

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*

A Study of the Effects of Organizational Climate in the Provincial Directorate of Youth Services and Sports on Motivation and Performance of Employees

ORIJİNAL ARAŞTIRMA/ ORIGINAL RESEARCH

Okan GÜRGEN¹,
Zeynep ONAĞ¹,

¹Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Spor
Bilimleri Fakültesi

Öz

Bu araştırmanın amacı, İzmir ve Manisa Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerine etkisinin incelenmesidir.

Araştırmada veriler İzmir ve Manisa Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki 152 çalışandan anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmada ölçme aracı olarak “Örgütsel İklim Ölçeği”, “Çalışan Motivasyonu Ölçeği” ve “Çalışan Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde, değişkenler arasındaki farklılıkları inceleyebilmek için T-testinden, Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizlerinden, etki düzeylerini ölçebilmek için ise Regresyon analizinde faydalanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, örgüt ikliminin çalışanların performansları ve motivasyonları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Motivasyonu, Çalışan Performansı, Örgüt İklimi, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü.

Yayın Bilgisi

Gönderi Tarihi: 24.05.2018
Kabul Tarihi: 13.06.2018
Online Yayın Tarihi: 30.06.2018

Abstract

The aim of this study is to examine the effect of the organizational climate in İzmir and Manisa Provincial Directorates of Youth Services and Sports on the motivation and performance of the employees.

The data were collected through questionnaires from 152 employees working in İzmir and Manisa Provincial Directorates of Youth Services and Sports. "Organizational Climate Scale", "Employee Motivation Scale" and "Employee Performance Scale" were used in the study as the tools of measurement. In the analysis of the data, T-test, One-way analyses of variance (ANOVA) were used to examine the differences between variables, Pearson correlation analysis was used to examine the correlations, and Regression analysis was used to measure the effect levels.

When the data of study are examined, it is seen that organizational climate has a moderate and significant effect on employees' performance and motivation.

Keywords: Work Motivation, Employee Performance, Organizational Climate, Provincial Directorate of Youth Services and Sports.

*Bu araştırma MCBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği ABD Yüksek Lisans Öğrencisi Okan GÜRGEN'in “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi” başlıklı tezinden üretilmiştir.

GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, iletişim olanaklarının gelişmesi ve farkındalığın artması ile birlikte, artan rekabetçi ortam özel sektörde faaliyet gösteren firmaları etkilediği gibi kamu kurumlarını da derinden etkilemiştir. Bu ortam ile birlikte, kamuda verimliliğin ve hizmet kalitesinin artırılması birçok kamu yöneticisinin yakından ilgilendiği bir konu haline gelmiştir. Özellikle, birçok sosyal proje uygulayan, sporcu ve gençlerle çok yönlü bir iletişim halinde olan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri, çalışanlarının performans ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik modern yönetim anlayışlarının uygulanması gereken kurumların başında gelmektedir.

Robbins ve Judge (2013) 'ye göre örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgütün çalışma ortamı hakkında paylaştıkları algılamaları ifade eder. Olumlu davranış ve tutumların hakim olduğu bir ortamda çalışan kişiler, örgüt için ellerinden gelenin en iyisini yapmak için daha çok motive olurlar. Aksi durumda ise, olumsuz bir ortama sahip örgütler motivasyonlarını tüketirler (Robbins ve Judge, 2013: 516). Örgüt ikliminin bu yönü, örgütsel düzeyde takım ruhu gibidir. Örgüt üyelerinin, örgüt için neyin iyi olduğu veya işlerin nasıl gittiği gibi konularda ortak hislere sahip olmaları, örgüt üzerinde yaratılacak pozitif etkiyi arttıracaktır. Ancak, örgüt üyelerinin bir kısmının bu duyguları paylaşması ile aynı etki oluşturulamaz. Psikolojik iklim, bireylerin iş doyumunu, katılım, bağlılık ve motivasyon düzeyleri ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Olumlu bir iklime sahip örgütlerdeki kişiler daha iyi bir performans ortaya koyacakları için, örgütlerinin müşteri memnuniyetini ve mali performansını arttıracaklardır (Robbins ve Judge, 2013: 517). Sağlıklı bir örgüt iklimi, organizasyonun etkinliğinin artmasını garanti etmez. Ancak, örgüt iklimi, organizasyonun tamamında yardımlaşma ve işbirliği ruhunu uyandırmadıkça ve üyeleri istekli ve etkili bir şekilde çalışmaya motive etmek için elverişli bir ortamı hazırlamadıkça, organizasyonun optimum işletme performansına ulaşması mümkün değildir (Mullins, 2010: 749).

Rusu ve Avasilcai'ya (2014) göre, örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Çalışanların motivasyonlarının iyileştirilmesine katkıda bulunmak için, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmalarını teşvik eden örgütsel iklim faktörlerini belirlemek gereklidir. Örgütsel iklim faktörlerinin çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarına etkisinin belirlenmesi ile çalışanların günlük çalışma faaliyetleri hakkında

olumlu bir tutuma sahip olmaları sağlanır. Örgüt üyelerinin istek ve arzularını teşvik eden bir organizasyon ortamının sağlanması ile çalışanlar daha fazla motive olur ve işlerini daha iyi yaparlar. Bunun sonucunda da örgüt hedeflerine daha kolay ulaşabilirler (Rusu, ve Avasilcai, 2014: 51-53).

Günümüzün rekabetçi ortamında, yöneticiler örgütlerinin bu ortama uyum sağlayarak örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanlarının performansını ve motivasyonunu arttıracak çalışmalara yönelmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin örgüt iklimi algılarının, motivasyonları ve iş performansları üzerindeki etkisini incelemektir.

Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt İklimi kavramı ilk olarak 1930'ların sonlarında sosyal bilimci Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Lewin'e göre herhangi bir davranışın ortaya çıkabilmesi için kişinin sahip olduğu kişiliği ile çevrenin etkileşime girmesi gerekmektedir (Lewin, Lippitt ve White, 1939; aktaran; Aksoy, 2006: 2). Bu yaklaşımın ortaya konması ile birlikte, çevresel faktörlerin davranış üzerindeki etkisinin önemi anlaşılmıştır. Kişilerin davranışlarını daha iyi anlamak için çevresel faktörlerin anlaşılmasına yönelik yapılan çalışmalar, örgüt iklimi kavramının oluşumu için uygun ortam hazırlamıştır (Doğan, 2009: 3).

Forehand ve Gilmer (1964:362) örgüt iklimini; “bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, zaman içerisinde giderek yerleşen ve değişmez hale gelen, örgütteki insanların davranışlarını etkileyen ve örgütü tanımlayan özelliklerin bütünü” olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü, örgütsel yaşam hakkındaki inanç ve beklentilerdir. İklim ise bu inanç ve beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin bir göstergesidir (Bowditch ve Buono, 1990: 247).

Kamu kurumunda yapılan bu tez çalışmasında, Bilir (2005)'in geliştirdiği, kurumun yapısına uygun olduğu düşünülen beş farklı örgüt iklimi (Bürokratik iklim, hiyerarşi, destekleyici iklim, insan ilişkileri, yenilikçi iklim) boyutu kullanılmıştır (Bilir, 2005: 45).

- Bürokratik İklim: Sorumlulukların, ast ve üst ilişkilerinin kesin çizgilerle belirlendiği, hiyerarşik yapının gelişmiş olduğu, katı süreçlere dayanan, kontrol mekanizmalarının etkili olduğu örgütler bürokratik iklime sahiptir.

- **Hiyerarşi:** Örgüt içindeki astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin düzenidir. Hiyerarşinin yüksek olduğu örgütlerde dikey bir yapılanma vardır. Astların üstlerine karşı görev ve sorumlulukları katı bir şekilde belirlenmiştir.
- **Destekleyici İklim:** Destekleyici iklime sahip olan örgütlerde, işbirliği, dostluk, iletişim ve birbirine güven duyguları gelişmiştir. Kişiler arasındaki ilişkiler açık bir şekilde yaşanır. Desteklendiğini hisseden örgüt üyeleri, örgüte karşı görev ve sorumluluklarını daha bilinçli bir şekilde yerine getirir.
- **İnsan İlişkileri:** Bir örgütün sağlıklı bir iklime sahip olabilmesi için insanlar arasındaki iletişimin olumlu olması çok önemlidir. Örgüt içindeki ilişkilerin iyi olması, kişiler arasındaki yardımlaşma ve destek duygusunu geliştirir.
- **Yenilikçi İklim:** Yenilikçi iklime sahip olan örgütler girişimci, sonuç odaklı, risk almaktan çekinmeyen, gayretli olarak tanımlanabilir. Günümüzün rekabetçi ortamı, örgütler için yenilikçi iklime sahip olmanın önemini arttırmaktadır (Bilir, 2005: 30).

Motivasyon Kavramı

Güdüleme, isteklendirme anlamında da kullanılan motivasyon kelimesinin kökeni, hareket anlamına gelen Latince ‘movere’ kelimesinden gelmektedir. Motivasyon, çeşitli ihtiyaçlar tarafından tetiklenen, içimizdeki itici bir güç veya enerjidir. Bu güç, ihtiyaçlarımızı tatmin etmek için hareketlerimizi yönlendirmektedir (Dolan ve Lingham, 2008: 78).

Motivasyon “ihtiyaca bağlı tutku, kişinin arzuladığı hedefleri gerçekleştirmek için fiziksel ve zihinsel enerjisini kullanmasını sağlayan istekler ve arzular” olarak tanımlanır (Kondalkar, 2007:99).

Herhangi bir organizasyonun performansı ve sürekliliği, yöneticilerin çalışanları için motive edici bir ortam yaratabilme yeteneklerine bağlıdır. Ancak insanları motive ve tatmin etmek yöneticiler için zorlu bir süreçtir. Kişileri motive ve tatmin etmek için onların istek ve ihtiyaçlarının farkında olmak gereklidir. Bu nedenle her yöneticinin çalışanlarının ihtiyaçları ve istekleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Organizasyonların çoğunun temel amacı, çalışanları ile kazan-kazan durumuna gelmektir. Bunun için, işe olumlu bakan çalışanlardan maksimum faydanın sağlanabilmesi ve memnuniyetsiz çalışanların işe karşı daha fazla motive edilmesidir (Jasmi, 2012: 15).

Performans Kavramı

Örgütlerde performans, örgütsel performans ve iş performansı olarak ikiye ayrılır. İş performansı, çalışan performansı olarak da adlandırılmaktadır (Otley, 1999: 362). Örgütsel performans, örgütün hedeflerine başarı ile ulaşip ulaşmadığı olarak tanımlanırken, çalışan performansı ise, tek bir çalışanın gösterdiği başarı olarak tanımlanabilir. Örgütlerin performansı, çalışan performansına (iş performansı) ve organizasyonun çevresel faktörlerine bağlıdır. Çalışan performansı, örgütlerde çoğunlukla öznel olarak ölçülmektedir (Otley, 1999:363). Genel olarak çalışan performansı, kişilik, beceri, bilgi, deneyim ve kabiliyet gibi bireysel faktörlere dayandığı kabul edilir (Vroom, 1964).

Performans; motivasyon, yetenek ve çevre arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, yetenek ve çevresel faktörlerin geliştirilmesi ile birlikte performans pozitif olarak etkilenir (Bauer ve Erdoğan: 2012). Brumbach (1988: 387) performansı “Başarılı sonuç veren davranış olarak” olarak tanımlamaktadır. Casio (2006) çalışan performansını, “Belirli bir işte, örgütsel amaç ve misyona dayalı olarak çalışanların başarı derecesi” olarak tanımlamıştır. Bauer ve Erdoğan (2012) performansı, motivasyon, yetenek ve çevre arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak betimlemektedir. Motivasyon, yetenek ve çevresel faktörlerin geliştirilmesi ile birlikte performans pozitif olarak etkilenir.

Örgütler hedeflerine ulaşmak ve rekabetçi iş ortamında ayakta kalabilmek için çalışan performanslarını örgüte maksimum fayda sağlayacak şekilde arttırmak zorundadırlar. Çalışan performansı örgütlerin genel performansı için hayati önem taşımaktadır. Bu yüzden çalışanların performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörlerin bilinmesi örgüt yöneticilerinin hedeflerine ulaşabilmeleri için gereklidir.

YÖNTEM

Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni, İzmir ve Manisa Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde spor uzmanı, sportif eğitim uzmanı, şef, şube müdürü, memur ve benzer kadrolarda beyaz yaka olarak görev yapan İzmir ilinde 265 Manisa ilinde 100 olmak üzere toplam 265 personeldir. Araştırmanın örnekleme ise, İzmir ve Manisa İl Müdürlüklerinde görev yapan 152 personeldir.

Araştırmanın örnekleme seçiminde, basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme türünde evrendeki tüm birimlerin örnekleme seçilme olasılığı aynıdır. Dolayısıyla da örnekleme seçilen bir birimin seçimi diğer birimlerin seçimini etkilememektedir (Büyüköztürk vd., 2012) ve örnekleme seçim sürecinde tüm birimler listelenerek bu listeden rastgele birimler seçilebilmektedir.

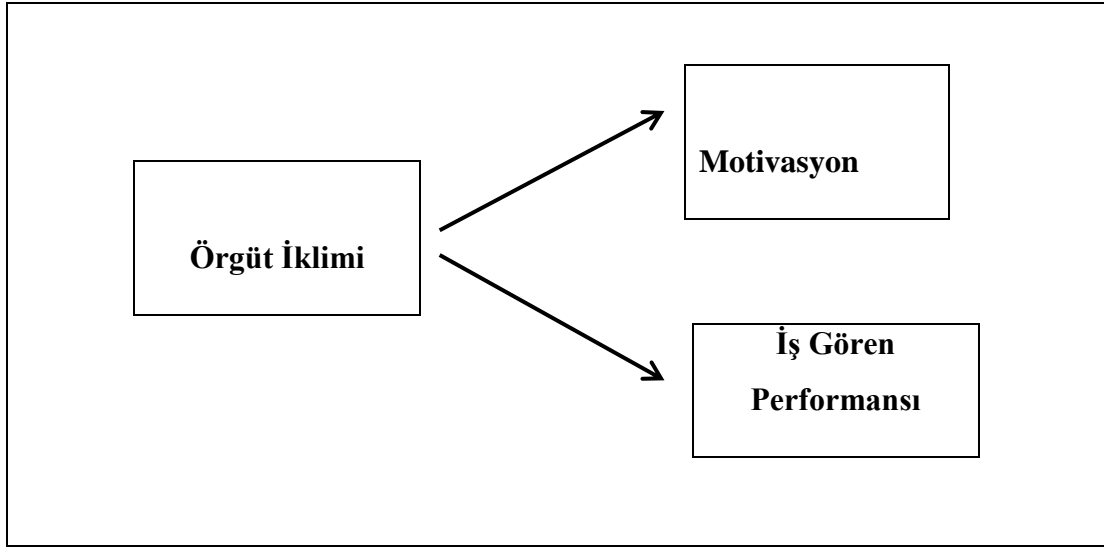
Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik bilgilerden oluşan anket formuyla birlikte, katılımcıların örgüt iklimi algılarını ölçmek için, 48 sorudan ve 11 alt boyuttan oluşan Bilir (2005)'in "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları" isimli araştırması için geliştirmiş olduğu "Örgüt İklimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte, 19 sorudan oluşan Destekleyici İklim, İnsan İlişkileri, Hiyerarşi, Bürokratik İklim, Yenilikçi İklim alt boyutları kullanılmıştır. Bilir (2005)'in çalışmasına göre, tüm ölçeğin güvenilirlik değeri olan Cronbach Alpha değeri ,85 ve alt ölçeklerin Cronbach Alpha değerlerinin kabul edilebilir düzeyde oldukları görülmüştür.

Çalışanların motivasyon seviyelerini ölçmek için, Mottaz (1985) tarafından geliştirilen ve Ertan (2008) tarafından doktora tezi için Türkçeye çevrilen içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyuttan oluşan "İş Motivasyonu Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Ertan (2008)'nin çalışmasına göre, "İş Motivasyonu Ölçeği"nin Cronbach Alpha değeri, .90 olarak bulunmuştur.

Çalışanların performanslarını ölçmek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999), Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan 4 maddelik "İşgören Performans Ölçeği", Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Tutar ve Altınöz (2010)'ün çalışmasında, "İşgören Performans Ölçeği"nin Cronbach Alpha değeri, .88 olarak bulunmuşlardır.

Araştırmanın Modeli



Araştırmada çalışanların örgüt iklimi algılarının motivasyonları ve performansları üzerindeki etkisi araştırılmak istenmektedir.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında kabul edilebilirlikleri sınanan hipotezler aşağıda ifade edilmiştir.

Araştırmanın Demografik Değişkenleri İle İlgili Hipotezleri

H1a: Örgüt iklimi açısından cinsiyet değişkenine göre farklılık vardır.

H1b: Motivasyon açısından cinsiyet değişkenine göre farklılık vardır.

H1c: İş gören performansı açısından cinsiyet değişkenine göre farklılık vardır.

H2a: Örgüt iklimi açısından yaş değişkenine göre farklılık vardır.

H2b: Motivasyon açısından yaş değişkenine göre farklılık vardır.

H2c: İş gören performansı açısından yaş değişkenine göre farklılık vardır.

H3a: Örgüt iklimi açısından medeni durum değişkenine göre farklılık vardır.

H3b: Motivasyon açısından medeni durum değişkenine göre farklılık vardır.

H3c: İş gören performansı açısından medeni durum değişkenine göre farklılık vardır.

H4a: Örgüt iklimi açısından eğitim durumu değişkenine göre farklılık vardır.

H4b: Motivasyon açısından eğitim durumu değişkenine göre farklılık vardır.

H4c: İş gören performansı açısından eğitim durumu değişkenine göre farklılık vardır.

H5a: Örgüt iklimi açısından çalışma yılı değişkenine göre farklılık vardır.

H5b: Motivasyon açısından çalışma yılı değişkenine göre farklılık vardır.

H5c: İş gören performansı açısından çalışma yılı değişkenine göre farklılık vardır.

H6a: Örgüt iklimi açısından unvan değişkenine göre farklılık vardır.

H6b: Motivasyon açısından unvan değişkenine göre farklılık vardır.

H6c: İş gören performansı açısından unvan değişkenine göre farklılık vardır.

Araştırmanın Değişkenleri İle İlgili Hipotezleri

H7: Örgüt ikliminin çalışan motivasyonuna etkisi vardır.

H8: Örgüt ikliminin çalışan performansına etkisi vardır.

Verilerin Analizi

Analiz sürecinin ilk aşamasında eksik değer (missing value) incelemesi yapılmıştır. Veri matrisinde uygulamada toplam 152 katılımcının tamamı ölçekteki maddelerin % 10'undan daha fazlasını yanıtlamış oldukları görülmüştür. Bu işlem kontrol edildikten sonra veri matrisindeki madde dağılımlarında eksik değer oranı gözden geçirilmiş ve eksik değer oranının %5'in altında kaldığı gözlenmiş, regresyon atama yöntemi kullanılarak eksik verilere atama yapılmıştır. Bu uygulama sonucunda 152 katılımcı ile analize devam edilmiştir.

Analiz sürecinin bir diğer aşamasında maddelerin univariate normal dağılım özelliklerine ne derece sahip oldukları eğiklik ve basıklık katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre 3'ten büyük eğiklik ve 10'dan büyük basıklık değerlerine rastlanmamıştır. Kline (1998) yapısal modellerde tahmin yöntemlerinin kullanıldığı Monte Carlo benzetim (simulation) çalışmalarına dayalı olarak, eğiklik endeksinin 3'ten, basıklık endeksinin ise 10'dan büyük olması durumunda değişkenlerin normal dağılım özelliği belirtmektedir (Kline,1998:108). Tüm ölçeklerde herhangi bir maddenin bu değerler dışında herhangi bir değer almadığı görülmektedir.

BULGULAR

Tablo 1: Örneklem Grubuna ait Güvenirlilik Katsayıları

Alt Boyutlar	Toplam Madde Sayısı	Cronbach Alfa Güvenirlilik Katsayısı
Örgütsel İklim	19	0,921
Motivasyon	24	0,891
Performans	4	0,866

Ölçeklerde ,70 in altında değer alan herhangi bir alt boyut olmamasından dolayı, ölçeklerin örneklem grubu için güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 2: Kişisel Bilgiler Tablosu

Demografik Değişkenler	Kategoriler	n	%	Demografik Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Erkek	96	63,2	Çalışma Yılı	1-5 yıl	72	47,7
	Kadın	56	36,8		6-10 yıl	39	25,7
					11 yıl ve üzeri	41	27,0
Yaş	20-30 yaş	45	29,6	Unvan	Memur	66	43,4
	31-40 yaş	69	45,4		Şube Müdürü	7	4,6
	41 yaş ve üzeri	38	25,0		Şef	12	7,9
Medeni Durumu	Evli	91	59,9		Sportif Eğitim Uzmanı	35	23,0
	Bekar	61	40,1		Spor Uzmanı	16	10,5
Eğitim Durumu	Lise Mezunu	24	15,9		Diğer	16	10,5
	Lisans Mezunu	128	84,1		Toplam		152

Araştırmanın kişisel bilgiler tablosu incelendiğinde; araştırmaya katılan kişilerin % 63,20’si (n=96) “Erkek”, % 36,80’ i (n=56) “Kadın”, 45 katılımcı (%29,6) 20–30 yaş aralığında, 31–40 yaş aralığında 69 katılımcı (%45.4) , %25,00’ inin (n=38) 41 yaşında veya üzerinde olduğu, % 59,90’nının (n =91) “Evli”, % 40,10’ u (n=61) “Bekar”, %15,9’unun (n=24) Lise mezunu,

Gürgen, O., ve Onağ, Z. (2017). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13 (1),87-105.

%84,1' inin (n=128) Lisans mezunu, %47,7' sinin (n=72) 1-5 yıl arasında, % 25,70' inin (n=39) 6-10 yıl arasında, %27,0' ı (n=41) 11-15 yıl arasında çalıştıkları. %43,4'ünün (n=66) Memur , %4,60'ının (n=7) Şube Müdürü, % 7,90'ının (n=12) Şef, %23,0' ının (n=35) sportif eğitim uzmanı ve %10,5'inin ise sportif eğitim uzmanı (n=16) ve diğer (n=16) kadrolarda çalışmakta oldukları görülmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyete Göre Örgütsel İklim, Motivasyon ve Performans Ortalamalarının Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem T-test)

Ölçek	Cinsiyet	n	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Örgütsel İklim	Kadın	56	2,58	1,00	150	1.316	.19
	Erkek	96	2,68	1,04			
Motivasyon	Kadın	56	3,08	,58	150	,524	.60
	Erkek	96	3,02	,67			
Performans	Kadın	56	4,07	,75	150	.460	.64
	Erkek	96	4,01	,74			

Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan bağımsız örneklem analizi sonucunda örgütsel iklim ($t_{150}= 1.316, p>.05$), motivasyon ($t_{150}= .524, p>.05$) ve performans puanları ($t_{150}= .460, p>.05$) arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Buna göre, örgütsel iklim, motivasyon ve performans puanlarının cinsiyet değişkeninden etkilenmediğini söylemek mümkündür ($H_{1abc} = Red$).

Tablo 4: Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgütsel İklim, Motivasyon ve Performans Puanlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Değişken	N	\bar{X}	Ss	F	p
Örgütsel İklim	20-30	45	2.94	0.74	2.4788	.08
	31-40	69	2.62	0.69		
	41 ve üzeri	38	2.77	0.88		
Motivasyon	20-30	45	3.16	.67	1.322	.27
	31-40	69	2.96	.63		
	41 ve üzeri	38	3.06	.61		
Performans	20-30	45	3.99	.65	2.103	.13
	31-40	69	3.95	.79		
	41 ve üzeri	38	4.25	.75		

Katılımcıların yaş faktörüne göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda örgütsel iklim ($F=2.4888, p>.05$), motivasyon ($F=1.322, p>.05$) ve performans ($F=2.103, p>.05$) puanları farklılık göstermemiştir. Buna göre, örgütsel iklim, motivasyon ve performans değerleri bireylerin yaşlarından etkilenmemiştir ($H_{2abc}= Red$).

Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Örgütsel İklim, Motivasyon ve Performans Ortalamalarının Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem T-test)

Ölçek	Medeni Durum	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	P
Örgütsel İklim	Evli	91	2.70	.76	150	1.052	.29
	Bekar	61	2.83	.78			
Motivasyon	Evli	91	2.99	.65	150	1.192	.24
	Bekar	61	3.12	.62			
Performans	Evli	91	3.97	.77	150	1.303	.19
	Bekar	61	4.13	.69			

Katılımcıların medeni durumuna göre yapılan bağımsız örneklem analizi sonucunda örgütsel iklim ($t_{150}= 1.052$, $p>.05$), motivasyon ($t_{150}= 1.192$, $p>.05$) ve performans puanları ($t_{150}= 1.303$, $p>.05$) arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Buna göre, örgütsel iklim, motivasyon ve performans puanları medeni durum değişkeninden etkilenmemiştir ($H_{3abc}= Red$).

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Örgütsel İklim, Motivasyon ve Performans Ortalamalarının Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem T-test)

Ölçek	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	Ss	Sd	t	P
Örgütsel İklim	Lise Mezunu	24	2.93	1.37	150	2.822	.03
	Lisans Mezunu	128	2.64	1.07			
Motivasyon	Lise Mezunu	24	3.09	.67	150	.790	.36
	Lisans Mezunu	128	3.04	.63			
Performans	Lise Mezunu	24	4.34	.66	150	2.121	.03
	Lisans Mezunu	128	3.98	.74			

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumuna göre yapılan bağımsız örneklem analizi sonucunda örgütsel iklim puanları ($t_{150}= 2.822$, $p<.05$) lise mezunları ($\bar{X}_{lise}= 2.93\pm 1.37$) ve lisans mezunları ($\bar{X}_{lisans}= 2.64\pm 1.07$) arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır ($H_{4a}= Kabul$). Lise mezunlarının örgütsel iklim puanları lisans mezunlarından daha yüksek ortalamaya sahip bulunmuştur. Eğitim durumuna göre performans puanlarında ($t_{150}= 2.121$, $p<.05$) da anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($H_{4c}= Kabul$). Lise mezunları ($\bar{X}_{lise}= 4.34\pm 0.66$) lisans mezunlarından ($\bar{X}_{lisans}= 3.98\pm 0.74$) daha yüksek ortalama puanla daha yüksek performans düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Motivasyon puanlarında ise eğitim durumuna göre fark tespit edilmemiştir ($t_{150}= .790$, $p>.05$), ($H_{4c}=Red$).

Tablo 7: Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Örgütsel İklim Motivasyon ve Performans Puanlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Değişken	n	\bar{X}	Ss	F	p
Örgütsel İklim	1-5	72	2.86	.76	1.393	.25
	6-10	39	2.63	.69		
	11 yıl ve üstü	41	2.68	.82		
Motivasyon	1-5	72	3.07	.61	.139	.87
	6-10	39	3.01	.70		
	11 yıl ve üstü	41	3.02	.63		
Performans	1-5	72	4.00	.65	1.330	.26
	6-10	39	3.91	.89		
	11 yıl ve üstü	41	4.22	.71		

Katılımcıların çalışma yılı değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda örgütsel iklim (F=1.393, p>.05), motivasyon (F=. 139, p>.05) ve performans puanları (F=1.330, p>.05) arasında fark tespit edilmemiştir ($H_{5abc} = Red$).

Tablo 8: Katılımcıların Ünvanlarına göre Örgütsel İklim, Motivasyon ve Performans Puanlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Değişken	N	\bar{X}	ss	F	p
Örgütsel İklim	Memur	66	2.79	.81	.911	.48
	Şube Müdürü	7	2.79	.41		
	Şef	12	2.51	.71		
	Sportif Eğitim Uzmanı	35	2.60	.57		
	Spor Uzmanı	16	2.84	.91		
	Diğer	16	3.00	.92		
Motivasyon	Memur	66	3.08	.60	.900	.48
	Şube Müdürü	7	3.27	.49		
	Şef	12	2.96	.71		
	Sportif Eğitim Uzmanı	35	2.87	.51		
	Spor Uzmanı	16	3.11	.76		
	Diğer	16	3.16	.84		
Performans	Memur	66	4.19	.73	1.983	.09
	Şube Müdürü	7	3.82	.51		
	Şef	12	3.75	.86		
	Sportif Eğitim Uzmanı	35	3.80	.71		
	Spor Uzmanı	16	4.09	.66		
	Diğer	16	4.17	.83		

Katılımcıların ünvanlarına göre karşılaştırmak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda örgütsel iklim (F=.911, p>.05), motivasyon (F=.900, p>.05) ve performans puanlarının (F=1.983, p>.05) farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır ($H_{6abc} = Red$).

Gürgen, O., ve Onağ, Z. (2017). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13 (1),87-105.

Tablo 9. Örgütsel İklimin Performansı Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	Beta	T	p
(Constant)	1.755	.336		5.229	.000
Performans	.248	.082	.240	3.031	.003

R=.240, R2=.058, F=9.187, p=.003

Analiz sonuçları incelendiğinde performansın örgütsel iklimin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir R=.240, R2=.058, p<0,01. Örgütsel iklimin toplam varyansın %05'inin çalışanların performansları ile açıklandığı ifade edilebilir (H7 Hipotezi = Kabul).

Tablo 10. Örgütsel İklimin Motivasyonu Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p
(Constant)	.640	.249		2.274	.011
Motivasyon Top.	.694	.080	.578	8.686	.000

R=.578, R2=.335, F=75.444, p<.01

Katılımcıların örgütsel iklim ve motivasyon ortalamaları toplam puanına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde motivasyonun örgütsel iklimin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir R=.578, R2=.335, p<0,01. Örgütsel iklimin toplam varyansın %33'ünün çalışanların motivasyonları ile açıklandığı ifade edilebilir (H8 Hipotezi = Kabul).

TARTIŞMA

Araştırmanın demografik değişkenlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, erkek katılımcılar ile kadın katılımcılar arasında örgüt iklimi, performans ve motivasyon toplam değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Araştırma sonuçları, Altıntaş'ın (2016) ve Tercan'ın (2017) farklı sektörlerde çalışan kişilerin motivasyonlarının ve performanslarının değerlendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Elde edilen sonuçlar neticesinde, örgütsel iklim, motivasyon ve iş performansının cinsiyetler açısından benzerlik gösterebileceği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların yaşları açısından örgüt iklimi, performans ve motivasyon arasında herhangi anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Araştırma sonuçları, Baytar (2010)'ın, bir bankanın çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin performanslarını değerlendirmeye yönelik olarak yaptığı araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu iki farklı hizmet sektöründeki çalışma sonuçlarının benzerlik göstermesinin nedeninin, performansın yaş değişkeni açısından farklılaşmadığı, her çalışan için aynı şekilde algılanabildiği düşünülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların medeni durumları açısından örgütsel iklim, performans ve motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Araştırma sonuçları, Eymür (2009) ve Tercan'ın (2017) farklı sektörlerde çalışan bireylerin performanslarını değerlendirmeye yönelik olarak yaptığı çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Katılımcıların örgütsel iklim ve performans toplam puanları açısından lise mezunlarının ortalamalarının lisans mezunlarının ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak, motivasyonları arasında istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Katılımcıların çalışma yılları değerlendirildiğinde, örgütsel iklim, performans ve motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmadığı görülmektedir. Araştırmanın sonuçları, Özden (2013) ve İllez'in (2012) farklı işletmelerde çalışan personelin örgütsel iklim algıları ile Altıntaş'ın (2016) çalışan performansına yönelik olarak yaptığı araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Çalışma sonucunda çalışanların çalışma yılları değerlendirildiğinde anlamlı bir farkın ortaya çıkmamasının nedeninin, çalışanların kuruma yönelik algılarının, kuruma girdikleri andan itibaren oluşması ve bu algının kişinin kurumdaki çalışma yılına bağlı olamayacağı düşüncesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların unvanları açısından örgütsel iklim, performans ve motivasyon toplam puanları arasında herhangi bir anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Araştırma sonuçları, Çelik (2015) tarafından, Balıkesir ili Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin motivasyonlarını değerlendirmek amacı ile yapılan çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Örgütsel iklim, performans ve

motivasyon açısından değerlendirildiğinde, birincil amacı kamu yararını gözetmek olan kamu kurumlarında çalışanlarında unvan olarak farklılaşamayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın değişkenleri ile yapılan etki analizleri neticesinde; örgütsel ikliminin motivasyon üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları, Tataroğlu (2017) ve Ladyong (2014)'un kamu kurumlarında çalışan bireylerin örgüt iklimi algılarının motivasyonları üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu yönünde buldukları sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Bunula birlikte, farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler üzerinde yaptıkları çalışmalar ile karşılaştırıldığında da yine benzer şekilde, örgüt ikliminin, çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Aksoy, 2006; Erdoğan, 2013; Gök, 2009; Haseeb vd., 2016; Öge, 2001; Özkul, 2013; Rusu ve Avasilcaia, 2014;).

Araştırmanın analiz sonuçlarına göre, örgütsel ikliminin çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Demirdöken'in (2017) Gençlik ve Spor Bakanlığında, Vashdi vd. (2011) ve Selamat vd.(2013)'in öğretmenler ile örgüt ikliminin işgören performansı üzerine olan etkisinin incelendiği çalışmalarda, örgüt ikliminin, işgören performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Özel sektör de faaliyet gösteren örgütler ile yapılan çalışmalar incelendiğinde de örgüt ikliminin iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir (Avcı,2016; Gök, 2009; Kayar, 2015; Kubendran vd. 2013; Lin ve Liu, 2016).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bağımlı değişkenleri olan çalışan motivasyonu ve iş performansı ile araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgüt iklimi arasındaki ilişkiler incelenmiş ve değişkenler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, çalışma yılı ve unvan açısından değerlendirilerek sonuç ve öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın sonucunda, örgüt ikliminin, çalışan motivasyonu ve iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt İklimi: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının yaş, cinsiyet medeni durum, çalışma yılı, unvan değişkenleri açısından herhangi anlamlı bir farka

rastlanmamıştır. Ancak katılımcıların, eğitim durumları açısından lise mezunlarının ortalamaları lisans mezunlarının ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur.

Motivasyon: Motivasyon değişkeni incelendiğinde, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, çalışma yılı ve ünvanları açısından anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İş performansı: İş Performansı değerlendirildiğinde, araştırma bulgularına göre, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı, ünvanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Ancak, katılımcıların eğitim durumları açısından iş performansları arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Buna göre lise mezunu katılımcıların performans düzeyleri lisans mezunu katılımcıların performans düzeylerinden anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgular neticesinde araştırmacılara ve kurum yöneticilerine öneriler sunulmaktadır.

Araştırmacılara sunulan öneriler:

1. Bu araştırmanın verileri, İzmir ve Manisa Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nden elde edilmiştir. Yapılacak araştırmalara farklı illerin de dahil edilerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir.

2. Araştırma da kullanılan Örgüt İklimi, Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Performansı Ölçekleri farklı spor örgütlerine uygulanabilir.

3. Örgüt iklimi kavramı, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde işe bağlılık ve iş tatmini gibi farklı değişkenler ile ele alınıp incelenebilir.

Kurum yöneticilerine sunulan öneriler:

1. Araştırmanın sonucunda, örgüt ikliminin çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin çalışanlarının motivasyonları ve performanslarını arttırabilmeleri için olumlu bir örgüt iklimi yapısını geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

2. Sağlıklı bir iklim oluşturabilmek için, kişiler arasındaki iletişimin olumlu olması önemlidir (Bilir, 2005). Yöneticiler tarafından, kişiler arasındaki iletişim, yardımlaşma ve destek duygusunu geliştirmeye yönelik organizasyonlar düzenlenmesi önerilmektedir.

Gürgen, O., ve Onağ, Z. (2017). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13 (1),87-105.

3. Çalışan motivasyonunun ve performansının öneminin vurgulanması ve bu konuda personelin bilgilendirilmesi amacıyla hizmet içi eğitim programları düzenlenerek başta yöneticiler olmak üzere çalışanlara eğitim verilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aksoy, H. (2006). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Altıntaş, H. (2016). *Kamu kurumlarında çalışan performansının değerlendirilmesi ve motivasyonuna etkisi üzerine vergi dairelerinde bir araştırma*. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi., İstanbul.
- Avcı, A. (2016). *Stres faktörleri ve örgütsel iklimin çağrı merkezi çalışan performansı üzerine etkileri*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bauer, T. & Erdoğan, B. (2012). *An introduction to organizational behavior*. Unnamed Publisher.
- Baytar, Ö. (2010). *İş yaşamında stresin iş gören performansı üzerinde etkileri*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Bilir, F.P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algulamaları*. Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana.
- Bowditch, J.L. & Buono, A.F. (1990). *A primer on organizational behaviour*. John Wiley & Sons.
- Brumbach, G.B. (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*. Winter, 387-402.
- Büyüköztürk, Ş. vd. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Casio, A. (2006). *Managing human resources: productivity, quality of life, profits*. Mcgraw-Hill Irwin.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Demirdöken, Ç. (2017). *Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda örgüt ikliminin işgören performansı üzerine etkisi: alan araştırması*. Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çorum.
- Doğan, Ç. (2009). *Örgüt ikliminin iş tatmini üzerine etkisi: bir uygulama*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dolan S., Lingham T. (2008). *Fundamentals of international organizational behavior*. Chandos Publishing (Oxford) and New Delhi, India: Sara Books Pvt. Ltd, Oxford, UK.
- Erdoğan, Ş. (2013). *Örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkiler. Özel bir hastanede uygulama*. Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- Eymür, E. (2009). *Örgütsel bağlılık ile işgören performansını incelemeye yönelik bir alan araştırması*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Forehand, G.A. & Gilmer, V.H., (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382.

- Gürgen, O., ve Onağ, Z. (2017). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13 (1),87-105.
- Gök, S. (2009). *Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 587-605.
- Haseeb, M., Ali, J., Shaharyar, & M., Butt, S. (2016). Relationship, motivation and organizational climate: a case of sustainability. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6 (7), 102-114.
- İlleez, Z. (2002). *Örgüt ikliminin iş görenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. konaklama işletmelerinde bir uygulama. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*
- Jasmi, S.A. (2012). *A study on employees work motivation and its effect on their performance and business productivity. dissertation. The British University in Dubai. Faculty of Business.*
- Kayar, S. (2015). *Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlığın çalışan performansına etkisi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.*
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kline, R. B. (1998). Software review: Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 16(4), 343-364.
- Kondalkar, V.G.(2007). *Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age International Publishers.
- Kubendran, V., Nagi, M.S. & Muthukumar, S. (2013). Organisational climate's impact on employee's performance. *Indian Journal of Economics and Development*, 1(3), 76-81.
- Ladyong, B.L. (2014). Organizational Climate and Teachers' Work Motivation: A Case Study of Selected Schools in Prachinburi, Thailand. *Scholarly Journal of Education*, 3(5), 52-57.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates.' *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lin, Y. & Liu, N. (2016). High performance work systems and organizational service performance: the roles of different organizational climates. *International Journal of Hospitality Management*, 55 (2016), 118–128.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*. 26 (3). 365-385.
- Mullins, L.J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. England: Pearson Education Limited. Ninth Edition.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Öge, S. (2001). Örgüt iklimi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi, Akademik Dergisi*, 1(4), 132-143.
- Özden, F. (2013). *Örgüt iklimi ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kütahya merkez meslek liseleri üzerine bir araştırma. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.*
- Özkuş, Y. (2013). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi: bir uygulama. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.*
- Pinder, C.C. (1998). *Motivation in work organizations*. NJ: Upper Saddle River.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. United States of America: Pearson Education Limited.
- Rusu, G., Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124 (2014), 51 – 58.
- Selamat, N., Samsu, N.Z. & Kamalu, N.S.M. (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance. *Educational Research e Journal*, 2(1), 71-82.

Gürgen, O., ve Onağ, Z. (2017). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13 (1),87-105.

Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.

Tataroğlu, E.K. (2017). *Örgüt ikliminin motivasyon ile ilişkisi üzerine bir araştırma*. Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli.

Tercan, S. (2017). *Otantik liderliğin çalışan motivasyonu ve iş performansına etkisi*. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2 (65),196-218.

Vashdi, D.R., Vigoda-Gadot, E. & Shlomi, D. (2011). *Assessing performance: the impact of organizational climates and politics on public schools' performance*. Blackwell Publishing. Public Administration.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.