaki Etkileşim: Omu Vakfı İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gün, İ. (2016). Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki [Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü]. İstanbul Üniversitesi
- Gündüz, H. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Gürgeç, O., & Onağ, Z. (2018). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. CBÜ Bed Eğt Spor Bil Dergisi, 13(1), 87-105.
- Heyart, B. The Role Of Organizational Climate And Culture in Service Encounters, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Wayne State University, 2011, s.1-172.
- Illeaz, Z. (2012). Örgüt İkliminin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi-Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İmre Gül, Ç. (2017). Örgüt İkliminin İş Doyumuna Etkisi İzmir İli İki Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.



- İslamoğlu, G., Birsell, M. ve Börü D. (2007) Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Kaya Tataroğlu, E. (2017). Örgüt İkliminin Motivasyon İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Kırklareli Üniversitesi.
- Kayısı, A. K. (2016). Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Keskin, B. (2008). Devlete Bağlı İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Algıları Ve İş Tatmin düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Martinolli, G., De Angelis, M., Tordera, N. Ve Pietrantonio, L. (2021). Sürdürülebilir Yolculuk İçin Örgütsel İklim: Akademik Sektörde Bir İtalyan Doğrulama Çalışması. Sürdürülebilirlik, 13 (16), 9215.
- Oran, S. (2021). Spor Bilimleri Mezunlarının Motivasyon Düzeyi İle Örgüt İklimi İlişkisi [Yüksek Lisans Tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Özdemir, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Adana.
- Özden, F. (2013). Örgüt İklimi Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özkul, Y. (2013). Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- Schneider B, Ehrhart Mg, Macey Wh. Organizational climate and culture. Annu Rev Psychol. 2013; 64:361-88. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809. Epub 2012 Jul 30. PMID: 22856467
- Tercan, S. (2017). Otantik liderliğin çalışan motivasyonu ve iş performansına etkisi. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yılmaz, Ş. (2015). Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Zeybek, K. (2010). Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi.