

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve MOTİVASYON

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Gülistan UYAR

İSTANBUL, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve MOTİVASYON

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Gülistan UYAR

Öğrenci No:

1107461055

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım...../.../2015.

Gülistan UYAR

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

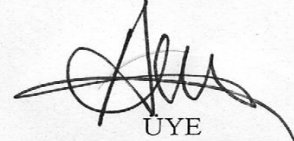
04/04/2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **1107461055** numaralı **Gülistan DEMİRBAŞ**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 31.03.2015 tarih ve 2015/13 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

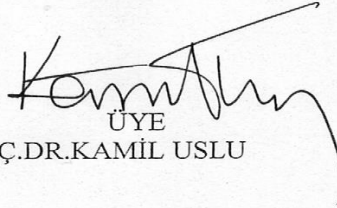
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN

PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE

YRD.DOÇ.DR.ALİ SAYGILI


ÜYE

DOÇ.DR.KAMİL USLU

Adı Soyadı : Gülistan UYAR
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Bağlılık, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık

ÖZ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve MOTİVASYON

Bilim ve teknolojinin hızla gelişmesine paralel olarak dünya hızlı bir küreselleşme sürecine girmiş ve bunun sonucu olarak rekabet artmıştır. Örgütün ayakta kalarak devamlılığını sağlayabilmesi için verimliliğini üst düzeyde tutması ve iş görenlerin örgütten ayrılmamaları gerekmektedir. Örgütün gücü iş görenin örgüte bağlılığıyla doğru orantılıdır. Bu nedenle örgüt, iş görenin örgütten ayrılmasını önlemek için motivasyonu arttırmaya yönelik yükselme olanağı sağlamakta, ücret arttırma veya teşvikler sunmaktadır. Klasik yönetim anlayışına göre, sadece para ve cezalandırma yöntemleriyle insanın motive edileceğine inanılırken, günümüzde insanın psiko-sosyal bir varlık olduğu kabul edilmiş ve örgütte insan faktörü büyük önem kazanmıştır.

İnsanın ekonomik tatmininin yanı sıra sosyal olarak da tatmin edilmesi motivasyon düzeyini ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı yükseltir. Örgütsel bağlılığın yüksek olması ile iş gören daha fazla sorumluluk almakta bu durum, performansın artarak, verimliliğin artmasına neden olmaktadır.

Name and Surname : Gülistan UYAR
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : Master, 2015
Major : Business Management
Key Words : Commitment, Motivation, Organizational Commitment.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND MOTIVATION

In parallel with the rapid development of science and technology the world has entered a period of rapid globalization and as a result the competition has increased. In order to ensure the continuity of the organization, productivity must be kept in a high level and employees mustn't leave the organization. Strength of the organization is directly proportionate to employee's commitment. For this reason, organizations; to prevent employees from leaving the organization, they provide the opportunity to rise, in order to increase motivation and offers increase in salary and incentives. According to classical management, it is believed that people are only motivated with money and punishment but today human is accepted as a psycho-social creature and in the organization human factor has gained a great importance.

In addition to the economic satisfaction of human, social satisfaction increases organizational commitment and the level of motivation. With the higher organizational commitment employee takes more responsibility and this condition, by increasing performance, leads to an increase in productivity.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER ve SONUÇLARI

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI ve ÖNEMİ	4
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	4
1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	5
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	7
2.1. Davranışsal Bağlılık	7
2.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.	8
2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı	12
2.2. Tutumsal Bağlılık	14
2.2.1. Kanter'in Yaklaşımı	15
2.2.1.1. Devama yönelik bağlılık	15
2.2.1.2. Uyum Bağlılığı	16
2.2.1.3. Kontrol Bağlılığı.....	16
2.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	17
2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	18
2.2.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	20
2.2.4.1. Duygusal Bağlılık	21
2.2.4.2. Devam Bağlılığı	22
2.2.4.3. Normatif Bağlılık.....	24
2.2.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	25
2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	25

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	26
3.1. Kişisel Faktörler	27
3.1.1. Yaş	27
3.1.2. Cinsiyet	28
3.1.3. Eğitim Düzeyi	29
3.1.4. Çalışma Süresi	30
3.1.5. İş Beklentileri	30
3.1.6. Psikolojik Sözleşme	31
3.2. Örgütsel Faktörler	31
3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	32
3.2.2. Yönetim	32
3.2.3. Ücret Düzeyi	33
3.2.4. Örgüt Kültürü	35
3.2.5. Örgütsel Adalet	35
3.2.6. Örgütsel Ödüller	36
3.2.7. Takım Çalışması	37
3.2.8. Kariyer	37
3.2.9. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	38
3.2.10. Monotonluk.....	39
3.2.11. Stres	40
3.2.12. Sosyal Güvenlik	41
3.2.13. İletişim	42
3.3. Örgüt Dışı Faktörler	43
3.3.1. Yeni İş Olanığı	43
3.3.2. Profesyonellik	44
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	44
4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	45
4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	45
4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	46
4.4. Bağlılık ve Performans	46
4.5. Bağlılık ve Devamsızlık	47
4.6. Bağlılık ve İşe Geç Kalma	47
4.7. Bağlılık İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti	48

İKİNCİ BÖLÜM
MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYON SÜRECİNE İLİŞKİN
ARAÇLAR, MOTİVASYON KURAMLARI ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA
İLİŞKİSİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ ve SÜRECİ	50
1.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi.....	50
1.2. Motivasyon Türleri	53
1.2.1. İçsel Motivler.....	54
1.2.2. Fizyolojik Motivler.....	55
1.2.3. Sosyal Motivler.....	55
1.2.4. Psikolojik Motivler.....	56
1.3. Motivasyon Süreci	57
2. MOTİVASYON SÜRECİNE İLİŞKİN ARAÇLAR	59
2.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar.....	60
2.1.1. Gelir (Para).....	60
2.1.2. Prim Sistemi	61
2.1.3. Ödüller	63
2.1.4. Kâra Katılma	64
2.1.5. Sosyal Yardımlar	66
2.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	67
2.2.1. Bağımsız Çalışma Ortamı	68
2.2.2. Danışmanlık Hizmeti	68
2.2.3. Takdir Edilmek	69
2.2.4. Özel Hayata Saygılı Olma	69
2.2.5. Çevreye Uyum.....	69
2.2.6. Öneri Sistemi	70
2.2.7. Değer ve Statü	71
2.2.8. Sosyal Katılma.....	71
2.2.9. Sosyal Faaliyetler.....	72
2.2.10. Kariyer Planlama	72
2.2.11. Psikolojik Güvence	72
2.2.12. Yönetici Davranışları	73
2.2.13. İşin Önemli Olduğunu Hissettirmek.....	73

2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	74
2.3.1. İş Güvencesi	75
2.3.2. İş Rotasyonu	75
2.3.3. Yetki Devri	75
2.3.4. Eğitim ve Yükselme.....	76
2.3.5. Kararlara Katılma	77
2.3.6. Sorumluluk Dengesi.....	77
2.3.7. İletişim	78
2.3.8. Amaç Birliği	80
2.3.9. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	81
3. MOTİVASYON KURAMLARI.....	81
3.1. Kapsam Kuramları.....	83
3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	83
3.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı	86
3.1.3. McClelland'ın Başarı Kuramı.....	89
3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	91
3.2. Süreç Kuramları.....	93
3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	94
3.2.2. Porter-Lawler Modeli.....	95
3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	97
3.2.4. Locke'in Amaç Kuramı.....	99
3.2.5. Pekiştirme Kuramı	101
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MOTİVASYON İLİŞKİLERİ.....	104
4.1. Örgütsel Bağlılığın Motivasyona Etkisi.....	105
4.2. Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	107
SONUÇ.....	110
KAYNAKÇA.....	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Motivasyon Süreci.....	57
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Sıralaması.....	85
Şekil 3. Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Kuramı).....	88
Şekil 4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Çift Faktör Teorilerinin Kıyaslanması.....	89
Şekil 5. Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Karşılaştırılması.....	93
Şekil 6. Porter-Lawler Motivasyon Modeli.....	97
Şekil 7. Amaç Belirleme Modeli.....	100
Şekil 8. Personel Motivasyon Araçları.....	102

KISALTMALAR

AİBÜ	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
AKDÜ	: Akdeniz Üniversitesi
AKÜ	: Afyon Kocatepe Üniversitesi
ANAÜ	: Anadolu Üniversitesi
ATÜ	: Atılım Üniversitesi
BEÜ	: Beykent Üniversitesi
C.	: Cilt
ÇOMÜ	: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
EBE	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
ERÜ	: Erciyes Üniversitesi
FBE	: Fen Bilimleri Enstitüsü
GÜ	: Gazi Üniversitesi
HALIÇÜ	: Haliç Üniversitesi
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İİBFD	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
s.	: Sayfa

- S.** : Sayı
- SABE** : Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- SBD** : Sosyal Bilimler Dergisi
- SBE** : Sosyal Bilimler Enstitüsü
- YDT** : Yayınlanmamış Doktora Tezi
- YYLT** : Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** İnsan unsuru, örgütlerin başarısına etki eden önemli faktörlerden biridir. Başarı ,insan faktörünün kompleks olduğu iyi bilinmesine ve bu bilgiler ışığında gerekli iş ortamının yaratılmasına bağlıdır. Ancak, bu şekilde insan etkin ve verimli çalışarak örgütsel başarıya beklenen yararı katabilir. Örgütlerin istenilen başarıya ulaşabilmeleri için, başarılı çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve kendilerini örgüt amaçlarına adanmaları, onların örgüt hedeflerine ulaşmak için daha çok çabalamalarına neden olmaktadır. Bu da örgütün devamlılığı açısından stratejik bir avantaj sağlar.

Örgüte olan bağlılığın yaratılmasında motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar etkili olmaktadır. Örgütün azami ölçüde verim elde edebilmesi için, en değerli kaynağı olan insan, örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmelidir. Motive edilen birey işini zevkle yapar. Bu durum hem kendisinin hem de kurumunun verimliliğini artırır.

Yönetimin en önemli görevlerinden biri olan örgütsel etkinliğin sağlanması, işgörenlerin örgütsel hedefler doğrultusunda güdülenmesini gerektirmektedir. Çünkü yönetsel etkinlikten sonuç alabilmenin en önemli unsuru işgörenin işinin yapmak için hevesli olmasıdır. Motivasyonun rolü ise işgörenin hevesini arttırmak ve isteklendirmektir. Örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki bu ilişki çalışma konusunun seçiminde etkili olmuştur.

- **Çalışmanın Amacı:** Çalışmadaki amaç, örgütsel bağlılık kavramını, sınıflandırmalarını, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri ve örgütsel bağlılığın sonuçlarını açıklamak ve ayrıca motivasyon kavramını, türlerini, sürecini, motivasyon sürecine ilişkin araçları, motivasyon kuramlarını ve örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki karşılıklı ilişkiyi ortaya koymaktır.

- **Çalışmanın Önemi:** Günümüzün çetin şartlarında kazanç gayesinde olan ya da olmayan her bir işletme için örgütsel bağlılık oldukça dikkate alınması gereken

bir konudur.Örgütsel bağlılık, işletme çalışanlarının görevleri ile ilgili tutumlarını değerlendirmede dikkate değer veriler elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların tutumları ile yakından bağlantılıdır.Bu tutumlar,örgüt tarafından oluşturulan değerler, misyon ve vizyonu kabul etme, örgüt ile özdeşleşme, kaliteyi ilerletme gayretlerini yerleştirme, güdü oluşturma, örgütte takım ruhu anlayışını ilerletme, kuvvetlendirme, fazladan gayret gösterme, istekli olarak örgütte varlığını sürdürme vb. tutumlardır. Bu tutumlarında iş doyumunu, çalışan devir hızı, işten çıkma isteğini düşürme ve bireysel – örgütsel performansa pozitif etkilediği bilinmektedir.

Örgütler uzun yıllar varlıklarını sürdürebilmek için çalışanlarının performanslarından faydalanırken onların arzu ve isteklerininide diri tutmalıdırlar. Örgütün tamamı içerisinde hissedilen paylaşılan bir amaç, değerler ve iş görme hisleri bulunmadan örgütün uzun yıllar varlığını devam ettirmesi imkansızdır. Örgütte ortak bir amaca ulaşmak için toplanmış çalışanların örgütle aynı doğrultuda çalışmalarını sürdürmeleri için örgüt amaçları ile çalışanların gereksinimleri arasında paralellik bulunmalıdır.

Örgütler fertlerinin bağlılık durumlarını yükseltmek niyetindedir. Bunun sebebi, örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların görvelerini yaparken daha fazla arzu duymalarıdır. Örgütte varlıklarını sürdürme niyetinde olan bu çalışanlar, örgütte uzun yıllar bulunurlar ve pozitif ilişki içerisinde bulunurlar. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar örgüt amaçlarına ulaşmak için ekstra çaba harcarlar, daha fazla sorumluluk alırlar bu da yüksek verimliliği sağlar.

- **Çalışma Planı:** Çalışmanın tamamı teorik iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmayı gerçekleştirebilmek için kaynak tarama tekniği kullanılmış, birçok kaynaktan faydalanılarak bir araya getirilen bilgiler ışığında; birinci bölümde örgütsel bağlılık tanımı ve önemine, sınıflandırılmasına, etkileyen faktörlere ve sonuçlarına değinildi. İkinci bölümde, motivasyon kavramı, türleri, süreci, motivasyon sürecine ilişkin araçlar, motivasyon kuramlarına yönelik konular ele alınarak, örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişki üzerinde duruldu.

- **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Bu çalışmada, tarihçi metod kullanılmış ve bu metoda bağı olarak kaynak tarama tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın tamamen teorik bir çalışma olması, tarihsel metodu kullanmayı gerekli kılmıştır. Ancak, yapılan araştırmalardan istifade edilmiştir.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Çalışmanın örgütsel bağılık ve motivasyon kavramı üzerinde planlanması, derinlemesine bir çalışmayı gerekli kılmıştır. Çalışmada genel olarak Türkiye’de yayınlanan çalışmalardan yararlanılmış, yeterli düzeyde yabancı dil bilgisi olmaması ve kaynaklara erişim konusunda sıkıntı yaşanması nedeniyle yabancı kaynaklara doğrudan atıf yapılamamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER ve SONUÇLARI

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bilim ve teknolojinin hızla gelişmesine paralel olarak küreselleşen dünyada, örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için verimliliğini üst düzeyde tutması şarttır. Bu bağlamda araştırmacılar, örgütte verimliliği etkileyen kavramlar üzerinde durmaktadırlar. Örgütsel bağlılık da örgüt verimliliğinde etkili bir kavram olarak incelenmektedir. “Örgütsel bağlılığın bir kavram olarak anlaşılmasının zorlaşma nedenleri, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında çalışan araştırmacıların kişisel düşünceleriyle farklı değerlendirmelerde bulunması ve bu disiplinlerin konuya daha fazla ilgi göstermeleridir.”¹ Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın duygusal, rasyonel ve ahlaki boyutlarının olduğu kabul edilerek incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. “Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili olarak bağlılığı şeklinde ifade edilmektedir.”² İşgören gerek maddi gerek manevi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için örgütte kalmaya ve örgüte bağlanmaya gerksinim duyar.

“Örgütsel Bağlılık, 1956’da Whyte tarafından incelenmiştir. 1974 yılında Porter’in geliştirdiği ‘Örgüte Bağlılık Ölçeği’ ile ölçümlenmeye çalışılmıştır. Whyte’ in yaptığı çalışmayla 1956 yılından bu yana akademik bir konu olarak ele alınmaya başlamıştır. Geçmişten bu yana yapılan birçok araştırmada, örgütsel bağlılığın

¹ H. Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Akademik Bakış, Cilt (C.)2, Sayı (S.)1, İzmir, 2002, s.37-38.

² M.İnce-H. Gül, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya, 2005, s.1

önemi, bağlılığı etkileyen faktörler ve yarattığı sonuçlar üzerinde durulmuştur. Bu anlamada örgütsel bağlılık konusu halen hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için önemini korumaktadır.”¹ Örgütsel bağlılık kavramının popülaritesinin sebebi, örgütün verimliliği ve performansını doğrudan etkileyen verimlilik, performans, verimlilik, iş tatmini, işgören devri, motivasyon vb. kavramlarla yakın ilişki içinde olmasındandır.

1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Klasik Dönem yönetim anlayışında insanın psiko-sosyal bir varlık olduğu göz ardı edilmiştir. Örgütlerdeki çalışanların her birinin makine gibi algılanması, çalışanlara herhangi bir yatırımda bulunulmaması, işletmelerin çalışanlara değer vermeyerek kolay bir şekilde işlerinden ayrılmalılarının işletmelere daha yüksek oranda olumsuz etkilerinin olduğu fikrinin algılanması, ortaya çıkan durumda maliyeti arttırdığının fark edilmesi örgütsel bağlılık konusuna ilgiyi ve bu konudaki çalışmaları daha çok arttırmıştır.²

Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili araştırmalar da bulunan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık konusunun psikolojik yönünün bulunduğunu öne sürerek, iş görenlerin örgüt ile oluşturduğu ilişki ile biçimlenen ve örgütte devamlı bulunmak istemelerini sağlayan bir tutum olarak ifade etmişlerdir. Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığın tanımında bir takım niteliklerin önemli bir yere sahip olan gibi belirlemişlerdir. Örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetli bir inanış ve kabul edilmesi, örgütün faydasına büyük ölçüde gayret harcama arzusu ve örgütte varlığını sürdürmek noktasında kuvvetli bir arzuya sahip olmaktır.³

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak bir çok çalışmacı, 1950’den bu yana örgütsel bağlılık konusunun farklı yönlerini ele alan araştırmalar yapmışlardır. Özsoy, Ergül

¹ İ. Bakan, Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011, s.41

² B. Çakır, SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standartlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Üzerine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İzmir, 2006, s. 67.

³ T. Yılmaz, Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi (HALIÇÜ), Sağlık Bilimleri Enstitüsü (SABE), YYLT, İstanbul, 2011, s.8.

ve Bayık' a göre örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların önem kazanması konusunda birçok değişik neden olacağını belirtmişlerdir.

- Örgütsel bağlılık konusunun, istenilen iş tutumu ile bağlantısı,
- Örgüte bağlılık durumunun görevden çıkma sebebi olarak, iş tatmininde daha önemli bulunduğu çalışmalarla gösterilmesi,
- Örgütsel bağlılık seviyesi fazla olan bireylerin, az olan bireylere kıyasla daha fazla performans sergilemeleri,
- Örgütsel bağlılık konusunun, örgütsel etkililik üzerinde faydalı bir ölçüt olması,
- Örgütsel bağlılık konusunun, özveride bulunmak ve doğruluk vb. örgüt vatandaşlığı tutumlarının bir göstergesi olarak ilgi uyandırmasıdır.¹

Örgütsel bağlılığın birçok olumlu ve olumsuz sonuçlarının olması, örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli çalışmaların yapılmasına neden olmuştur. Örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları arasında iş görenin verimlilik, sadakat, motivasyon, iş tatmini, performansın artması vb, olumsuz sonuçları arasında da işten çıkma, işe gelmeme, işe karşı isteksizlik vb. sayılabilir.

Örgütün yaşamını sürdürmesi için iş görenlerin örgütten ayrılmamaları gerekmektedir. Örgütün gücü iş görenin örgüte bağlılığıyla doğru orantılıdır. Bu nedenle örgüt, iş görenin örgütten ayrılmasını önlemek için motivasyonu arttırmaya yönelik yükselme olanağı sağlama, ücret arttırma veya teşvikler sunmaktadır.

Örgütsel bağlılığın yüksek olması ile iş gören daha fazla sorumluluk almakta bu durum da performansın artmasına ve dolayısıyla verimliliğin artmasına neden olmaktadır. Ayrıca yüksek örgütsel bağlılık düzeyi, çalışanların örgüte sadık

¹ A.A.Özsoy-Ş. Ergül-A. Bayık, "Bir Yükseköğretim Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", 'İş-Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.6, S.2, İzmir, 2004; <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=221&cilt=6&sayi=2&yil=2004>, (10.08.2014).

kalmalarını, işverenle daha güvenilir ve samimi bir ilişki içinde olmalarını, daha az disiplin ve denetime ihtiyaç duymalarını sağlamaktadır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık konusunu zaman içinde değişik şekillerde açıklayan çok sayıda araştırmacı bulunmaktadır. Bu araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar ışığında örgütsel bağlılık konusu; davranışsal bağlılık , tutumsal bağlılık, ve çoklu bağlılık olmak üzere üç değişik yaklaşımla açıklanmıştır.

2.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık çoğunlukla sosyal psikologlar tarafından öne çıkarılmaktadır. Bu yaklaşıma göre bağlılık, işgörenin örgüt içinde çalışmaya başladığı andan itibaren, örgüt içinde sergilediği davranışlar neticesinde oluşmakta ve çalışanın örgüte bağlandığı süreci anlatmaktadır.

Davranışsal bağlılık, çalışanların örgütlerinde uzun bir zaman dilimine kalmaları problemi ve bu problemle başa çıkabilme yollarıyla ilgili mücadele yöntemidir. Davranışsal bağlılık iş görenin davranışına yöneliktir. Örgütte bağlı kalmanın mihenk noktası iş görenin fedakarlık göstererek örgüt üyeliğine bağlanmasıdır. “Davranışsal bağlılıkta çalışanlar örgütten ziyade, örgütün yaptığı çalışmalara bağlanmaktadır. Örneğin; çalışan bir davranış sergiledikten sonra bazı faktörlerden dolayı sergilediği tutumunu devam ettirmekte ve belirli bir sürenin sonunda devam ettirdiği bu tutuma bağlılık duymaktadır. Çalışan, zamanla sergilediği davranışla uyumlu tutumlar geliştirmekte, bu da davranışının yinelenme tekrarlanma ihtimalini arttırmaktadır.”¹ Becker’in ve Salancik’in davranışsal yaklaşımla ilgili teorileri göze çarpmaktadır.

¹ L. Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, S.59, Ankara, 2005, s.127.

2.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Literatür incelemesinde, sosyo-psikolojik ve ya irrasyonel görüş olarak ifade edildiği görülmekte ve 'taraf tutma' ifadesi ile adlandırıldığı görülmektedir. Bu kuramın temeli Becker'in örgütsel bağlılığı yan bahis kuramı olarak yorumlamasına dayanmaktadır. Buna göre çalışanların kazandığı mükafatlar, gösterdikleri çaba ve geçirdikleri zaman gibi kriterlerle örgüte olan bağlılıklarını göstermeye uğraşmışlardır. Bu durum personelin örgütten çıkmanın olumsuz sonuçları olacağı fikri ile (emekli ikramiyesi, kıdem durumu vb.) örgütüne bağlılığını sürdürmesidir. Becker; bireyin çalıştığı kuruma, etkinliğe veya bir başka bireye olan bağlılığı ile paralel tutumlar gösterdiğini belirtmiş, bu konuda değişiklik yapmanın, imkansız olduğunu vurgulamıştır. Becker, bağlılık ifadesini, 'bilinçli bir taraf tutma tutumu' biçiminde değerlendirmiştir.¹

İş görenin yapmış bulunduğu yan bahisin yüksekliği, örgütte varlığını sürdürme durumu ile doğru bir orantı içerisinde. Becker, bu tip bağlılığı ekonomik sebeplerin oluşturduğunu ifade etmektedir. Çalışan örgütten çıkmanın para, sosyal ve psikolojik bakımdan çok kaybının olacağı fikrinden dolayı örgüte bağlanmaya mecbur olduğunu düşünmektedir.²

Becker, devamlılık temelinde bir model geliştirmiştir. Becker'a göre bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini, bazı yan bahislere girerek o tutumlar ile direkt bağlantısı bulunmayan çıkarları ile bir araya getirmesidir. "Başka bir tanımla bağlılık, çalışanın gösterdiği istikrarlı davranışlarından vazgeçtiğinde, kaybedeceği yatırımları düşünerek dolayı, gösterdiği davranışları devam ettirme eğilimidir."³ Bağlılığın bahse girme ifadesine göre, bir birey değerli gördüğü bir durumu ya da durumları riske atarak, benzer bir ifade ile örgütü ile bahis yaparak örgütüne

¹ Ü. Sığırı, "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Anadolu Üniversitesi (ANAÜ), Sosyal Bilimler Dergisi (SBD), Eskişehir, 2007, s.268.

² N.Altıntaş, Hemşirelerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: GATA Hastanesi'nde Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi (ATÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2011, s.44.

³ S. Samadov, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2006, s.66-67.

yatırımda bulunur. Riske attığı durumlara ne ölçüde kıymet veriyorsa bağlılık düzeyi de o ölçüde yüksek olur. Çalışanın bulunduğu yatırım sayısı yükseldikçe değişik iş fırsatları cazibesini yitirmektedir.

Birey davranışı ile tutarlı davranma husunda kendisi tarafından önemli bulunan ve davranışları ile direkt bağlantısı bulunmayan durumlar için bahis yapar iken zamanı, çabası, statüsü, ek gelirleri vb. yatırımlarını riske atmaktadır. Eğer bireyin göstereceği davranış önceye kıyasla tutarlı bulunmazsa bahis çalışan açısından kayıp edilecektir. Bu durumda birey açısından değerli bulunan yatırımlarının yitirilmesi anlamı taşımaktadır. Sonuç olarak, birey bahsi kazanmak için davranışının tutarlılığını sürdürmek mecburiyetinde kalacaktır

Becker'ın fikrine göre çalışan, örgütüne duygusal olarak bağlanmamakta, fakat bağlanmadığında mahrum kalabileceklerini düşündüğünden bağlılık hissetmekte ve örgütü için çalışmayı sürdürmektedir. Becker, bireyin davranışlarına karşı bağlı kalmasının nedenini tutarlı davranışlar sergilemesi ile bağlantılı bulunduğunu kabul etmektedir.¹ Tutarlı davranış, etkinliğin türüne bakılmakızın aynı amacı gerçekleştirmek için yapılan ve uzun bir süre sergilenen davranışardır. Kişinin gösterdiği davranışlar hedefe ulaşmak için gerekli olduğundan, birey davranışı sürdürmek durumunda kalmaktadır. "Becker' e göre zamanla belirli maliyetlerin artması, kişinin devamlı gerçekleştirdiği etkinliklerden uzaklaşmasını daha da güçleştirdiğini savunmuştur."² Buna göre mali etkenler çalışanın örgütten ayrılmasında oldukça zorlaştırıcı bir unsurdur.

Becker'ın yan bahis yaklaşımının hangi tür sınıflandırma kapsamında bulunması hususunda fikir farklılıkları vardır. Genel fikrin tersine Becker'a ait yaklaşımın davranışsal yaklaşım kapsamında incelenmesine, Allen ve Meyer eleştiride bulunmuş ve kendi yaptıkları çalışmalarında tutumsal bağlılık kapsamında incelemişlerdir. Allen ve Meyer' e göre, çalışanın örgütünden ayrılması, örgütle olan bağlantısının psikolojik yönünü gösterdiğinden tutumsal bir özellik göstermektedir.

¹ Gül, s.48.

² F. Açıkgöz, Kamu ve Özel Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi (İÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s. 16.

Bu sebeple, örgütten çıkmanın ortaya çıkaracağı maliyet göz önünde bulundurularak girilmiş olan yan bahsin tutumsal bağlılık kapsamında incelenmesi gerekmektedir.

Mayer ve Schoorman'a göre ise, birey, örgütten çıkmanın para, sosyal ve psikolojik boyutunun maliyetinin yüksek olması nedeni ile örgüte bağlı kalmaya kendisinin mecbur olduğu fikrindedir.¹ Ekonomik maliyetin ölçüsü fazlaştıkça çalışanın örgüte bağlılık düzeyi de o ölçüde yükselmekte ve örgütte bulunmasını riske atacak tutumlardan uzak durmaktadır.

Becker örgütsel bağlılık konusunu iki alt başlıkta değerlendirmiştir. İlkini, bağlılığın merkezi olarak ifade etmektedir. Bağlılığın merkezi denildiğinde örgüt hedefi akla getirilmelidir. Bu bağlılık bireye, gruba veya bütün örgüte ait olabilir. İkinci yaklaşım ise bağlılığın kaynağının olmasıdır.”² Bağlılıktaki en önemli unsur taraflar arasındaki söz konusu olan bahistir.

Yılmaz, Becker’ in bir kurumda istihdam edilenlerin kuruma olan bağlılıklarında bir takım yan bahis etmenleri olduğunu belirtmiştir. Bu dört yan bahis etmeni aşağıda sıralanmıştır.

“i. Toplumsal Beklentiler: Toplumun beklentileri, toplumsal ve manevi yaptırımlar, çalışanların davranışlarında sınırlama oluşturabilir. Bireyin güvenilirliği ile ilgili olumsuz fikir oluşmasına sebep olan, sık sık iş değiştirme davranışı konuya örnek teşkil edilebilir.

ii. Bürokratik Düzenlemeler: Bürokratik düzenlemelerin örgüte bağlılıktaki etkisini örnekle açıklamak mümkündür. Emeklilik ikramiyesi ve emekli maaşı kapsamında periyodik olarak gelirden kesintide bulunan bir birey, işinden çıkmayı arzuladığında bu kesintilerin toplamının büyük bir tutar olduğunu görecektir. Emeklilik aylığı konusunda yapılan bu bürokratik düzenleme çalışanı yan bahse sokarak örgüte bağlılığını etkilemektedir. Çünkü örgütten çıktığı zaman uzun

¹ İnce-Gül, s.51-52.

² F.Y.Dönmez, Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s. 44-45.

zamandır maaşından yapılan kesintileri ve alması gereken geliri yitirecek, emekli maaşı alamayacaktır.

iii. Sosyal Etkileşimler: Becker'a ait yan bahislerden birisi de sosyal etkileşimler olarak ifade edilmektedir. Bir çalışanın diğer çalışanlarla olan etkileşimi, onun hakkında bir düşünce oluşmasına neden olmuştur. Oluşan bu düşüncenin bozulmaması için çalışan ondan istenen davranışları yapmak zorunda kalır. Örneğin, bir çalışan kendini sözüne güvenilir olarak göstermişse, çevresi de onunla ilgili bir kanı oluşturmuştur. Bu kanının değişmemesi için, bireyin yalan söylememesi gerekecektir. Bu durumda, bundan sonraki süreçte doğru tutumlara bağlılık durumu oluşacaktır.

iv. Sosyal Roller: Yan bahisler, bireyin yaşadığı sosyal konumuna tam olarak uyum geliştirmiş olmasına bağlı olabilir. Becker , bahsedilen sebeplerden ötürü geliştirilmiş olan yan bahis ve bu bahislere yapılan yatırım süre içerisinde fazlalaşmakta olduğunu ifade etmiştir. Birey, yaşlandıkça ve örgütteki derecesi yükseldikçe yaptığı yatırım fazlalaşacak, bu hakları yitirmenin mali boyutu zaman geçtikçe daha da fazla olacak ve bireyin örgütünden çıkması güçleşecektir.¹ Sonuç olarak ileri yaşlı ve derecesi fazla olan çalışanların rasyonel bağlılığı fazla olacaktır.

Becker'in yaklaşımına göre, iş gören örgütten ayrılmasının yol açacağı ekonomik, psikolojik ve sosyal maliyetin büyüklüğünü düşünerek, örgüte bağlı kalması için zorunluluk hissedecektir. Ayrıca, bireyin davranışları, uyumlu tutumların geliştirilmesine neden olmakta ve bunlar da gelecekteki davranışları belirlemektedir. Böylece kendi kendini idame ettiren bir döngüsellik oluşmaktadır. İş görenin bu durumu oluşturmaya çalışmasıyla da davranışlarına karşı bir bağlanma gelişecek ve yavaş yavaş örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını arttıracaktır.

¹ Yılmaz, s.22-24.

2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik tarafından ortaya konan kavramında kurumda istihdam edilen çalışanın, sergilediği davranışlarına ve örgütüne olan ilgisini arttıran inançlarına bağlanması söz konusudur. Birey, daha önceki tutumlarına bağlılık geliştirerek onlarla uyumlu olan tutum içerisinde bulunmaktadır. Çoban, Salancik' in bağlılıkla ilgili tanımlamasını şu şekilde ifade etmektedir: Bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla etkinliklerini ve örgütüne olan sempatisini arttıran inanışlarına bağlılık geliştirmesi durumudur.¹

Salancik'e ait davranışsal bağlılıkla ilgili ifadesi Festinger'in bilişsel çelişki kuramına dayanmaktadır. Kurama göre kişinin gösterdiği davranışlar ve tutumları uyumlu olmalıdır. Uyumsuzluk durumu, bireyde stres ve gerilime sebep olacaktır. Buna karşın davranışla tutum arasındaki uyum bağlılık oluşmasını gerektirecektir. Net bir şekilde sergilenen, sergilendikten sonra geriye alınamayan, herkesin gözü önünde meydana gelen ve isteyerek ortaya konan davranışlar bağlılık durumunu etkileyebilmektedir.² Salancik'in yaklaşımına göre, bireylerin tutum ve davranışları arasındaki uyum olması söz konusu iken; Becker'in yaklaşımında, bireyin davranışına karşı bağlılık gerçekleştirebilmesi için, bireyin davranışından caydığı takdirde karşılaşılabileceği zarar konusunda farkındalığı olması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Salancik, örgütsel bağlılığın, bireyin kendini davranışlarıyla teşhis etmesi durumunda ortaya çıkacağını öne sürmüştür. Kişinin sergilediği davranışlara bağlı kalmasını sağlayan üç durum vardır. Bunlar, görülebilirlik, geri alınmazlık ve istemlilik davranışlarıdır. Bunların gösterilme derecesine göre kişiler gösterdikleri davranışlara ve taşıdıkları anlamlara göre daha düşük ya da daha fazla bağlanma sergileyeceklerdir.³ İş görenler, bilişsel uyumsuzluk araçlarını kullanarak, örgüt bağlılıkları ile psikolojik uyumlarını sağlarlar.

¹ Ü. Çoban, İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2011, s. 33.

² İnce-Gül, s.51-52.

³ S. Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007, s. 249.

Salancik'in yaklaşımının temeli, bireyin davranışları ile tutumlarının birbirleriyle tutarlı olması gerektiğini ileri süren çelişki kuramına dayanmaktadır. Bu kuram "Salancik' in yaklaşımına göre iş gören örgüt içindeki davranışlarına bağlı olarak uyumluluk sağlamaktadır. Tutumlar ile davranışlar birbirini tamamlamaktadır. Bunlar arasında oluşan uyumsuzluk iş görende stres yaratacaktır. Aksi durum yeni uyum ise örgüte bağlılığı arttıracaktır. İş gören tutumları ile davranışları arasında uyumsuzluğu gidermek için kendine göre savunma mekanizması geliştirir ve herkesi buna inandırmaya çalışır. İş görenin bu davranışının temeli; davranışını isteyerek yapması, davranışın doğruluğunu göstermek için de davranışını sürekli olarak da sahiplenmesidir."¹ Tutum ve davranış arasında görülen uyumsuzluk kişinin tutumuna zıt davranışlar göstermesinden kaynaklanabilir. Örnek olarak sevmediği bir görevi sadece para kazanmak için çalışan iş görenin, işi ile davranışı arasında uyumsuzluk oluşur. Buna karşın şartlar gereği işini bırakamayan işgören, işiyle ilgili olumsuz düşüncelerini değiştirmeye çalışır, böylece de sorunlarından uzaklaşacaktır.

Salancik' e ait tutumsal, davranışsal bağlılık sınıflandırmasını, birbirlerinden değişik iki olgu tarifi için birbirinden farklı iki olguyu tanımlamak için kullandığı öne sürülmektedir. Örgütsel davranışla ilgili çalışmacıların üzerinde durduğu bir konu olan davranışsal bağlılık ve sosyal-psikoloji çalışmacılarının yaklaşımı olan tutumsal bağlılık olarak incelenmiştir.

i. Davranışsal Görüş: Kişinin örgüt üyelik durumunu ifade etmek için 'yatırımlar' ifadesini seçmiş ve bağlılık durumunu da kişinin davranışlarını yönlendiren bir kuvvet olarak değerlendirmiştir. Davranışsal Bağlılık Modeli, beklenti kuramının genel haliyle, iş görenin tavırlarının kazanacağı ödülün sonucunda ortaya çıktığını göstermektedir.

ii. Tutumsal Görüş: Kişinin içinde bulunduğu örgüt ve örgüte ait gayeler ile kendi gayelerini özdeşleştirerek, bunlara ulaşmak için örgütüne bağlanma

¹ Dönmez, s. 46.

durumunun ortaya çıktığı fikrini savunmaktadır.¹ Tutumsal bağlılık, örgütü ile birliktelik için arzu hissetmek, örgüt faydasına fazla gayret göstermek, örgütün hedeflerine kendi hedefleri ile örtüştürmek, kendi hedefleri gibi görmek olarak ifade edilmektedir.

Hem Becker hem de Salancik' göre bağlılık, davranışları, sürdürme isteği olarak belirtilmektedir. Becker'in yaklaşımına göre, çalışanın davranışına bağlılığında, davranışı sergilemediğinde karşılaşıcağı yatırım kaybının farkındalığı söz konusu iken, Salancik' in yaklaşımında ise bağlılığın oluşmasında örgütle çalışan arasındaki etkileşimi yansıtan psikolojik durum diğer bir deyişle davranışı sürdürme isteği önemlidir.

2.2.Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi ve örgütle birlikteliğinin gücü olarak tanımlanmaktadır. Örgütle özdeşleşme, çalışanın hedefleriyle örgütün hedeflerinin aynışması ve bütünleşmesi süreci olarak belirtilir. Literatürde bağlılığa ilişkin çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür.

i. Duygusal Öge: Tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkidir. Bu yaklaşımda bağlanma, kişinin iş ortamını değerlendirerek elde ettiği sonuç ile ortaya çıkan ve çalışanın örgütüne bağlanması ile sonuçlanan hissi bir reaksiyondurBaşka bir tanımla bağlanma, kişinin örgüt ile bir bütün olması ve örgüte katılmasının bağıntılı kuvvetidir.²

ii. Bilişsel Öge: Bireylerin nesne olay ve kişiler hakkındaki inançlarıdır. Bu kişinin örgütü ile kendisi arasında oluşan bağı ile alakalı gösterdiği tutumlar, çalışanın belirli davranışlar sergilemesini ya da belirli davranışları göstermeye meyil

¹ Çoban, s. 33.

² G.Çöl, 'Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi', Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.6, S.2., s.9, 2004; <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> , (07.07.2014).

göstermesine neden olacaktır. Bu davranışlar ise, örgütten çıkıp çıkmama, devamsızlık gösterip göstermeme ve örgüt faydasına gayret harcamama harcamamadır.¹

iii. Davranışsal Öge: “Bireyin tutum karşısında harekete geçme eyleminden bahsetmektedir. Bu bağlılık türünde, çalışanın hedeflerinin örgüt hedeflerine uyuşması söz konusudur. Hem örgüt hem de çalışanın hedefleri arasındaki bu uyumluluk çalışanın örgütle özdeşleşme sürecini olumlu etkilemektedir.”²

2.2.1 Kanter’in Yaklaşımı

Kanter örgütsel bağlılığı, iş görenin örgütüne hissettiği içten yüksek bağlılığı ya da işi ile alakalı gücünü sosyal bir düzen olan örgütüne harcamaya hazır durumda olması olarak ifade etmiştir. Sosyal düzende bireylerin bağlanmaları üç ana bölümden meydana gelir. Bu bölümlerden; ilki sosyal kontroldür. Diğerleri ise, grup birliği ile sistemin sürekliliğidir. Kişilik sistemi, üç yönelimden oluşmaktadır. Bunların ilki bilişsel yönelimlerdir, ikincisi duygusal, üçüncüsü ise normatif yönelimlerdir. Üyesi olduğu örgüt tarafından kendisine zerk olunan davranışsal isteklerin değişik bağlılık çeşitlerinin oluşmasına neden olduğunu savunmaktadır. Bu istekler üç farklı bağlanma meydana getirmektedir. Bunlardan ilki; devama yönelik bağlılıktır. (devamlılık bağımlılığı) Diğerleri ise, uyum bağlılığı (kenetlenme veya bağdaşım bağlılığı) ve kontrol bağlılığıdır.

2.2.1.1. Devama Yönelik Bağlılık (Devamlılık Bağlılığı)

Kanter devamlılık bağlılığını şu şekilde tanımlamıştır. “Devama yönelik bağlılık, çalışanın örgütte varlığını sürdürerek örgütte kalmaya devam etmesi ve örgütün devamlılığına kendini adanmasıdır.”³ Bağlanmanın oluşabilmesi için birey tarafından, işten çıkmanın parasal yönünün fazla olması ve kendinden çıkmayı güçleştirecek kıymette bireysel özveri ve yatırım isteniyor olmalıdır.

¹ İnce-Gül, s.27.

² Dönmez, s. 47.

³ Açıkgöz, s. 10.

Yılmaz, Kanter' in devam bağlılığında iki önemli etken olduğunu vurgulamıştır. “Bu iki etkenden biri özveri diğeri yatırımdır.”¹ Fedakarlık olarak da ifade edilen özveri, çalışanın örgütün bir üyesi olabilmek adına kendince önemli veya değerli olan herhangi bir şeyi gözden çıkarabilmesidir. Yatırımsa, kişinin çıkarlarını örgüte dayandırması ve böylelikle örgüt ile çıkar ilişkisi oluşturmasıdır. Yatırımlar kişiyi örgütle bütünleştirir çünkü, kişinin maddi ve manevi kaynakları örgütün ekonomisinin bir parçası haline gelir.

2.2.1.2.Uyum Bağlılığı (Kenetlenme veya Bağdaşım Bağlılığı)

Uyum bağlılığı kenetleme veya bağdaşım bağlılığı olarak da adlandırılmaktadır. “Kanter’ e göre uyum bağlılığı örgüt üyelerinin var olan toplumsal ilişkilerinden vazgeçmesi ya da örgütte bulunanların birbirine bağlılığını kolaylaştıracak bir takım araçlarla örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmadır. Örgüt içi bağlılığın oluşmasında kolaylaştırıcı araçlar arasında simge, sembol ya da törenlere katılım vb. kabul edilmektedir.”² Uyum bağlılığı, örgüt ile pozitif duygusal yönelimleri kapsar. İçinde uyum bağlılığı gelişmiş bir grup, varlığını tehdit eden her türlü güce karşı birlik ve beraberlikle durabilecektir.

2.2.1.3. Kontrol Bağlılığı

Kontrol bağlılığını tanımlamak gerekirse, örgüt fertlerinin liderlerin komut ve kaidelerini sürdürmesi olarak ifade edilebilir. Başka bir açıdan kontrol bağlılığı, bireyin örgüt kaidelerine bağlı olması durumudur. Bu bağlanma tipi, örgüte pozitif normative eğilimleri kapsamaktadır.³ Kontrol bağlılığı, bireyin örgütün kural, gaye ve değerlerinin pozitif davranışlar sergilemek için dikkate alınması gereken bir kılavuz olduğunun Kabul edilmesi halinde meydana gelir.

¹ Yılmaz, s.15.

² Gül, s.42.

³ L. Kaş, Herzberg' in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek' teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi (GÜ), Eğitim Bilimleri Enstitüsü (EBE), YYLT, Ankara, 2012, s. 38.

Kanter'in ortaya koyduğu bu üç bağlılık tipinin sonuçları birbirinden farklıdır. Devama yönelik bağlılığın baskın bulunduğu örgütte bireylerin varlıklarını sürdürme olasılıkları daha fazladır. Uyum bağlılığının fazla bulunduğu örgütte ise örgüt dışından gelme ihtimali bulunan olumsuz risklere karşı kendini koruma kuvveti daha fazladır. Kontrol bağlılığının hakim olduğu örgütte ise bireylerin keni amaç ve kuralları ile örgütün amaç ve kuralları paraleldir. Bağlılık tiplerinin bu şekilde değişik sonuçları olduğu halde Kanter, bu üç bağlılık tipinin kendi aralarında bağlantılı bulunduğunu öne sürmektedir. Örgütlerin, üyelerin örgüte bağlılığını artırmak için her üç yaklaşımı birarada kullanmaları gerekmektedir.

Kanter' in yaklaşımından çıkan sonuç işgörenin örgüte sadakati göreviyle ilişkili olan enerjisini örgüte vermeye hazır olmasıyla gerçekleşir. Kişinin sadakati, bağlılığı ve enerjisi sosyal sistemlerdeki alanlardan oluşur. Bu alanların birbiriyle ilişkisini anlayabilmek için, alanların üçü de birarada kullanılmalıdır.

2.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılık bölümlendirme çalışmasını 1961 yılında yapmıştır ve bu çalışma literatür ilklerindedir. “Etzioni’ ye göre, örgüt üyeleri üzerindeki gücünü, üyelerin örgüte yakınlığından almaktadır.”¹ Etzioni örgütsel bağlılığı, hesapçı, ahlaki ve yabancılaştırıcı olarak bölümlendirmiştir.

i. Ahlaki Bağlılık: İş görenlerin örgüte karşı şiddetli pozitif bir eğiliminin bulunduğunu anlatır. “Bu yönelim iş görenin, örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirmesiyle oluşur.”² Bu yüzden iş gören, örgütün faydalı sosyal içerikli gayelerini izlediğini algıladığı takdirde örgüt faaliyetlerine katılım sağlayabilir. En olumlu uçta bulunan bu bağlılıkta üye, örgütün gayesini ve görevini içten olarak kıymetli kabul etmekte ve görevi, herşeyden önce kendisi işine kıymet

¹ Altıntaş, s.43.

² D.D. Aktay, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Bir Hastanede Uygulama, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.41.

gösterdiği için yerine getirmektedir.¹ Bu yaklaşımda iş görenin örgüte katılımı yüksek ise olumlu, düşük derecede ise olumsuz anlamda bağlılığı göstermektedir.

ii. Hesapçı Bağlılık: Çıkarıcı yaklaşım adı da verilir. Bu yaklaşımda örgütle iş gören arasında hesaba dayalı ilişki söz konusudur. İş görenin örgüte karşı pozitif ve ya negative eğiliminin düşük şiddette bulunmasıdır. Örgütle iş gören arasında değiş tokuş kaidesine dayanmaktadır.² Günlük ücretine karşılık, günlük performans gösterir. Hesapçı bağlılığa göre, işgören örgütle arasında faydalı ve adaletli alışveriş ilişkisinin inancıyla hareket etmektedir.

iii. Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı katılım kişisel davranışların önemi bir biçimde kısıtlandığı zaman görülen, örgütüne karşı negative bir eğilimi ifade etmektedir. Kişi, duygusal olarak örgütüne bağlanma hissetmemesine rağmen örgütün ferdi olarak devam etmektedir.³ Örgüt tarafından işgören disiplin altında tutulduğunda, davranışlarının sınırlandırıldığı ve alternatiflerinin olmadığı durumda ortaya çıkmaktadır.

Etzioni'nin yaklaşımından şu çıkarımlarda bulunulabilir: Örgüt, üyeleri üzerinde herhangi bir yetkide bulunabiliyorsa bunun sebebi üyenin örgüte yakın olmasından kaynaklanır. Etzioni'ye göre örgütsel bağlılığa etki eden faktörler üyelerin örgüte karşı yoğun yönelimi, örgüt ve üye arasındaki çıkarıcılık ve bireyin sınırlandırıldığı durumlarda örgüte karşı olumsuz yönelimdir. Bu üç yaklaşım örgüt üyelerini örgüte yaklaştırdığı kadar örgütten uzaklaştırabilme özelliğine de sahiptir.

2.2.3. O'Reilly ve Chatman' ın Yaklaşımı

O'Reilly ile Chatman örgütsel bağlılık yaklaşımını, kişinin çalıştığı örgüt için duyduğu duygusal bir bağlılık olarak ifade etmektedir. Örgüte bağlılığı üç bölümde sınıflandırmışlardır. Bunlar, uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme

¹ Kaş, s. 36.

² Altıntaş, s.43.

³ Kaş, s. 36.

bağlılığı olarak üç gruba ayırmaktadırlar.¹ Bu üç bağlılığın ortak noktası, işgörenin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır. “Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda tam bir düşünce birliği oluşturulamamıştır. Bunun en önemli nedeni ise çalışanla işveren arasında kurulan psikolojik bağın temelinin bilinmemesidir.”²

i. Uyum Bağlılığı: Bağlılığın ilk aşamasıdır. Çok istenen durumlar için değil, belli ödül kazanmak için meydana gelmektedir. Bu bağlanma biçiminde ödülün cazibesi, cezanın ise uzaklaştırıcılığı vardır. Uyum boyutundaki bağlılıkta, iş görenler belli ödül elde etmek için örgütte bulunmaya devam ederler ve ihtiyaç olandan daha yüksek bir performans göstermezler. İş görenlerin içinde buldukları örgütte bulunma arzuları daha azdır.³

ii. Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Özdeşleşme, bireyin kendi kimlik bağlamının, örgütün özellikleriyle örtüştüğünü anladığı durumda ortaya çıkan örgütsel bir tutumdur. “Bu bağlamda özdeşleşme bağlılığı, örgütün diğer üyeleriyle kurulan etkileşimde tatmin olmak ya da kurulan etkileşimin idamesi için oluşmaktadır. Böylece de çalışan örgütün bir üyesi olmaktan büyük haz duymaktadır.”⁴

iii. İçselleştirme: Bağlanmada son aşama içselleştirme değildir. Kişi ve örgüt amaçları arasında uyum vardır. İçselleştirme, kişinin amaçlarının örgüt amaçları ile paralel bulunması ve örgüt amaçlarının kişinin tutumları ve tavırları üzerinde etkili olmasıdır. İçselleştirme durumunda, kişinin örgütünün amaç ve kurallarını, kendisinin amaç ve kuralları olarak kendi isteği ile içten kabul ederek benimsemesi durumudur.⁵ Bu duruma gönüllülük esastır.

Çalışanın örgütüne bağlanması şu şekilde biçimlenmektedir. Dışsal ödül varlığında oluşan bağlılık uyum bağlılığıdır. Örgüt ile birey arasında yakın bir ilişki

¹ Kaş, s. 38.

² Samadov, s.79.

³ F. Kaya, Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Motivasyon Üzerine Bir Uygulama, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.29.

⁴ R. Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000, s.23.

⁵ Çoban, s. 35.

arzusuna dayanan bağıllık türü özdeşleşme bağıllığıdır. Örgüt amaçları ile kişisel amaçlar arasında bulunan paraleliğe dayalı bağıllık ise içselleştirme bağıllığıdır.

2.2.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Literatürde, örgütsel bağıllık üzerine Allen ve Meyer de tanımlama yapmışlardır. Bu tanıma göre, örgütsel bağıllık personelin örgüt ile ilişki durumunu gösteren ruhsal bir durumu ifade etmektedir.¹ Bu durum, kişilerin tavırları ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Belirtisi ise, kişinin örgütünde varlığını sürdürmesidir. Örgütsel bağıllık Allen ve Meyer tarafından üç grupta incelenmektedir. Bu modele “Üç Boyutlu Örgüte Bağıllılık Modeli” denmektedir. Örgüte bağıllığı çok yönlü bir durum olarak ele almaktadır. Bu modelde örgütsel bağıllık durumu üç değişik biçimde görülmektedir. Bunlar, duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllıktır. Bu üç bağıllık biçiminde benzer olan bir takım özellikler mevcuttur.

1. Ruhsal durumu gösterirler.
2. Kişi ile örgütü arasında bulunan ilişki durumunu yansıtır.
3. Örgütte varlığını devam ettirme durumu ile alakalıdır.
4. Personel devir hızını düşürücü etkisi bulunur.²

Allen ve Meyer'in çalışmasına göre; ‘istedikleri için’ örgütte kalanlar duygusal bağıllığı yüksek, ‘koşullar gerektirdiği için’ örgütte kalanlar devam bağıllığı yüksek, ‘zorunluluk hissettikleri için’ örgütte kalanlar ise normatif bağıllığı yüksek olan çalışanlardır.

¹ Yılmaz, s.11.

² N. Uyguç-D. Çımrın, “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağıllıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, DEÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İİBFD), C.3, S.2, İzmir, 2004, s.91.

2.2.4.1. Duygusal Bağlılık

Kurumda istihdam edilen çalışanların, örgütün hedeflerini ve inançlarını benimseyerek, örgütün iyiliği için azami ölçüde çaba harcamaları söz konusudur. Literatürde üzerinde en fazla durulan bağlılık çeşididir. Allen ve Meyer, duygusal bağlılığı belirleyen bir takım faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Balay, araştırmacıların örgütsel bağlılığı etkileyen bir takım etkenler olduğunu vurgulamıştır.”¹ Örgütsel bağlılıkta etkili olan bu etkenler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

İşin Cazibesi: Personele yaptırılan görevlerin ilgi uyandıran ve heyecan hissettiren özellikte olması,

Rol Açıklığı: Örgütün çalışandan beklentilerini açıklıkla belirtmesi,

Amaç Açıklığı: Çalışanın, örgütteki görevlerini hangi amaçla gerçekleştirdiği konusunda fikir sahibi olması,

Amaç Güçlüğü: Çalışandan görevlerinin işin gereğine göre tam olarak yapılmasının beklenmesi,

Önerilere Açıklık: Üstlerin, örgüt üyesi diğer çalışanlar tarafından iletilen düşünceleri önemsemesi,

İş Görenler Arasında Uyum: Örgütte çalışanların birbiri ile olan ilişkilerinin samimi olması,

Örgütsel Güvenilirlik: Çalışanın, örgütün sadakatlığından şüphe duymaması,

Eşitlik: Örgütteki çalışanların tamamının eşit haklara sahip olması,

¹ Balay, s.75.

Bireye Önem: Çalışanlar tarafından icra edilen görevlerin, örgütün temel hedeflerine ulaşmada önemli olduğu duygusunun çalışmada gelişmesini sağlamak,

Geri Besleme: Çalışanları performansları konusunda bilgilendirmek,

Katılım: Çalışanların iş yükleri ve performans standartları ile alakalı alınan kararlara katılımını sağlamak.¹

Üst kısımda bahsedilen bağlılık unsurlarına göre, işin cazibesi, rol ve amaçların belirginliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem ve bilgi paylaşımı gibi faktörlerin çalışanların örgüte bağlanmanın oluşmasında kilit nokta olduğu söylenebilir.

2.2.4.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer, geliştirdikleri devam bağlılığında Becker'in Yan Bahis Kuramından etkilenmişlerdir. Literatürde, ‘rasyonel bağlılık’ ya da ‘algılanan maliyet’ olarak da tanımlanan devam bağlılığı çalışanın örgütünden ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetin bilincinde olması söz konusudur. “Çalışanın üyesi olduğu örgütten ayrıldığında ortaya çıkacak maliyetlerle başa çıkmayı göze alamaması ya da yeni bir iş bulma konusundaki seçeneklerin az olması ile ilgili bir durumdur. Bu şartlar altında çalışanlar örgüte bağlanmak ve bu bağlılığı sürdürmek için minimal düzeyde de olsa örgütün şartlarını yerine getirirler.”²

“Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını ifade etmektedir.”³ Duygusal bağlanma, kişilerin örgütüne bireylerin örgütlerine durgun bir şekilde boyun eğmelerinden daha aşırı bir durumu anlatmakta ve kişilerin, örgütlerinin daha iyi duruma gelebilmesi için kendilerinden daha fazla özveri göstermeye gönüllü olmalarını içeren aktif bir hissi bağ oluşturmaktadır. Bu tip bağlanmada kişi arzu etse bile örgütünden çıkamamaktadır. Çünkü çıkmak kendisi

¹ Kaya, s.36.

² Altıntaş, s.51.

³ Çoban, s. 37.

için para kaybı ve bazı zorluklar meydana getirmektedir. Çalışanlarda devam bağlılığının gerçekleşmesine sebep olan bireysel ve örgütsel etkenler aşağıda özetlenmiştir.

Yetenekler: Çalışanın görevini sürdürdüğü örgütünde elde ettiği beceri/tecrübelerin başka örgütte hangi ölçüde kendisine fayda sağlayacağı ve bu beceri/tecrübelerinin hangi ölçüde başka örgüte akatrabileceği kaygısı,

Eğitim: Çalışanın aldığı formel eğitimin, bulunduğu örgüt ve bu örgüte benzeyen örgütlerin haricinde kendisine faydasının olmayacağı fikri,

Yer Değiştirmek: Çalışanın işten çıkması halinde, başka bir yere gitmeyi arzu etmemesi,

Bireysel Yatırım: Çalışanın süre ve gayretinin büyük kısmını çalıştığı iş yerine vermiş olduğu fikri ile kişisel yatırım düşüncesi,

Emeklilik Primi: Çalışanın bulunduğu iş yerinde varlığını sürdürmesi halinde elde edebileceği emekli ikramiyesini, iş yerinden çıkması halinde yitirebileceği fikri,

Toplum: Çalışanın yaşamını sürdürdüğü yerde uzun zamandır oturuyor olması ve yaşı,

Seçenekler: Çalışanın iş yerinden çıkması halinde mevcut işinin aynısını ya da daha da iyi olanına sahip olmakta zorluk yaşayabileceği fikri,¹

Devam bağlılığı ile ilgili bazı faktörler ön plana çıkmaktadır. Bunlar, kişisel yatırım, beceri, eğitim , maddi beklenti seviyesi ve değişik iş seçenekleridir.

¹ Kaya, s.35.

2.2.4.3. Normatif Bağlılık

Algılanan rasyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Allen ve Meyer, duygusal ve devamlılık bağlılığına Weiner ve Vardi tarafından vurgulanan ve özellikle de Weiner' in geliştirdiği 'normatif' boyutu da ilave ederek örgütsel bağlılığın üç boyutlu modelini ortaya koymuşlardır.

“Normatif bağlılık, bireyin ihtiyaçları arasında görülen ait olma duygusunun, çalışanın örgütte kalmasında etkili olması durumunda görülen bağlılık olarak tanımlanmaktadır.”¹ Normatif bağlılık iş görenlerin ahlaki bir yükümlülük duygusu nedeniyle gösterdikleri bağlılıktır.

Bu bağlanma tipinde çalışanın örgütüne bağlılık hissetmesi, bireysel faydalarından dolayı değildir. Daha çok yerine getirdiklerinin ahlaki yönden doğru olduğuna inandığı için davranış sergilemektedir. İş gören örgütsel içten bağlılığını en doğru tavır ve en faziletli karar olarak gördüğü için örgütte varlığını sürdürmektedir.² İş görenler bir gönül borçluluğu hissi ile örgüt üyeliğini sürdürmektedir. Bunun nedeni, iş sahiplerinin kendilerini çok ihtiyaç duydukları bir durumda iş almaları ve ya iş sahipleri ile birlikteliklerini devam ettirmelerinin en doğrusu olduğu yönünde fikirlerinin olmasıdır.³ Bu durumda bireyler örgüt onlara iyi davrandığı için, örgüte borçlu olduklarını düşünürler.

Her bağlılık tipi çalışanı bir biçimde örgütüne bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılıkları bulunan çalışanlar arzu ettikleri için, kuvvetli normatif bağlılık sahibi olan çalışanlar mecbur olduğu için, devam bağlılığı bulunan çalışanlar ise ihtiyaç hissettikleri için örgütlerinde bulunurlar.⁴ Her bağlılığın farklı etki ve sonucunun olmasının sebebi, bağlılık nedenlerinin farklı olmasındandır.

¹ Çoban, s. 37.

² N. Kaya-S. Selçuk, “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.8, S. 2, İstanbul, 2007, s. 180.

³ M. Ölçüm Çetin, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004, s.91.

⁴ Çetin, s.92.

Bu üç bağıllık için sonuç olarak şunlar söylenebilir. İşgörenler örgüte duygusal anlamda bağlanmada istek duyarlar. Bu psikolojik olarak aynı tek bir çatı altında ele alınabilir. En önemli ortak özellikleri işgörenin örgütten ayrılma olasılığını azaltmaya yönelik faaliyetleri kapsamış olmalarıdır.

2.2.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'ye ait örgüte katılım modelini, örgütsel bağıllığı kavramsallaştırması yönünden doğru bulmuşlar, ancak yeterli düzeyde ilgi uyandırmadığını vurgulamıştır. Bu yaklaşıma göre, çalışanın örgüte olan ilgisinin gerçekleşmesi üç farklı şekilde oluşmaktadır.

i. Ahlaki Bağıllık: Çalışanın örgütün hedeflerini ve kurallarını benimsemesiyle birlikte örgütüne olan olumlu ve yoğun bağıllığıdır.

ii. Çıkarıcı Bağıllık: Bu bağıllık türünde çalışanlar belli ödülleri elde edebilmek için örgüte katkıda bulunurlar. Diğer bir deyişle çalışana göre örgüt, ödüle ulaşmak için bir araçtır.

iii. Yabancılaştırıcı Bağıllık: Çalışanların, buldukları örgütten başka bir iş ya da örgüt seçeneği olmadığı düşüncesine sahip olmasıdır.”¹

Penley ve Gould'un yaptıkları bu çalışmada birey, aynı örgütün içerisinde değişik bağıllık tiplerinin bir karışımını gösterebilir. Bu da kişinin, örgüte ait alt bölümlerde karşısına çıkan uyum sistemine ait bireysel eğilimlerin birbirleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır.

2.3. Çoklu Bağıllık Yaklaşımı

Reichers tarafından öne sürülen bu yaklaşımda diğer bağıllıkların aksine bir bütün her biri birbirinden farklı amaç ve değerlerden oluşmuştur. “Farklı bir

¹ Açıkgöz, s. 12.

tanımlamayla örgüt içinde bir araya gelen öğelerin örgüte olan bağlılıkları birbirinden farklıdır.”¹ Reichers’e göre çoklu bağlılık yaklaşımını tutumsal ve davranışsal bağlılıktan ayıran özellik, örgüt içinde farklılık gösteren unsurların örgüte bağlılık düzeylerinin de farklı olabileceğidir.

Çoklu bağlılığın en önemli kaynağı kamuoyudur. Kamuoyu içerisinde, çeşitli gruplar, çalışanlar, hizmet alanlar, işverenler, yöneticiler ve sendikalar önemli bir yere sahiptir. Örgütlerin var olma sebeplerinin başında, farklılık gösteren birden fazla grubun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak olduğu örgütsel bağlılık literatüründe kabul görmektedir. “Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, bağlılık bireyler arasında değişiklik gösterebilmektedir. Bir çalışana göre örgüte bağlılıkta örgütün çalışma prensipleri etkili iken, diğer bir çalışana göre ise örgütün çalışana verdiği değer etkili olmaktadır.”²

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığa etki eden birçok faktör vardır. Bu faktörler genel olarak demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal olarak ayrılabilir. Bu konu ile ilgili yapılan bir çalışmada Oliver, demografik unsurların örgütsel bağlanma oluşumu üzerinde önceki durumuna göre daha düşük; ödül ve iş değerininse daha kuvvetli bir bağlantıya sahip olduğunu tespit etmiştir.³

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle, örgütsel bağlılığın ilişki düzeyi konusunda görüş farklılıkları vardır. Örgütsel bağlılık yazınında farklı araştırmacıların bu konuda değişik görüşleri bulunmaktadır. Koch ve Steers demografik unsurların, Morris ve Sherman örgütsel-görevsel unsurların örgütsel bağlılık oluşumu ile daha ilişkili olabileceğini göstermiştir. Buchanan’sa , bu iki unsurunda örgütsel bağlılığı aynı düzeyde etkilediğini ileri sürmüştür.⁴ Örgütsel bağlılık subjektif bir konudur ve bireyin algılarıyla yakından ilişkilidir. Bu sebeple

¹ Balay, s.25.

² Açıkgöz, s. 17.

³ Altıntaş, s.53.

⁴ A. Gülser, Hastanelerde Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi, İÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2011, s. 24.

örgüt içinde çalışanların her türlü etkileşimi ve hatta çalışma ortamı örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak, bu faktörlerin örgüte bağlılığı etkileme derecesi sektörel, bireysel ya da örgütsel olarak değişiklik gösterebilmektedir. Çalışanlar bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık düzeylerini belirlemektedirler.

3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerin içeriğine yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve çalışma süresi girmektedir. Kişisel faktör ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bağlantı olduğu önen sürülmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel hedef ve değerlerin çalışan tarafından kendisi ile özdeşleştirilip örgütte uzun yıllar kalabilmesi için oldukça değerli bir etken olmaktadır.¹

Çalışma ortamında çalışanın iş motivasyonuna etki eden bir çok dış kaynaklı etken bulunmaktadır. Dış kaynaklı etkenlerin incelenmesinde çalışanın kişisel özelliklerinin önemi fazladır.² Örneğin, aynı örgütte aynı şartlar altındaki iki çalışana aynı ödeme yapıldığı zaman, iki çalışanın taleplerinin yerine getirilmeme olasılığı vardır. Bu faktöre göre, işgörenlerin farklı bireysel farklılıkları vardır. Bu farklılıklar örgütsel bağlılık düzeyine de etki etmektedir.

3.1.1. Yaş

Araştırmalar, yaş ile örgütsel bağlılığın arasında olumlu bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. Allen ve Meyer, ileri yaştaki iş görenlerin gençlere göre daha olgun ve aynı çalışma ortamında daha uzun süredir bulunmalarından dolayı daha fazla tecrübeye sahip olmalarından dolayı örgütlerine duygusal yönden bağlılıklarının daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir.³

¹ İnce-Gül, s.59.

² Çoban, s. 39.

³ Yılmaz, s.25.

Çalışanların yaşı ilerledikçe görevleri ile ilgili önemli bilgileri hafızalarında çoğaltırlar. Bu durum çalışanın uzun süre yaptığı yatırımların sonucudur. Bu sebeple, çalışan diğer örgütlere ve başka işlere karşı cazibe duymaz. Diğer yandan, genç çalışanlarda durum farklıdır. Genç çalışanların yatırımlarının fazla olmaması nedeniyle ileri yaşlı çalışanlara kıyasla görev yaptıkları örgütlerine daha zayıf bağlılık duydukları gösterilmiştir.¹ Bu sebeple, bağlılığı zayıf olan genç iş görenlerin işten çıkma yönelimlerinin daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Türkiye’deki örgütlerin iş ilanları incelendiğinde birçok örgütün yaş kriterini koydukları görülmektedir. Bu sebeple yaş ilerledikçe iş bulma olasılığı azalmakta ve ileri yaş grubunda olan çalışanlar mevcut işlerinde devam etmeyi tercih etmekte, işsiz kalma ihtimallerini azaltmaktadırlar. Yaştaki ilerlemeyle tecrübenin artması sonucu, örgüte olan bağlılığın da artması söz konusu olabilmektedir.

3.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık yazınında, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değişik şekillerde açıklanmaktadır. Yılmaz, kadın ve erkeğin toplumsal rollerinin, iş yaşamındaki etkisinden bahsetmiş ve cinsiyet ayrımının işe bakışta da ayrım oluşturduğunu belirtmektedir.

Cinsiyet rol toplumlaşmasında farklılık sebebiyle, kadın ve erkek çalışanların örgüt içerisinde değişik değer ve istekleri bulunduğu fikri hakimdir.² Örnek olarak kadın çalışanlar iş ortamının şartlarına ve sosyal ilişkileri daha önemli bulurken, erkek çalışanlar para, kariyer ilerlemesi, yükselme olanakları, vb. hususlara daha çok itibar etmektedirler. Bazı çalışmacılar kadın çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu savunmaktadırlar. İnce ve Gül bunun nedenlerini kadın iş görenlerin örgütü içerisinde daha tutarlı ve istikrarlı

¹ İnce-Gül, s.65-66.

² Ç.Kirel, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, C.28, S.2, İstanbul, 1999, s.118.

olmaları ve kadınların karşlarına çıkan negatif olaylar karşısında güdülerinin yükselmesi olarak ifade etmiştir.¹

İncelenen çalışmalar değerlendirildiğinde, kadın ve erkek çalışanların genel örgütsel bağlılıklarının birbirine yakın olduğu söylenebilir. Bazı çalışmalarda kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermezken, bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

3.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin önemi yadsınamaz. Eğitim, bireyin yaşamındaki her alanda son derece etkilidir. Bireyin yaşadığı çevreye ve karşılaştığı olaylara karşı algılarını, tutum ve davranışlarını değiştiren en önemli etkidir.

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki negatif yöndedir. “Yaptığı işle ilgili yeterli düzeyde eğitim görmüş bir çalışan üyesi olduğu örgütten başka örgütleri de seçenek olarak görmekte ve adaptasyon konusunda sıkıntı yaşamayacağını düşünmektedir. Bu bağlamda çalışanda örgüte bağlanma değil, yaptığı işe bağlanma durumu söz konusu olmaktadır. Çünkü çalışanın işindeki başarısı, daha iyi seçenekler sunan herhangi bir örgüte geçebilmesi için bir basamaktır. Bunun tam tersi eğitim düzeyi düşük olan çalışan için iş güvenliği, örgütte devamlılığını sağlama daha önemlidir. Bu nedenle çalışanda örgütsel bağlılık düzeyi daha yüksektir.”² Literatürde eğitim ve örgütsel bağlılığın negatif ilişkiyi destekleyen çalışmalar bulunmaktadır.

Eğitim ve gelişim bireysel ve kurumsal ilerleme adına yapılan yaygın bir beşeri sermaye yatırımı türüdür. Eğitim ve gelişim, işe özgü becerilerin geliştirilmesi,

¹ İnce-Gül, s.63.

² F. Sonay, Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.72.

çalışma performansı süresince hata doğrulaması ve kurumun gelecekte faydalanabileceği çalışanların becerilerinin geliştirilmesi için kullanılabilir.

Eğitim seviyesi arttıkça, çalışanların örgütten beklentileri de artacaktır. Örgütlerin, bu beklentileri karşılayamaması ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına neden olabilecektir. Ancak, örgütün faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik açıdan yetersizliği ve farklı iş alternatiflerinin kısıtlı olduğu ülkelerde, eğitilmiş iş görenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek olabilir.

3.1.4. Çalışma Süresi

Çalışma süresinin yani kıdemini tarifini yapmak gerekirse, iş görenin örgütte çalıştığı hizmet süresi olarak tanımlanır. Örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasındaki ilişki pozitif yöndedir. “Buchanan, çalışma süresinin örgütsel bağlılığı etkilediğini açıklamak için ortaya attığı modelde ortaya çıkan sonuçlar çarpıcıdır. Buna göre; ilk yıl çalışanın için güvenlik gereksinimi ve çalıştığı iş yerinden beklendiklerinin gerçekleşme durumu önemlidir. İkinci ve dördüncü yıllar arasında iş gören örgüt içindeki kariyerini arttırmaya gayret göstermekte ve başarısız olma konusunda kaygılanmaktadır. Beşinci yıldan sonra ise olgunluk seviyesi gelmekte ve bağlılık daha fazla olmaktadır.¹ Çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde, çalışılan süre arttıkça genel bağlılık düzeyinin yükseldiği görülmektedir.

3.1.5. İş Beklentileri

Çalışanlar, örgüte ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için girerler. Örgüt bu bağlamda köprü vazifesi görmektedir. İş görenler işlerinden tatmin oldukça örgüte bağlanırlar. İş görenlerin ihtiyaç ve beklentileri örgütün istek ve beklentileri ile paralellik göstermesi halinde örgütsel bağlılık olumlu anlamda etkilenir. Bir çalışanın, uzun bir süre örgütte kalması, bireyin örgütte kalma eğilimiyle ilgilidir. Bu tip bireyler için bağlı olduğu örgüte katkıda bulunma ve daha fazla sorumluluk alma

¹ Çoban, s. 42.

büyük önem taşır. “Bazı işletmeler kuralları gereği işe girecek bireye görev tanımlarını açıklamazlar. Bu durumda işe başlayan birey, zamanla beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmaması nedeniyle sıkıntı yaşar. Örgüt de uyguladığı bu politika nedeni sürekli çalışan devri sonucu bir takım maliyetlerle karşılaşır.”¹ Hem işletme hem de çalışanın bu tür sıkıntılı durumlara düşmesini engellemek bir takım uygulamalara gidilmesi faydalı olabilmektedir. İşletmenin insan kaynakları birimlerince tüm meslek gruplarına ait görev tanımlarını hazırlaması ve bireye işe alınmadan önce gerekli bilgilendirme yapılması bu anlamada büyük önem taşımaktadır.

3.1.6. Psikolojik Sözleşme

Örgüt yönetimi ile çalışan arasında iş ve psikolojik sözleşme olmak üzere iki tür sözleşme mevcuttur. “İş sözleşmesi, çalışan ve örgüt yönetimi arasında yapılan, içeriğinde karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirli olduğu yazılı sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise, örgüt içinde çalışanların uymakla yükümlü oldukları kuralları içeren yazılı olmayan bir sözleşme türüdür.”² Diğer bir ifade ile iş görenin kuruma katılması aynı zamanda kurumun daha önceden hazırlanmış şartlarını da beraberinde kabul etmiş sayılmaktadır. Bu durumda örgütün istediği davranışların sergilenmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla iş gören isteyerek kendini örgütle özdeşirmiş olmaktadır.

3.2. Örgütsel Faktörler

İş görenin kişisel farklılıkları nasıl olursa olsun, örgüt nedeni bazı sorunlar çalışanın bağlılık tutumunu etkileyecektir. Örgütsel faktörler bu çalışmada işin niteliği ve önemi, monotonluk yönetim, stres, ücret düzeyi, sosyal güvenlik ,örgüt kültürü, örgütsel adalet, iletişim örgütsel ödüller, kariyer, rol belirsizliği ve rol çatışması ve takım çalışması başlıkları altında açıklanacaktır.

¹ Dönmez, s.56.

² Dönmez, s.57.

3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılık durumuna etki eden önemli bir unsurdur. “İşin önemi, ‘bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi’ olarak ifade edilmektedir. İşin çeşitliliği, öğrenme fırsatları, zorluklar, başarı şansı, denetim ve yöntemler gibi konuları içerir. İşin niteliği ile kişinin kendinde bulduğu nitelikler örtüştüğü ölçüde tatmin düzeyi artacaktır.”¹ Yani işgören, davranışlarının işinde bir fark yaratabildiğine inandığında iş tatmini artmaktadır.

İş tatminine etki eden bir çok etken söz konusudur. Bunlar; işin sorun çözümlü odaklı olması, iş görenin yaratıcılığını ortaya çıkartması, yenilikleri öğrenmeye ve gelişmelere açık olmasıdır. İşin niteliği ile ilgili unsurlardan, daha çok iş alanları ve örgütsel bağlılık arasında bulunan bağlantı çalışılmıştır. Çalışanların iş alanları genişledikçe tecrübelerinin de fazlalaşacağı ve dolayısıyla da örgütsel bağlılığında yükseleceği hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörlerden biri olan işin niteliği ve önemi, işgörenlerdeki örgüte bağlılıkta olumlu yönde etkili olabilmektedir. İşgörenlerin işine bağlılığı, kazandığı deneyimler ve kişinin kendinde bulduyuyla başarısının örtüşmesi örgüte bağlılığını artırmaktadır.

3.2.2. Yönetim

Yönetim biçimi, çalışanları vasıtasıyla örgüt amaçlarını yerine getirmeye çalışan yönetim işini üstelenen kişinin çalışma biçimi olarak tanımlanabilir. Yönetim biçimi, yöneticinin çalışanları ile bağlantı kurma ve çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirme biçimini belirlemektir. Bu haliyle, yönetim biçimi, çalışanların örgütün amaç ve değerlerine sahip çıkma, bağlanma seviyesini etkilemektedir.

¹ C. Serinkan-A. Bardakçı, “Pamukkale Üniversitesi’nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminine İlişkin Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Karaman İİBFD, S.12, Konya, 2007, s.153.

Yönetim kavramıyla ilgili birçok tanımlama kullanılmıştır. Yönetim kavramı, davranışsal bilimlerin öncelikli araştırma konularından olması, ilkeleri, felsefesi ve politikalarının bilimsel incelenmesinin çok eski olmamasından dolayı literatürde birbirinden ayrı fikirler görülmektedir. Bu nedenle, araştırmacılar arasında uzlaşmayı sağlayan, geniş kesim tarafından kabul görmüş bir tanımlama yapmayı güçleştirmekte ve bu sebepten terminolojide ve kavram karmaşalarının doğal görülmesi gerektiği ifade edilmektedir.¹

Yönetimin, çalışanın ihtiyaçlarına verdiği önem örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Çalışan ihtiyaçlarının göz ardı edildiği bir örgütte çalışan bireyin örgütte çalışmayı sürdürmesi normotif boyutlu değil, gereksinim boyutludur. Ancak bunun aksine çalışan ihtiyaçlarına önem verilen bir örgütte çalışan birey örgüte daha çok bağlanır ve yönetime minnettarlık duyar.

Örgütlerde belirlenen yönetim tarzı örgütsel amaç ve değerlere bağlılığı etkilemektedir. Baskıcı ve aşırı kontrolcü yönetim, çalışanların yeni fikirler üretmelerine veya fikirlerini beyan etmelerine engel olur.

3.2.3. Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılıkta, çalışanlara verilen gelir seviyesi de önemsenen bir etkidir. Gelir seviyesi, örgüt içerisinde ve sosyal hayatta iş görenin sosyal durumunu etkileyen bir unsurdur. Ücret, işin çekiciliğini arttırmanın yanı sıra çalışanın örgüte bağlılığını da arttırır.

Çalışanların ücretin örgüt içinde adil dağılımını anlama şeklide örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Çalışan örgüt üst yöneticilerinin ücret politikasını ne kadar adaletli ve eşit olduğunu görürse, örgüte hissettiği bağlılığı o seviyede fazla

¹ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005, s.11.

olacaktır.¹ Üst düzey çalışanlar da ücret diğer çalışanlara göre örgütsel bağlılık açısından çok daha önemli bir etkidir.

Lawler ve Porter, ücret ne kadar fazla ise doyumunda o derece fazla olacağını belirtmektedir. Ayrıca paranın başka şeyleride temsil edebileceğinden konu daha da karmaşık hale gelmektedir.² Para, sosyal olarak tanınmanın ve başarının bir simgesi olmaktadır. Çalışan açısından para çoğunlukla örgüte verdikleri destek ve katkılardan dolayı yönetimin gösterdiği takdir olarak algılanmaktadır. Çalışmacılar ücret etkenini ifade ederken üç hususu daha çok incelemişlerdir. Tikici bu faktörleri şu şekilde tanımlanmıştır. Çalışma sonucu elde edilen paranın , ülkedeki diğer çalışanların aldıkları para ile kıyaslanması, paranın kendisiyle eş düzeyde eğitilmiş olan çalışanların aldığı para ile kıyaslanması ve aynı görevi yapan çalışanların aldıkları para ile kıyaslanmasıdır.³

Yüksek ücret, çalışanın sadece ekonomik gücünü arttırmakla kalmamakta onun toplum içindeki saygınlığını ve otoritesini de arttırmaktadır. Ayrıca yüksek ücret çalışanın geleceğini güvence altına almasını sağlamaktadır. Bu nedenle ücret artışının çalışanlar üzerinde bir tatmin sağladığı kabul edilmektedir.

Ücret düzeyi, örgütsel bağlılığı hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Değişken olmasının en önemli nedenlerinden biri üst yönetimin adaletli gelir dağılımı yapıp yapmadığıdır. Gelirin adaletli olması durumunda işgörenler hem örgüte bağlılıklarını artırabilmektedirler hem de işi çekici bulabilmektedirler. Adaletsiz gelir dağılımında ise işgörenler kendilerinin yetersiz olduğunu düşünerek örgüte manevi bağlarını yitirebilirler. Bu durum işgörenleri zorunluluk, maddi kayıp gibi nedenlerden dolayı örgüte devam etmesini zorunluluk haline getirmektedir.

¹ Çoban, s. 44.

² Z. Sabuncuoğlu-M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001, s.109.

³ M. Tikici, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ankara, 2005, s.47.

3.2.4. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörlerden biri diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların nasıl davranmaları gerektiği konusunda oluşturulan normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle “örgüt kültürü, örgüte mensup bireylerin düşünce ve davranışlarını belirleyen değer ve inançlar bütünüdür.”¹ Bu anlamda örgüt kültürü, çalışanın sergileyeceği davranışlar konusunda ışık tutmaktadır.

Örgüt kültürü, çalışanların ve örgüt faaliyetleri üzerinde dinamik etki yapma gücüne sahiptir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal ilişki vardır. Çalışanların iş seçimi konusunda örgüt kültürünün güçlü olması önemli bir etkidir. Çünkü, çalışan örgüt kültürü gelişmiş bir örgütün beklentilerine değer vereceğini bilir ve örgütün bir üyesi olmaya istek duyar.

Örgütsel kültürde iki temel amaç vardır: İlki, örgütü tanımdır; ikincisi ise, örgütte ortak olan noktaları tespit etmek, kısacası örgütün kültürünü tanımdır. Örgüt kültürü, örgüte orijinal bir kimlik sağlayan, örgüt içerisindeki çalışanın tavırlarında etkili olan ortamın şekillenmesindeki ve yönetilmesindeki etkisi ile incelenmelidir.² Örgütsel kültür, işgörenlerin davranışlarını yönlendirdiği gibi örgüte bağlılıkta da etkili olabilmektedir. Örgütsel kültürü yüksek olan çalışanların, örgüte bağlılığı artmakta ve daha önemli etkiler yaratabilmektedir.

3.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, iş görenlerin örgütün çalışma ve yönetimini algılamasıyla yakından ilişkilidir. “Çalışanların örgüt yönetiminin verdiği kararları değerlendirme süreci olarak da tanımlanabilir. Yönetimin kararları arasında görev dağılımları, çalışma saatlerine riayet, çalışanlara yetki verilmesi, ücret düzeyi ve ödül dağıtımı bulunmaktadır.”³ Örneğin, bir kurumda görevleri aynı olan iki çalışanın farklı

¹ Açıkgöz, s. 31.

² Çoban, s. 45.

³ İnce-Gül, s.76-77.

ücretler alması durumunda, az ücret alan çalışanın örgütsel bağlılığı daha zayıf olacaktır. Başka bir anlatım ile adil bir örgütte çalışanlar, yöneticilerin tavır ve tutumlarını adalet, ahlaklı olmak ve rasyonel olarak incelerler. Örgütsel adalet, dağıtımsal ve yönetsel adalet olarak incelenmektedir

i. Dağıtımsal Adalet: Örgütte maddi ve manevi ödüllerin, işlerin ve sorumlulukların çalışanlar arasındaki dağılımında yönetimin sergilediği adaletli yaklaşımla ilgilidir. “Çalışanlar özellikle maddi ödüllerle ilgili kendilerini diğer çalışanların kazançlarıyla kıyaslamaktadırlar.”¹ Dağıtımların çalışanlar tarafından adaletli bulunması iş doyumunu sonuçlandırır.

ii. Yönetsel Adalet: “Örgütün işleyişiyle ilgili çalışanları da etkileyebilecek kararların adil bir anlayışla verilmesidir.”² Burada önemli olan yönetimin örgütle ilgili aldığı kararların nedenlerinin adil olarak verildiğinin örgüt çalışanları tarafından anlaşılmasına bağlıdır.

Örgütte yapılan planlama hataları ve değerlendirmelerin etkin olmaması gibi sebepler, çalışanların örgütün adaletine olan bakış açısını olumsuz yönde değiştirmektedir. Bu durum da örgüte olan bağlılığı azaltmaktadır.

3.2.6. Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılık oluşmasında ödül önemli bir unsurdur. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, kademe, derece ilerlemesi, terfi, çalışana sorumluluk yanında yetki verilmesi ya da daha esnek denetim vb. bireysel olmayan ödül personelin bağlanma hissetmesinde olumlu etki yaratmaktadır. “Ödüller, yönetimin başarılı personelinin tebrik etmesinin en iyi yöntemlerinden biridir.”³ Yönetimin çalışana ödül aracılığı ile verdiği bu mesajı çalışanın algılama ve yorumlama biçimi, örgütsel bağlılık düzeyini değiştirecektir.

¹ Yılmaz, s.29.

² Açıkgöz, s. 31.

³ İ. Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul 2004, s. 450.

Yöneticilerin, ödülleri adaletli bir şekilde kullanmasında gösterdiği başarı, çalışanların örgütsel bağlılığını arttıran bir etken olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık, maddi ve örgüt içi ödüllendirmelerden (çalışanın görevinde saygınlık, huzurlu çalışma ortamı vb) etkilendiği literatürde belirtilmektedir.

Çalışanlar, örgüt yönetimi tarafından verilen ödüllerin yeterli olduğunu ve adaletli bir şekilde verildiğini anlarsa, örgüte bağlılığı daha yüksek olacaktır. Çalışanların gelir düzeylerinin, örgütsel bağlılıklarına tesir ettiği görüşü, yapılan araştırmalarla da desteklenmektedir. Bu anlamda kazanç, işe olan ilgiyi arttırmaktadır. Çalışanlara yapılan ek ödemeler genellikle yüksek bağlılıkla sonuçlanmaktadır.

3.2.7. Takım Çalışması

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek bağımlı ya da birlikte çalışan topluluktur. Takım çalışması örgüte bağlılığı da olumlu etkilemektedir. Takım içinde alınan kararların tüm takım üyelerince alınması, örgütsel bağlılık düzeyinin yükselmesinde önemlidir. “Örgüt için alınacak kararlarda çalışanların fikirlerinin alınması, yönetimin çalışanlara verdiği değer bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.”¹ Bu durum da, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır.

Takımı oluşturan üyelerin birbirleriyle olan ilişkileri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz anlamda etkilediği belirtilmektedir.

3.2.8. Kariyer

Örgütsel bağlılıkta kariyerin tanımını yapmak gerekirse kariyer; iş gören tarafından mesleki gelişiminin ve bireysel gelişiminin sürecidir. Kariyer, meslek

¹ Çoban, s. 46.

yapılırken bireyin kendisi tarafından koyulan hedef istikametinde iş tecrübesi kazanılarak ihtiyaç duyulan eğitimlerin tamamlanıp mesleki yönden ve kişisel olarak çalışanın kendisini geliştirme yoludur. Kariyer için en sade ifade ile sonu gözükmeyen bir yola benzetilir. Çünkü, kişinin kendisini geliştirmesinin sonu bulunmamaktadır. Kariyer hem kişinin kendi iş tecrübelerini düşünme, hem de bir örgütün kişi tarafından elde tutulan iş pozisyonları sırasına bakma yolunu göstermektedir.¹

Örgüt yöneticileri örgütün kültürüne yakın bir kariyer stratejisi oluşturmalıdır. Yönetimin bu kariyeri teşvik etmesi iş görenlerin motivasyonunu arttıracak gibi örgütsel bağlılığında gelişimine pozitif katkı sağlamış olacaktır. Bu nedendir ki örgütsel bağlılığın gelişiminde kariyerin gelişimi tartışılmaz bir noktadır.

3.2.9. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Örgütlerde, formel veya informel bir grup oluştuğunda, grup fertlerini birbirinden farklılaştıran ve aynı anda birbirine bağlayan bir yapı meydana gelir. “Örgüt üyelerinin arasında farklılıklar vardır. Bu farklılaşma üyelerin yaşına, çalışma yılına, bilgi birikimine, uzmanlığına ve yetkisine göre değişiklik göstermektedir. Bu farklılıklar nedeniyle üyenin örgüt içinde bulunduğu konuma statü, bulunduğu statüye bağlı olarak beklenen davranış ve tutuma da rol denmektedir.”²

Rol belirsizliği, iş görenin iş ortamında kendisine verilen işte istenen verimi gösterebilmesi için ihtiyaç duyduğu donanıma sahip olmadığında görülür. Rol çatışması ise, bir çalışanın iş ortamında birbirinin tersi istek ve beklenti durumunda görülür. Böyle bir durumda çalışan bir isteği yerine getirdiğinde, diğer isteklerden en az birini yerine getirememekte veya zorlanmaktadır.

Rol çatışması, çalışandan takım olarak belirlenen rollerin birbirinden farklı ve birbiriyle çelişkili durumda olması nedeniyle çalışana kargaşaya ve umutsuzluğa

¹ Dönmez, s. 65.

² Yılmaz, s.32.

sürüklemesidir. Diğer yandan, çalışanın rolünün belirsiz olmasının bir nedeni var ise, role ile ilgili beklentilerde çalışanı o kadar çelişki içerisinde bırakır. Rol çatışmasının belli düzeyde çalışan orjinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orjinli olduğu ifade edilebilir.¹ Rol belirsizliği ile rol karmaşasında kaynakların farklılığı dikkat çekicidir.

Bu yaklaşıma göre çıkarılabilecek sonuçlar şu şekildedir. Rol belirsizliği ve rol çatışması grubu ve grup içindeki iş görenleri birbirine bağlayan ama aynı zamanda birbirinden uzaklaştıran bir faktördür. İş görenin gruptan uzaklaşması veya bağlanması grubun içindeki güç, statü, yaş ve uzmanlığa bağlıdır.

3.2.10. Monotonluk

Sosyal yaşamda ve iş hayatındaki monotonluk bireyde fiziksel ve ruhsal açıdan pek çok soruna yol açmaktadır. Ruhsal yönden tek düzelik, belirli görevleri yerine getiren çalışanı çoğunlukla olumsuz fikre yönlendiren psikolojik sıkıntı olarak tanımlanabilirken, örgütsel organizasyonlarda ise bu durum işin tek düze yapılmasına yani aynı ritimde ve devamlı yinelenerek yapılmasının sonucu olarak çalışanda bıkkınlık, isteksizlik yorgunluk durumlarının yaşanması, işe olan isteksizliği arttırmakta dolayısıyla verimlilikte düşümlere performansta azalmaların nedeni olmaktadır.”² Bu durum zamanla iş kazancı kayıplarına, işten ayrılmalara neden olabilmektedir. Dahası, yeni bir personelin işe alınması, eğitimi ve kalifiye olarak çalıştırılması zaman alması bakımından maliyeti arttıracığı düşünüldüğünde örgütsel anlamda hem ticari kayıplara, hem de finansal kayıplara neden olmaktadır.

Bu faktörün örgüt bağlılığına etkisi daha çok kişiseldir. Kişi ruhsal açıdan örgüte bağlılık hissetmez ama örgütten de kopamaz. Bunun nedeni kişinin yaşayabileceği mali kayıplardır.

¹ İnce-Gül, s.82.

² Sabuncuoğlu-Tüz, s.199.

3.2.11. Stres

Örgütsel bağlılığa etki eden diğer etken stresdir. Günümüzde hızla yükselen adeta yarışma şartlarında örgütler varlıklarını sürdürebilmek için en kıymetli değerlerine, iş görenlerine yatırım yapmaktadırlar. Örgütlerinden olumlu ya da olumsuz performanslarında çalışanların stress düzeyleri etkilidir. Bu nedenle, çalışanların hayatlarının büyük bir kısmını harcadıkları iş ortamının incelenmesi ve örgütsel stres etkenlerinin ortaya konması gereklidir. Stresin tanımın kavranması ve strese sebep olan faktörleri bilmek önemlidir.

Stres kaynaklarını bireysel ve fiziksel kaynaklı olarak ikiye ayırmak mümkün olmaktadır. Fiziksel stress kaynakları; Aileden, iş yerinden, arkadaşlardan, kamu kurumlarından kaynaklanan her türlü baskı ve istekler vb. durumlardır. Kişinin kişilik yapısı, baskı ve beklentileri ise, iç stres kaynaklarını oluşturmaktadır. İç stres kaynakları; hırs, maddecilik, rekabet ve hırçınlıktır. Çoğu zaman iç stres kaynakları, dış stres kaynaklarından daha etkili olmaktadır. Bütün dış ve iç baskılar, beklentiler, stres kaynakları olarak görülmektedir.

Stres doğal bir olaydır. Her iş gören için ayrı bir önemi söz konusudur. Özellikle sağlık personeli iş çevresi ve işin doğası görev ve etkileşim çeşitliliği ile strese yol açabilmektedir. Günümüzde sağlıkçılara yönelik artan şiddet olayları, sağlıkçılara yönelik oluşturulan yönetmelikler ve yönetim politikaları sağlık çalışanlarını strese karşı daha savunmasız duruma düşürmüştür.

Stres kavramına ait yapılan birçok tanımlamadan en fazla kabul gören tanımı Kişinin fiziksel ve sosyal çevreden gelen olumsuz ortam sebebiyle, bedensel ve psikolojik kapasitesinin ilerisinde yaşadığı çabadır.¹ Çalışanlar da strese neden olan etkenler arasında kişinin kendisinin dışında örgütle ilgili etkenlerinde stres oluşumunu tetiklediği gözlenmiştir. Bunları sıralamak gerekirse örgütün yapısı, örgüt ün iklimi, yapılan işin niteliği, kariyer gelişimi ve işletme içi ilişkilerin durumu ile ilgili etkenlerdir. Meyer ve Allen'e ait Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modelinin

¹ D.Cüceloğlu, İnsan ve Davranışı, İstanbul, 2012, s.321.

kullanıldığı çalışmalara ait yapılan bir meta analiz çalışmasında, duygusal bağlılık ile stres arasında negatif yönlü, devam bağlılığı ile stres arasında ise pozitif yönlü bir bağlantı tespit edilmiştir.

Stresle ilgili genel olarak şunlar söylenebilir. Stres daha çok doğal bir durumdur. İşverenlerin rekabetin arttığı ortamda en fazla yatırımı yaptığı işgörenlerin stres içinde olması, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çünkü stres altında olan işgören kendini sıkıntı ya da zorlama içinde hisseder. Bunun sonucunda da işine karşı uzaklaşma, örgüte karşı bağlılığını yitirme durumu görülmektedir.

3.2.12. Sosyal Güvenlik

Sosyal güvenlik kavramına ait birçok tanımlama yapılmıştır. Topluları meydana getiren bireyler arasında her hangi bir ayırım yapmadan, tüm bireylerin ekonomik ve sosyal gereksinimlerini karşılayacak biçimde bugünü ve yarını garanti altına almayı ve bireylerin gördükleri işin ne olduğuna bakmadan; kaza, hastalık, doğum, analık, yaşlılık, sakatlık, işsizlik, ölüm ve çocuk yetiştirme gibi durumlarda ya da kazançlarını yitirmeleri durumunda kayıpları gidermeyi gaye edinerek bireylerin her türlü güvenliklerinin sağlanmaya çalışıldığı sistemlerin tümüdür.¹

Türkiye'deki sosyal güvenlik oluşumu, sosyal devlet anlayışı ile beraber sigortacılık kurallarını temel almaktadır. Sigortalılara yapılacak olan desteklerin hangi durumlarda ve hangi miktarda sağlanacağı daha önceden tespit edilmiş olup uzun ve kısa vadeli sigorta olarak hizmet verilmektedir. Sosyal güvenlik sistemi, sosyal devlet olmanın bir gereği olarak özel sigortacılık yaklaşımından farklı olarak birebir fayda-maliyet dengesi göz önünde bulundurulmadan yapılmıştır. Bu durum sosyo-ekonomik ve demografik değişimlerin sebep olduğu tüm risklerin sistem tarafından mali yük olarak taşınmasına sebep olmaktadır. Sosyal güvenlik sisteminin en önde gelen hizmetleri, sosyal yardımlar ve sosyal hizmetlerdir. Sosyal güvenlik

¹ Yılmaz, s.33.

sistemi toplumdaki tüm kişileri tehdit edebilecek olası risklere karşı hayatlarını maddi olarak korumak amacıyla kurulmuş bir sistemdir.

3.2.13. İletişim

Örgütsel bağlılığa etki eden unsurlardan birisi de örgüt içi iletişimidir. Örgütsel iletişim, birbirine bağımlı ilişkiler ağı içerisinde ileti akışını sağlamak, örgüt çalışanlarını kurumun ortak amaçları doğrultusunda, örgütün amaçlarını karşılayacak biçimde koordinasyon sağlamak, üretim ilişkilerini koordine etmek maksadıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretilmesi, iletilmesi ve yorumlanması şeklinde ifade edilebilir. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamı örgütlerde iletişimi zorunlu hale getirmiştir. Örgütler faaliyetlerini değişen dinamik bir ortamda sürdürmek için dinamik çevrede, çağın gerektirdiği bilgi ve iletişim teknolojilerinden fazla miktarda faydalanmak için alt yapılarını oluşturmak zorunda kalmışlardır. Bunun için örgüt üyelerinin, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı hakkında bilgi ve yetenekli olmaları gereklidir. Örgütsel iletişimin kurum açısından veya yönetici açısından birçok işlevi vardır. Örgütsel iletişimin, kurumsal işlevleri aşağıda belirtilmiştir.

- Çalışanlar arasında birleştirme ve eş güdümü sağlama,
- Planlama, örgütlenme ve kontrol vb. temel yönetim fonksiyonlarının yürütülmesine destek olma,
- Örgüt çalışanlarının düşüncelerinin ve duygularının paylaşımı sağlama.
- Çalışanların eğitimleri ve beceri geliştirme konusunda destek sunma
- Örgüt çalışanları arasında bağlılığın kuvvetlenmesini artırma
- Örgüt hedeflerini benimsetme
- Örgüt üyelerinin verimini artırma, iş tatmini ve verimliliklere destek olma, üyeleri motive etmeleridir.¹

Aynı yazara göre yöneticiler açısından örgütsel iletişimin faydaları şunlardır:

- “Karar vermeyi kolaylaştırma,

¹ M.Demirtaş, “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, Marmara Üniversitesi (MÜ), İİBFD, C.28, S.1, İstanbul, 2010, s.414-415.

- Yeni projeler üretmeye katkıda bulunma,
- Kaynak dağıtımını konusunda birim ve departmanlar arasında adaletli dağıtıma öncülük etme,
- Örgüt için politika ve strateji oluşturma gibi temel roller yerine getirmediir.”¹

Örgütsel iletişimin asıl amacı, yönetim ile iş görenler arasındaki belirsizlikleri ortadan kaldırılması olarak görüldüğü gibi aynı zaman da iş görenle diğer bölümler arasındaki belirsizliklerin giderilmesi, kopuklukların azaltılması olarak da ifade edilebilir. Dolayısıyla örgütsel iletişim, birlik ve beraberlik dayanışması oluşturularak verimlilik artışı sağlamaktadır. Bu durum aynı zamanda örgütsel bağlılığın da artmasına sebep olmaktadır.

3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bireysel ve örgütsel faktörlerden ayrı örgütsel bağlanmaya etki eden diğer bir faktör de, örgüt dışı olan faktörlerdir. (Profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb.) Burada, örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve iş bulma olanakları incelenecektir.

3.3.1. Yeni İş Olanığı

Yeni iş bulma olanaklarının az olması örgütsel bağlılığın artmasına yol açmıştır. İş görenin örgütsel bağlılığına etki eden en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının bulunmasıdır. Başka çalışma imkanları, yalnızca çalışanın bireysel özellikleri ile oluşmamaktadır. Örgütün bağlı bulunduğu kurumun özellikleride önemlidir. Örgütün globalleşme ve ülkenin sosyal ve ekonomik düzeyi gibi etkenler ile bağlantılıdır. Çalışmacılar arasında, yeni iş bulma olanaklarının düşüklüğünün örgütsel bağlılığı yükselttiği hususunda fikir birliği vardır.² İş ortamındaki kısıtlı iş olanaklarının örgüte daha fazla seviyede bir bağlılık

¹ Demirtaş, s. 414-415.

² Balay, s.67.

oluşturduğunu, daha az seçenek olduğunu hisseden ve başka bir iş bulmada daha az imkanı olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılıklarının daha da azaldığını belirtmektedir. Bu nedenle, kısıtlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz durumlarında çalışanların örgütsel bağlılıklarının yükselmesi öngörülebilir. İş görenin iş arama davranışı göstermesi örgütsel bağlılığa negatif etki yaptığı saptanmıştır

3.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik bireyin mesleğinin oluşturduğu kalıba girmesi ve mesleğinin kurallarını özümsemesidir. İnce ve Gül profesyonel bireyleri tanımlayan dört önemli özellik olduğunu vurgulamışlardır. Eğer örgütte çalışan kişiler bu özellikleri taşıyorsa örgüte bağlı bireyler olacaklar ve performansları maksimum seviyede olacaktır. Bu özellikler aşağıda belirtilmiştir.

1. Profesyoneller, kendi alanları ile alakalı değişik örgütler kurarak, bunlara üye olarak, toplantı, seminer, kongre, konferans, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap, dergi vb. yayınları takip ederler.
2. Sosyal sorumlulukları vardır.
3. Kendi kurallarına inanç duyarlar.
4. Özerlik isteğinde bulunurlar.¹

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın düzeyi ile orantılı olarak pozitif ya da negatif olabilmektedir. Örgütün amaç ve hedefleri kabul edilebilir sınırlarda olmadığında çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Tersine durumda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili tavırlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır.²

¹ İnce-Gül, s.84.

² Çoban, s. 47.

Saldamlı'ya göre bağlılığın gücünden hareketle aşağıdaki durumlar ortaya çıkmıştır.

- Bağlılık örgütün güvenliği için yapılan bireysel özveriyi yansıtmalıdır.
- Bağlılık süreklilik arz etmelidir. Yani tutum il olarak ödül veya cezalandırma gibi çevresel bir kontrole bağlı olmamalıdır.
- Bağlılık, çalışanın düşüncesini örgütle ne kadar harcadığını göstermelidir. Yani, bireysel vaktinin fazla bir kısmını örgütle ilgili faaliyetlere harcamalıdır.¹

4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık ,çalışanın örgüt ile kurduğu bağın çok az olduğu ve örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için yeterli, çabasının olmadığı durumdur. Burada ortaya konan bağlılık seviyesi zorunluluk bağlılığı ya da Allen ve Meyer tarafından ifade edilen bağlılık sınıflamasında bulunan devamlılık bağlılığında denilebilir. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar nedeniyle örgütte varlığını sürdürme arzusundan doğmaktadır. Bunlar, emeklilik hakkı, kıdem, kariyer, iş arkadaşları ile yakın ilişkilerdir.²

Düşük bağlılık düzeyi kavramında, çalışanın örgütü ile arasında bulunan aidiyet hissini azalmasıdır. Bu sebeple düşük bağlılık seviyesi olan çalışanlar örgüt için istenmeyen çalışanlardır.

4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İş gören deneyimlidir. Fakat örgütsel bağlılığı düşük haldedir. Orta seviye bağlılıkta çalışan üyesi olduğu örgütün amaç, hedef, politika ve etkinliklerini özümsemesidiği halde örgüte karşı aidiyetinin çok güçlü olmamasıdır.

¹ A. Saldamlı, İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Ankara, 2009, s.34.

² Kaya, s.39.

İlimli örgütsel bağlılık örgütün verimsiz işlemine kararsızlık gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Dolayısıyla, bireyler genellikle örgüt amaçları doğrultusunda tavır gösterebilir. Kişisel değerleri ile örgütsel beklentiler karşılaştığında sorun ortaya çıkar. Bu bağlılık şekli şekilsel bağlılık ve ya Allen Meyer örgütsel bağlılık sınıflandırmasında olan normotive bağlılık olarak isimlendirilebilir. Bu bağlılık şeklinde, çalışanın örgütte bulunmayı şahsı için bir vazife kabul etmesi ve içinde bulunduğu örgüte bağlı kalmasının olumlu olduğunu hissetmesi etkilidir.¹ Bu bağlamda iş gören örgüte karşı minnettarlık hissi sonucunda kendisine ihtiyaç duyulacağı inancıyla örgütte kalmasının en doğru davranış olduğuna inanmaktadır.

4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

İş gören örgütüne son derece örgütsel bağlılık düzeyindedir. “İş görenler için kendisinden örgüt içi ilişkilerden örgütsel adaletten memnuniyetleri yüksektir. Örgüt açısından etkili ve verimli sonuçlar ortaya çıkarmasına rağmen iş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlaması gibi olumsuz durumlarda gözlenebilmektedir.”² Çalışanın üyesi olduğu örgüte ait amaç ve hedefleri özümlediği, yüksek aidiyet hissettiği bir seviyedir. Çalışan bu seviyede örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için üstün bir gayret göstermektedir. Örgüt içerisinde varlığını sürdürmek için güçlü istek duymaktadır. Örgütsel bağlılığın üst seviye de olmasını Allen ve Meyer duygusal bağlılık çalışanları örgüte duygusal bağla bağlayan ve üyesi buldukları örgütten hoşnut olmalarını sağlayan kişisel ve örgütsel unsurlar arasında bulunan uzlaşıdan kaynaklandığını ifade etmektedir.

4.4. Bağlılık ve Performans

Performans ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyona ait belirtiler, beklendiği gibi olmayıp az ve yeterli düzeyde kuvvetli olmadığını göstermektedir. Bağlılık ile performans arasındaki bağlantıyı araştıran Zajac, bu bağlantının çok az olduğunu ifade etmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli sebebi, ekonomik şartlar,

¹ Dönmez, s. 71.

² Dönmez, s. 72.

beklentiler ve ailevi zorunluluklardır. Fazla ücret, sosyal olanaklar, mükafatlandırma ve primli ücret uygulaması gibi maddi beklentilerin fazla olması örgütsel bağlılık ile performans arasında bulunan bağlantıyı negatif doğrultuda etki ederken, maddi beklentilerin düşük seviyede olması ise bu bağlantıyı pozitif doğrultuda etki edebilmektedir.¹ Bağlılıkla performans arasındaki düşük düzeydeki bağlantının diğer bir sebebi ise, örgütsel bağlılıkla yönetici bağlılığının bir birine çok yakın olmasındandır. Yöneticinin performansa gösterdiği ilgi ile adaletli bir performans değerlendirmesi, örtüte olan bağlılığı ve performansı olumlu yönde etkileyebilmektedir.

4.5. Bağlılık ve Devamsızlık

İş görenin kendi arzusuyla kaza, sağlık, mücbir nedenler dışında işe gelmemesiyle devamsızlık durumu ortaya çıkar. İşe gelmeme, planlanan ve programlanan iş sürecinin doğal işleyişini negatif etkilemektedir. İşe devamsızlık örgütsel verimlilik ve güdü üzerinde olumsuz etki yapmaktadır.² Bu sebeple örgütlerin bu hususu yakından araştırmalarında fayda vardır.

Mothiev ve Zajac, örgüte bağlılık seviyeleri yüksek çalışanların işe devamsızlık yapmalarının, bağlılığı az olan çalışanlarakıyasla dikkate değer ölçüde düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak literatürde zıttı yönde çalışmalarda bulunmaktadır.

4.6. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

İşe geç gelme, iş görenin işinin başında bulunması gerekli olan saatlerden daha geç işine ulaşması olarak ifade edilmektedir. İşe geç gelme oranı ise, belirli bir zaman diliminde işe geç gelinen günlerin toplamının o zaman dilimi içindeki iş günlerine bölünmesi ile bulunur.

¹ Dönmez, s. 72.

² Dönmez, s. 73.

Literatürde, işe geç kalma ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu konusunda yapılan çalışmaya rastlanmaktadır. Bağlılık ile işe gecikme arasında çok kuvvetli bir bağlantı olduğunu ifade etmişlerdir. Buna çalışmalara göre bağlılığı güçlü olan çalışanlar, iş yerine daha az gecikmektedir.

4.7. Bağlılık İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılığın en değerli davranışsal sonuçlarından biri çalışan iş devir oranı ya da diğer bir anlatımla çalışanın işten çıkma eğilimidir. Çalışan devir oranının fazla olması, örgütler için genellikle arzu edilmeyen bir husustur. Örgütün iş gücü teminini ve işe alıştırma maliyetlerini fazlalaştırmaktadır. Bir personelin işten çıkması ve yerine yeni bir çalışanın alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi çalışana yönelik hizmetler için ek yardımcı hizmetler oluşturulmakta ve bunların hepsi de ayrı bir maliyet unsuru olarak ortaya gözükmektedir. Ayrıca deneyimsizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları da yeni maliyetlere sebep olmaktadır.

Düşük örgütsel bağlılık ve işten çıkma isteği arasındaki bağlantıyı araştıran birçok çalışmacı vardır. “Örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla iş gücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilmektedir.”¹ Farrel ve Rusbult, işten çıkmanın birkaç değişkenli bir fonksiyon olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre işten çıkmayı engelleyen unsurlar; iş doyumu, işe yapılan yatırımlar, diğer iş imkanları ve örgütsel ödüllerdir.

Alternatif iş imkanlarının çokluğu da bağlılıkla zıt doğrultuda bir bağlantı içerisindedir. Kıdem, emeklilik hakları ve başka örgütte işe fayda sağlamayacak yetenekler gibi yapılan yatırımlar, çalışanların örgütten çıkma meyillerini azaltmaktadır. Diğer yandan, çalışan devir oranı fazla olan örgütlerde örgütsel

¹ Çoban, s. 50.

bağlılığın mutlak düşük olması beklenmemelidir. Ülkenin ekonomik durumu, mevsimsel hareketlilikler gibi çalışanın kendi gücü dışında oluşan sistematik etkilerinde çalışan devir oranı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYON SÜRECİNE İLİŞKİN ARAÇLAR, MOTİVASYON KURAMLARI ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI, TÜRLERİ ve SÜRECİ

1.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişimlerle, çalışma hayatındaki başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri olan motivasyon konusu çok büyük önem kazanmıştır. Çünkü, örgütlerin başarılı olabilmeleri için örgüt üyelerinin belirlenmiş amaçlar doğrultusunda çalışarak bilgi, beceri ve yeteneklerini bu yönde kullanmaları, örgütlerine bağlı kalmaları ve bireysel gelişimleri yönünde sürekli gayret sarfetmeleri gerekmektedir. Bunların sağlanabilmesi için insan davranışlarının neden ve sonuçlarının iyi algılanması ve davranışlarının istenilen yönde harekete geçirilmesi gerekmektedir.

Motivasyon kavramını açıklayabilmek için insan davranışlarını anlamamız gerekir. İnsanların tutumlarını, ihtiyaçlarını, algılamalarını, öğrenmelerini ve problem çözme süreçlerini bilmemiz zorunludur. Yani, motivasyon kavramında bir eksiklik/ihtiyacın karşılanması ya da hedefin gerçekleştirilmesi durumu söz konusudur. Tüm bu faktörler motivasyon üzerinde etkilidir. Dalay' a göre motivasyon şu şekilde tanımlanmıştır. "Motivasyon; bir davranışın gündeme gelmesi, oluşması, yönlemesi ve durması konusu ile ilgilidir. Yönetmel açıdan motivasyon kavramı, kişilerin örgütsel amaçlarına ulaşması için onların bilinçli olarak etkilenmesi olarak tanımlanabilir."¹ O halde, çalışan bireyin motivasyonu da bir hedefe yönelmiş davranış şeklinde gerçekleşmektedir. Kişinin işine motive olabilmesiyle, işinde başarılı olması ile yakından ilgilidir. Bu yönüyle çalışan

¹ İ. Dalay, Yönetim ve Organizasyon, Adapazarı, 2001, s. 368.

motivasyonunda amaca yönelmiş davranışın oluşması örgüte düşen önemli bir sorumluluktur.

“Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca ‘motive-motivation’ sözcüğünden ve Latince dilinde ‘hareket etme’ anlamını taşıyan ‘mot’ kelime kökünden türetilmiştir.”¹ “Motivasyon kelimesinin Türk Dil Kurumu tarafından önerilen karşılığı ‘isteklendirme, güdüleme’ dir.”² Psikoloji biliminde ise motivasyon şu şekilde tanımlanmıştır. Motivasyon, kişinin içerisinden ortaya çıkan itici güçlerle belirli bir hedefe yönelen amaçlı davranışlardır.³

Motivasyon kavramı ile ilgili birçok araştırmacı tarafından birçok tanım yapılmıştır. Motivasyon en kabul gören biçimiyle, kişiyi davranış için yönlendiren içten kaynaklanan bir kuvvet olarak ifade edilmektedir. Ayrıca Motivasyon, bir davranışı tetikleyen ve bu davranışın yönünü ve devamlılığını sağlayan içsel bir kuvvet olarak ifade edilmektedir.⁴ Başka bir açıdan bakıldığında motivasyon, temelde, belirli şeylere karşı ihtiyaç duymaları sonucunda uyarılarak onu karşılama eğilimi göstermeleri ve bu eğilimi ise davranışa geçirerek doyuma ulaşma çabasına dayanmaktadır. Kişi, bir arzu veya gereksinimini giderebilmek için bir hedefe kiltlenir ve gereksinimin giderilip giderilmemesine göre bu tavrı devam ettirip ettirmeme konusunda karar alır.

Topaloğlu, motivasyonun, davranışın üç temel unsurunun zeminini oluşturduğunu belirtmiştir. Bu üç ana unsur aşağıda sıralanmıştır:

- “ Davranışı tetikleme
- Davranışı yönlendirme
- Davranışı sürdürme”⁵

¹ İ. Bakan, Yönetimde Seçme Konular, Kayseri, 2007, s.158.

² ...; [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5406fb9607df60.62545206,\(03.09.2014\)](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5406fb9607df60.62545206,(03.09.2014)).

³ S. Tevruz, Güdülenme, Ankara, 2002, s.96.

⁴ A.Keser, Çalışma Psikolojisi, Bursa, 2011, s. 88.

⁵ T. Topaloğlu, “Motivasyona Giriş”; <http://www.e-motivasyon.net/Motivasyona-Giris.html>, (11.07.2014).

Davranışın bütününde, her seviyesin de motivasyonun önemli bir görevi vardır. Bir işe başlamak kadar devam etmek, vazgeçmek ya da doğrultumuzu değiştirmek te motivasyon ile alakalı bir konudur.¹ Motivasyon, bir davranış/işin yapılması için çaba göstermeyi tetiklemeli ve işe karşı bir istek oluşturmalıdır. Daha sonra kişilerin söz konusu isteklerine ulaşabilmeleri için gerekli imkanlar oluşturulmalı ve davranış/işe yönlendirilmelidir. Son aşamada ise, gerekli davranış/işin gerçekleştirilmesi sonucunda beklentilerin karşılanmasına ilişkin güven oluşmalı ve davranış sürdürülebilmelidir.

Örgütte yer alan insanların ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçların çelişmesi, motivasyonun, yönetim fonksiyonu olarak öneminin artmasına neden olmuştur. “Örgütlerde motivasyon konusu 1930’ lu yıllarda öne çıkan Neo-Klasik ekolle birlikte önem kazanmıştır. Hawthorne araştırmaları, o döneme kadar makinenin uzantısı şeklinde, örgütler açısından teknik bir unsur olarak görülen insanın sosyal boyutunun öne çıkmasında büyük rol oynamıştır. Çalışanın sosyal boyutu, örgüt içinde gruplar ve motivasyon konuları bu tarihten itibaren örgüt literatüründe öne çıkmıştır.”² Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz örgütleri, bu değişimlere ayak uydurabilmek için insanı keşfetmişler ve insan odaklı yönetim felsefesini geliştirmişlerdir. Bu felsefe ile örgütler, çalışanı, üretim faktörü olarak görmekten çıkarıp stratejik önemde görmeye başlamışlardır.

Bireyleri davranışa sevk eden, davranışlarını etkileyen, davranışlarına yön veren ve sürdürülmesini sağlayan arzu, istek ve amaçları vardır. “Bunların yanı sıra; kişisel izlenimler, çevresel durumlar, sosyal bağımlılıklar ve davranışlar vb. çevreye ait etmenler de bulunmaktadır.”³ Bireyin arzu ve ihtiyaçlarına yönelik gerçekleştireceği davranışlarını güdüler ve özendirme araçları belirler. “Güdüler kişisel olup, sosyal çevre ve kültürün etkisi ile zaman içinde artar, azalır ya da yön değiştirebilir. Yönetim tarafından bireye sunulan özendirme araçları ile bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilerek, bireyin iş yapma isteği de bu sayede artacaktır.”⁴ Arzu

¹ ...; http://www.bilgi.edu.tr/site_media/uploads/files/2011/08/17/brosur-motivasyon.pdf, (04.09.2014)

² A.Keser, Örgüt Sosyolojisi, Zencirkıran, M. (Eds), Bursa, 2012, s.59.

³ Ş. Şimşek-T. Akgemci-A. Çelik, Davranış Bilimleri, Ankara, 2010, s.170-171.

⁴ Ş. Şimşek-T. Akgemci-A. Çelik İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara, 2008, s. 192-193.

ve ihtiyaçları tatmin edilen ve amaçlarına ulaşması için özendirme araçları sunulan birey, aynı zamanda örgüt amaçlarını benimseyerek, faaliyetlerini yoğunlaştırır.

Motivasyon sisteminin, örgüt içinde etkin olarak kullanımının hem çalışan hem de işletme için önemi ve yararları yadsınamaz. Etkin olarak kullanılan motivasyon sistemi ile, çalışanlar temel ekonomik ihtiyaçlarını, kültürel, mesai saatleri, sosyal güvence, aile yardım vb. toplumsal gereksinimlerini karşılamakta, toplantılara katılım sağlama imkanı, fikirlerine ihtiyaç duyulma imkanları, kararlara katılımlarının sağlanma imkanlarının sunulması ile personelin egoları tatmin olmaktadır. Ayrıca iş verenlerin, personelin veriminin artmasına, toplumsal ve maddi imkanlarının arttırılmasına ve şartlarının iyileştirilmesi yönünde yarışma halinde olmalarına, çalışanları motivasyon kaynaklarından daha çok faydalanmaya yönelterek, kişilerarası olumlu rekabet geliştirmesine olanak sağlar.

Motivasyon bir taraftan işletmenin verimlilik göstergelerinin arttırılmasını, diğer taraftan personelin işletmeden arzu ettikleri hazzın yükseltilmesini amaçlar. Motivasyonun etkin şekilde yönetimi, hedeflere ulaşmak için bireyin potansiyelini en iyi şekilde kullanabilme olanağını vermektedir. Daha verimli çalışmaya teşvik eden motivasyon, bireyin kendine en uygun hedefleri seçebilmesini, içsel ve dışsal kaynaklarının farkına vararak, bunlardan en etkili biçimde faydalanmasını sağlar. Bireyin performansını en üst düzeye çıkararak, kaynaklarını hedeflerine ulaşabilmek için yöneltmeyi ve en iyi sonuçların alınmasına olanak sağlamaktadır.

1.2. Motivasyon Türleri

Motivasyonun dört türü vardır. Bunlar içsel, fiziksel, sosyal ve psikolojik motivasyon olarak dört grupta ifade edilebilir. Motivasyon, ister içsel, ister fiziksel, ister sosyal, isterse psikolojik olsun hepsinin ortak amacı bireyi, belli amaç doğrultusunda davranışı gerçekleştirmeye yönlendirmektir.

1.2.1. İçsel Motivler

Öğrenmeyi gerektirmeyen ve yaşam boyu unutulmayan içgüdüler, bilinçsiz davranışlardır ve doğal nitelikli davranışlara yöneltilir. İçgüdü, bir canlı çeşidinin tüm fertlerinde us ve fikirlerden bağlantısız olarak doğuştan kazanılmış olan bilinçsiz tüm hareket ve davranış olarak ifade edilebilir.¹ Tanımda da belirtildiği gibi davranış bilinçsizdir. Bir davranışın içgüdüsel olabilmesi için fizyolojik bir neden olmalı, içgüdüsel davranış hayvanlar aleminde evrensel olmalı, içgüdüye bağlı olarak gelişen davranış öğrenme sürecinde değişmemelidir.

Bu türdeki güdüler, bireyi doğal nitelikteki ihtiyaçlarına yönelik ve bilinçsiz olarak bir davranışta bulunmaya yönelten olgulardır. Diğer bir deyişle birey doğası gereği, içgüdüsel olarak belirli davranışları gösterme gereği duymaktadır. Nefes alma, yürüme ve benzeri hayvanlarla da paylaşılan bazı motivler örnek gösterilebilir. Bir arının bal, örümceğinse ağ yapışlarını iç motivlerle açıklamak mümkündür.

Sabuncuoğlu ve Tüz, bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için bir takım şartları taşıması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu şartlar aşağıda belirtilmiştir.

- Mutlak olan fizyolojik bir sebep olmalıdır.
- İçgüdü olarak ifade edilen tutumun, hayvanlar dünyasında da evrensel bir özelliği olmalıdır.
- İçgüdüye bağlı bulunduğu ifade edilen tutumun, öğrenme süreci tamamlandığında aynı kalması gereklidir.²

İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte evrensel bir düzeni yansıtırlar. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktur.

¹ S. Küçük, Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.5.

² Sabuncuoğlu-Tüz, s.100.

1.2.2. Fizyolojik Motivler

Fizyolojik motivler, bireylerin hayatta kalmalarını sağlamları için gerekli temel ihtiyaçlarıyla ilgilidir. “Literatürde yaygın bir yeri olan Maslow’ un hiyerarşisinde, fizyolojik güdüler en öne sıralarda bulunmaktadır.”¹ Tüm insanlarda ısınma, giyinme, barınma, beslenme vb. fizyolojik güdüler bulunur, fakat gereksinim giderilmediğinde verilen tepkinin şiddeti bireyler arası farklılık gösterir. Belirli bir zaman iş yapan çalışanın istirahat arzusu, fizyolojik gereksinmeye bir örnektir.²

Temel gereksinimleri karşılanan birey bir davranışı gösterir. “İşyeri ortamının durumu, işgörenin dinlenme, yemek saati vs. eksikliği durumunda kişi bu eksikliğe odaklanacağı için kendini işine veremez. Bireyin ortaya çıkan bu ihtiyaçlarının giderilmesi ve bireyin tatmin edilmesi gerekir.”³ Kişi tatmin edildikçe, o ihtiyacı hissetme ve o ihtiyaca yönelme isteği kaybolur. Örneğin çok acıkan birisi bu ihtiyacı hisseder ve karnını doyurur. Böylece ihtiyacı giderilir ve artık yemek yeme ihtiyacı hissetmez. Fakat zaman geçtikçe bu ihtiyaç tekrar oluşur. Fizyolojik ihtiyaçlar tamamen yok olmaz. Yaşam devam ettikçe ortaya çıkar.

1.2.3. Sosyal Motivler

Bireyler, içinde yaşadıkları toplumların birer parçasıdır ve toplumların değerli gördüğü bazı sosyal motivlere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Sosyal motivler, daha sonradan öğrenilen motivler olup insanlara özgü bir durumdur ve öğrenme kavramları ile yakın bir bağlantı içerisindedir.⁴ Bir grubun üyesi olarak aidiyet, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, takdir görmek, güç, başarı, statü vb. kişiyi motive eden duygusal iticiler ve fikirler bu gruptadır.

Sosyal motivler bilinçli davranışlardan oluşmuştur ve bu en belirgin özelliğidir. Birey tek başına yapmak istediği ancak yapamadığı birçok şeyi

¹ M. Kaplan, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, ATU, SBE, YYLT, Ankara, 2007, s.6.

² H.Kantar, İşletmede Motivasyon, İstanbul, 2008, s. 30.

³ F.İnce, Verimliliği Arttırmada Motivasyonun Gücü, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s. 8-9.

⁴ R. Özen Kutanis, Örgütlerde Davranış Bilimleri, Adapazarı, 2009, s.87.

başkalarıyla bir araya gelerek yapar ve faydalı sonuçlara ulaşır. “Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır. Birey için önemli olan içinde yaşadığı toplumun benimsediği kültürel değerlerdir. Yaşamını şekillendirmede bu kültürel değerler önemli rol oynar. Birey, toplumun beğendiği davranışları hedef belirler ve bunlara ulaşmak ister.”¹ Bireyin kendini topluma kabul ettirmesinde bu önemli bir faktördür.

Bireyi davranışa iten sosyal içerikli güdüler arasında, bir grup içerisinde bulunmak, iyi bir işte olmak, görevinde yükselmek, işi ile ilgili eğitim almak, sosyal çevrede tanınır olmak, başkalarının sempatisini elde etmek, bağımsız düşünebilmek, ve özgür bir hayat sürmek, arkadaşlıklar geliştirmek, başkalarını sevmek, başkaları tarafından sevilme, yardımda bulunmak vb. hususlar vardır. Birey, amacına ulaştığı takdirde mutluluğa ulaşır. “Bu tür güdüler insan yaşamıyla paralel olarak ilerler.”² Öğrenim hayatında başarılı bir öğrenci olmak isteyen öğrenci, iş hayatı başladığında güzel bir iş ve statü kazanma arzusu bulunur.

Sosyal motivasyon kişileri iş ortamında daha çok çalışmaya, kendini gerçekleştirmeye yöneltir ve amacını gerçekleştirmek için daha da istekli olmasını sağlar. Kişinin tek başına yapamadığını, grup olarak yapmasına olanak verir. Gruptan destek ve cesaret alarak eksik yönlerini tamamlar, bu süreçte arkadaşlık ilişkileri gelişir. İletişim güçlendiği için iş görenler, iş ortamında mutlu ve verimli olurlar. Kişiler toplumun beklentilerinden uzak kalırsa uyumsuzluk yaşarlar. Toplum tarafından dışlanarak yalnızlığa itilirler ve bunun sonucunda da kişide psikolojik sorunlar oluşur.

1.2.4. Psikolojik Motivler

Kişiliğin temeli, küçük yaşlarda aile yaşantısında atılır. Kişilik, okul çağında gelişme gösteren, aile ortamı ve okul çağında ki etkileri çalışma ortamına kadar süren zaman arasında olgunlaşmaktadır.³ Değişik seviyeler kat eden kişilik psikolojik motivasyonun ortaya çıkma şekline etki eder ve istikametini belirler. “Psikolojik

¹ M. Aşıkoğlu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Kütahya, 1996, s. 42.

² Sabuncuoğlu-Tüz, s. 101.

³ Y. Haktanıyan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2012, s.35.

motivler, bireyin kişilik yapısı ve davranış özellikleriyle bütünleşen motivlerdir.”¹ Birini sevmek, bir işi başarma arzusu gibi davranışlar psikolojik güdülerden kaynaklanmaktadır.

Bireylerin davranışlarını şekillendiren psikolojik motivler, sosyal motivlere benzemektedir. “Psikolojik motivler, bireyin ruhsal ve düşünsel ihtiyaçlarından kaynaklanmakta ve doğuştan ya da sonradan kazanılmaktadır.”² Bunlar bireyin kişilik ve davranış modellerini oluşturur.

Psikolojik motivleri incelemek sosyal ve fizyolojik motivlerden zordur. Oldukça karmaşık olan psikolojik motivler, olaylara ve farklı kişilikteki bireylere göre farklılaşmaktadır. “Kişilerin psikolojik gereksinmelerinden kaynaklanan motivlerin akışı incelenebilir ama nedenlerini anlamak o kadar kolay değildir.”³ Psikolojik motivler, bireyin iç yapısıyla, kişiliğiyle ilgilidir. Bir bireyin hangi sebeple, hangi davranışı yaptığını kestirmek zordur. Bu yüzden davranışların tek bir nedeni yoktur. Bu yönüyle sorumluluklarından biri çalışanlarını motive etmek olan yöneticilerin işi, psikolojik motivler nedeniyle zorlaşmaktadır. Yöneticiler, işgörenler hakkında bilgi sahibi olur ve her yönüyle onları tanırsa, hangi davranışını hangi sebepten dolayı yaptığını çözebilir.

1.3. Motivasyon Süreci

İnsan organizması, psikolojik ve fizyolojik oluşumu ile bir bütünü oluşturmaktadır. Bu oluşumun zemininde ise bir denge bulunmaktadır. İnsan organizmasının bir gereksinimi ortaya çıktığında söz konusu bu denge etkilenmektedir. Bozulan dengenin tekrar sağlanabilmesi için gereksinimin sağlanması ya da doyurulması zorunludur. Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Dolayısıyla motivasyon kişinin tavırlarının belirlenmesi, etkilenmesi ve açıklanması üzerine kurulu bir yönetim süreci olarak

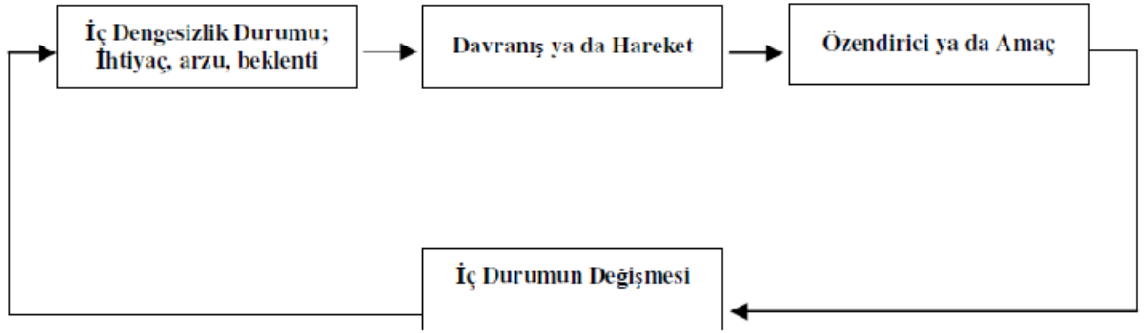
¹ Aşikoğlu, s. 43.

² K.C. Birkan, Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2009, s. 6.

³ Taşpınar, F., Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi (AKÜ), SBE, YYLT, Afyonkarahisar, 2006, s. 20-21.

ifade edilebilir.¹ Başka bir deyişle, kişinin bir hedefe kilitlenmesi ya da hareket ettirilmesidir. Her kişinin devamlı olarak doyumuna ulaşmaya çabaladığı bazı gereksinimleri vardır. Motivasyon süreci doyumuna ulaşmamış bazı gereksinimlerin dürtüsüyle başlamaktadır. Kişinin bu gereksinimleri karşılamak için bazı tavırlar sergileyecektir. Bu tavırlar, gereksinimi giderecek bir gaye ve arzu doğrultusunda olacaktır. Motivasyon süreci, aslında oldukça kompleks bir yapıya sahip olsa da basit bir biçimde aşağıdaki şekilde gösterilebilir.²

Şekil 1. Motivasyon Süreci



Kaynak: E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2008, s.7.

“Baykal motivasyon sürecinin bir takım unsurları kapsadığını vurgulamıştır. Bu unsurlar aşağıda kısaca belirtilmiştir.

1. Her insan organizması kendisini sabırlı ve devamlı çalışmaya isteklendiren ve yönlendiren bir grup itici güçleri barındırır.
2. İnsan organizması tarafından bilinçli olarak yerine getirilen hareket ve o hareketi yerine getiren insanın tutum ve tavırları, güdünün meydana getirdiği sonuçtur.
3. Her insanda değişik cins ve derecelerde birçok gereksinim bulunmaktadır.
4. Gereksinimlerin doyumuna ulaştırılması gayedir ya da güdülenmiş tavırların yönlendiği bir sonuçtur.
5. Gaye farkına varıldığı ya da tam olarak anlaşıldığında istek haline gelir.

¹ H.Asan, Yerel Hizmetlerde Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Önemi Personel Üzerine Etkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesine Bağlı Sağlık Birimleri Örneği Üzerine Bir Araştırma, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.6.

² E.Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2008, s. 7.

6. Bu durumda bilimli bir isteklendirici etkene karşı sempati ya da gereksinim hisseder.

7. Amaçlı ve farkında olunarak yerine getirilen her faaliyet bir isteklendirici etkenin uygulanması sonucunda oluşur.

8. Amaçlı ve farkında olunarak yerine getirilen bir hareket amaca ulaşma ve doyumun sağlanması ile sonlanır.¹

Motivasyon sürecini kavramada gereksinimler, uyarılar ve isteklendirici uyarıcılar arasında bulunan bağlantılar ve anlamları önem kazanmaktadır. İş görenlerin bilgi düzeyi, becerileri ve yetenekleri konusunda aralarında ne kadar farklılık varsa motivasyon seviyeleri de birbirinden farklıdır. Bu nedenle kişilerin gereksinimlerinin, motivasyonlarının ve tavırlarının yöneticiler tarafından çok iyi değerlendirilmesi gereklidir.² Çalışanların motivasyonu önemlidir. Çünkü bir insan isini severek, isteyerek yaparsa motivasyonunun yanı sıra performansı ve verimliliği de artar. İnsanların ihtiyaçlarının tümüyle giderilmesi çok zordur fakat bir bölümünün bile karşılanması insanları motive etme açısından etkili olacaktır. İnsan ihtiyaçları uzun bir süre giderilemezse veya giderilmeye çalışılan bir ihtiyaç yarıda kalırsa o zaman çalışanlar mutsuz olur motivasyonları düşer. “İnsanları devamlı mutlu etmek imkansızdır. Fakat maksimum doyum noktası vardır ve bireyler doyuma ulaştınca mutlu olurlar.”³ Doyuma ulaşmayan bireylerin mutlu olması beklenemez. Çalışanlar, beklentilerinin gerçekleştiği ölçüde doyuma ulaşırlar ve motive olurlar.

2. MOTİVASYON SÜRECİNE İLİŞKİN ARAÇLAR

Motivasyon konusunda her düzeydeki yöneticinin beraber iş gördüğü çalışanı güdülemek, örgüt içerisinde etkinlik ve verimi yükseltmek amacı ile kullanılan evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçlar vardır. Genellikle kabul görmüş ancak önem derecesi değişkenlik gösteren özendirici motivasyon araçları üç ana başlık altında ifade edilebilir. Bu araçlar; sosyo-ekonomik, psiko-sosyal ile örgütsel ve yönetsel araçlardır.

¹ B. Baykal, Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İÜ, İstanbul, 1978, s. 32.

² B. Keskin, Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, ATU, SBE, YYLT, Ankara, 2008, s. 20.

³ Küçük, s.4.

2.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar

Kuruluşların varoluş sebebi ile çalışanların iş görme sebebinin temeli ekonomidir. Buna ifadeye göre sosyo-ekonomik araçlar az gelişme gösteren ve gelişme sürecinde olan devletlerde çalışanlar için en önemli motivasyon aracıdır. İşgöreni çalışmaya sevk eden en güçlü faktörlerden biri işgöreni ekonomik ödüllendirmedir. Bu sebeple ekonomik ödüllendirmeler, işgörenler için bir özendirme aracıdır. Berzek, “çalışanları motive etmek suretiyle, verimliliğin arttırılabileceğini vurgulayarak, bu anlamda motivasyon için ekonomik araçların önemini belirtmiştir.”¹ Kaya’ ya göre, ekonomik araçların motivasyon üzerindeki etkisi toplumsal düzeyden etkilenebilmektedir.

2.1.1. Gelir (Para)

Gelir, işgörenin çalışması karşılığında aldığı en temel ödül olarak tanımlanır. Ayrıca kendisini çalıştığı kuruluşa kenetleyen en kuvvetli motiftir. Ekonomik faktörler içinde en gelenekseli ve en yaygın olarak kullanılanıdır. “Yapılan araştırmalar sonucunda gelirle verimlilik arasında çok etkileyici bir ilişki olduğu belirtilmiştir.”² İşgörenin çalışmaya giriş nedeni olduğu gibi işletmeye bağlı kalmasında da önemli bir faktördür. Ayrıca gelir, sadece işgörenin ekonomik gücünü arttırmaz; bireye sosyal çevre içerisinde prestij ve otorite sağlar.

Aynı yetenek, bilgi ve performanstaki işgörenler adil dağıtımlı bir para aldığını hissetmek ister. İşgören, diğerlerinden daha az bir ücret aldığını hissettiği takdirde işgörenin örgüte bağlılığı azalır. İşgörenler örgütlerde gösterdikleri performans ve kazanacakları ödül arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğuna ikna olurlarsa, o takdirde para iş görenleri güdüleyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.³ Silah sosyo-ekonomik araçlardan gelirin performans ve motivasyondaki etkisini şu şekilde açıklamıştır. “Parasında azlık hisseden kişinin performansında da düşüş olmaktadır. Kognitif teoriye göre bu beklenti algıda zıtlık

¹M.N. Berzek, İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Araçlarının Seçimi ve Bir Araştırma, MÜ, İİBF, YDT, İstanbul, 1984, s.21.

² D. Bingöl, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000, s. 491.

³ Keskin, s.49.

olarak açıklanmaktadır. Algıda zıtlık kişide mutsuzluk, huzursuzluk, iş tatminsizliği, motivasyon eksikliği yaratır.”¹ Buna göre gelir, performans ve motivasyonla doğrudan ilişkilidir.

İşletme yöneticilerinin önemle göz önünde bulundurması gereken ana husus, çalışanları kazançlarında yapılacak yükseltmelerin çalışanların becerileri, çalışma performansları, kazandıkları başarıları ve gördükleri iş yönünde adil bir şekilde belirlenmesidir. Ücreti fazlalaştırmanın önemi 1969 senesinde Fransa'da ortaya konulan bir çalışmayla ispatlanmıştır. Çalışmada çalışanlara, işverenin; ücret yükseltme, haftalık çalışma süresinin kısaltılması, yıllık izin zamanının fazlalaştırılması biçimindeki seçeneklerden hangisini seçtikleri sorulmuş ve sonuç olarak çalışanların %75'inin ücret yükseltmeyi seçtikleri gösterilmiştir.² Gelir artışının önemli olmasının nedenleri olarak şunları öne sürebiliriz: Ücret artışının önemli olmasının nedenleri olarak şunları söyleyebiliriz. Ücretin güdüleyici olarak fonksiyonu yaptığı görevdeki başarı gösterip göstermemesi ile ilişkili bulunup bulunmadığına göre farklılık gösterir.³ Eğer işletmede, para ile ortaya konulan performans arasında bir bağlantı oluşturulmamışsa kazanç yükselmesi, başarı yükselmesi ile sonuçlanmayabilir. Bunun sebebi fazla çalışana da, eksik çalışana da aynı ücretin ödenmesidir.

Paranın tek başına etkin bir güdüleme aracı olduğu genellikle kabul edilen bir düşüncedir. Ancak ücretin verilmesinden daha önemlisi, ücret artışlarına ne zaman gitmek gerektiğini saptamak ve artışların hangi noktada optimal verim sağlayacağını bilmektir.

2.1.2. Prim Sistemi

İşgörenin devamlı aldığı sabit ücretin yanı sıra daha fazla ve daha fazla verim olarak çalışmaya isteklendirmek amacı ile ödenen ilave paraya prim denir. Prim, çalışanda elde edilenin bölüştüğü izlenimini oluşturur. Dışsal bir motivasyon aracı

¹ M. Silah, Çalışma Psikolojisi, Ankara, 2000, s. 93.

² Ş. Şimşek-T. Akgemci-A. Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya, 2003, s.100.

³ Haktanıyan, s.80.

olarak görülen prim efektif bir uygulamadır ancak doğru bir şekilde kullanılması gerekir.

Prim, çalışanın gösterdiği verimlilik ve ortaya koyduğu performans göz önünde bulundurularak ödenmelidir. Bu hususa dikkat edilmediği takdirde prim, çalışanları daha fazla iş görmeye teşvik etmesinin yanında aşırı uygulanması, kalitede azalmaya ve iş yerinde meydana gelen kazalarda yükselmeye neden olmaktadır.¹ Aynı durum kaliteyle de ilişkilendirilir. Primle özendirilen üretimin hızında yükselme meydana gelir ancak bu sürecin içerisine kalite dahil edilmezse hızdaki yükselme kaliteyi olumsuz etkiler. Süreye dayalı ücret ödeme uygulamasının sakıncaları bulunmaktadır. En büyük sakıncası ise, çalışanları daha yavaş iş görmeye yönlendirmesidir. Aşıkoglu, parça başına ücret uygulamasının bazı sakıncaları olduğunu ifade etmiş ve şöyle sıraya koymuştur. Fazla iş görmek gayesiyle çalışanın, çok iş görüp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin azalma olasılığının gerçekleşebilirliği.²

Prim, işgörenin devamlı sabit ücretinden farklı hesaplanır. Primlerin belirlenmesinde yoğunlukla süre unsuru ve parça baina ücret vb. veriler dikkate alınmaktadır.³ Bu şekilde hesaplanan sistemde, ölçümü zor olan durumlarda güçlükler doğabilir. Diğer taraftan primli ücret, çalışanları daha fazla iş görmeye teşvik ederken, kalitenin azalmasına, iş yerinde meydana gelen kazaların yükselmesine, çalışanların daha fazla yıpranması ile sonuçlanır.⁴

Primli ücret uygulamasının, çalışanların güdülenmesinde bir yeri olduğu ihmal edilemez bir doğruluktur. Ancak belirtilen çekinilmesi gereken durumlar ortadan kaldırılmadığı sürece ve ya azaltılmadıkça beklenen tesir ortaya konamaz. Çalıştığı görevde, üretime katkısı olduğu oranda prim almayan işgörenin işe ve örgüte bağlılığı azalır.

¹ Koçel, s. 131-132.

² Aşıkoglu, s. 49.

³ A. Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, 2006, s. 165.

⁴ Tümtürk A., Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar, Abant İzzet Baysal Üniversitesi (AİBÜ), SBE, YYLT, Bolu, 2002, s. 49-50.

2.1.3. Ödüller

Çalışan motivasyonunda kullanılan araçlardan üçüncüsü olan ödüllendirme sistemleri, çalışanlarda arzulanan davranışları artırmak ve bu sorunları pekiştirmek için kullanılır. Başka bir deyişle ödül verimli çalışan ya da başarılı bir iş görme ve görev sonucu bu işi ortaya koyan birey ve ya örgüte yapılan kıymetli hediyeleri içermektedir. Ödül, ödülleri almayı hak eden çalışanları daha verimli ve daha başarılı iş yapmaya güdüleyeceği gibi, diğer çalışanları da bu yöntemle güdüleyici bir özellikte barındırmaktadır.¹ Ödül ile prim birbiriyle karıştırılmamalıdır. Prim, ücret dışı yapılan ödemelerdir. Ödül ise çalışanlara; gayretleri karşılığında, işverenin sağladığı maddi ve manevî yararlarıdır.

İnsanların doğasında doğuştan varolan yetenekleri ve yapıcı güçleri ödül sistemiyle harekete geçirmek mümkündür. Bunun farkındalığında olan işgörenleri işin yapım süresini kısaltan, ürünün kalitesini artıran, ürünün ömrünü uzatan birtakım fikir ve uygulamaları ortaya koymaları için harekete geçirmede ödül çok önemli bir faktördür.

İşgörenleri işe bağlamak ve özendirmek performansını artırmak amacıyla ödüller verilir. Ödüllendirme iki değişik amacı vardır. Bunlardan birincisi, kuruluşlar için maddi ya da manevi kıymet taşıyan işlerin değerlendirilerek ortaya konmasıdır. İkinci ise, bu tutum aracılığı ile çalışanların güdülenmesidir.

Çalışanları isteklendirmek ve kuruluşa daha fazla bağlanmasını sağlamak amacı ile başarı elde edenlere, çalıştığı birimde önemli bir yenilik ya da icat gerçekleştiren çalışana ödül olarak para ödenmesi gibi maddi kıymeti olan ödüller verilebilir. Bu biçimde verilecek ödül, devamlı üretim artışı sağlama, yüksek kaliteli üretim yapma ve ya hizmet verme, işe devamsızlık yapmama, makine araçları etkili kullanmanın karşılığında verilebilir. Bu konuda göz ardı edilmemesi gereken iki durum söz konusudur. İlki, çalışana verilmesine karar verilen ekonomik değeri olan ödülün süre kaybetmeden, elde edilen başarıdan hemen sonra çalışana verilmesidir.

¹ Haktanıyan, s.83-84.

İkincisi ise, elde edilen başarı ya da ortaya konan özverili çalışma, çalışanları daha etkili iş görmeye ve yeni icat ve tavsiyeler vermeye yönlendirecektir.¹ Ödüllendirmenin etkili olmasında bu hususlara dikkat edilmelidir.

Çalışanlara değişik ödüllerin dağıtılması, bir ödül hak ettiklerinde ve ya başarılı çalışmalarından dolayı takdir gördüklerinde, çalışma isteklerini artıracaklarını beklemelerinden dolayıdır. Ancak verilen ödüllerin istenen amaca ulaşması için bir takım koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar aşağıda açıklanmıştır.

- İşveren tarafından verilen ödül, çalışan için gerçek anlamda gayret göstermeye değer olmalı ve fazladan çaba harcamaya değer olmalıdır.
- Çalışan tarafından sergilenen ek performans nesnel olarak değerlendirilmeli ve kişisel kazanımlarla direkt ilişkili olmalıdır.
- Yükselen performansın vardığı nokta, yeni asgari standart olarak görülmemelidir.² Bu koşulların dikkate alınmasıyla ödüllerin istenen amaca ulaşması söz konusu olabilmektedir.

2.1.4. Kara Katılma

Ekonomik isteklendirme unsurlarından bir diğeri de kara katılmadır. Kara katılma, çalışanları daha verimli ve arzulu iş görmeye yönlendirmek için kullanılan, etkili bir uygulamadır. “Kara katılmaya göre emek de sermaye kadar önemlidir.”³ Çalışanın duygu durumunun negatif olarak etkilenmemesi arzu ediliyor ise, ekonomik ilerlemeden kaynaklanan gelirin kuruluşta görev yapan bireylerin tümüne şeffaf ve adil paylaşılması gereklidir.

Kuruluşun belli zamanlarda kazandığı karın belirli bir kısmını, bu kazancın

¹ F. Bilecen, İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2008, s. 50.

² Keskin, s.53.

³L. Pekşen Arslan, Çalışanların Motivasyonu (Serik Devlet Hastanesi Örneği), BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s. 26-27.

elde edilmesine emek harcayan ve katkı sağlayan çalışanlarla paylaşılmalıdır. Bu sistemin temelidir. Sistem özünün bu şekilde uygulanması işgörenin örgüte ve işine motivasyonunu artırır.

Sistemin özünde; çalışanların ortaya koyduğu emeğin kuruluş için çok önemli bir etken olarak görüldüğü duygusunu vermek ya da çalışanların kuruluş için çok önemli bir faktör olduğunun altının çizilerek çalışanların kuruluşa olan bağlılıklarını arttırmaktır.¹ İşverenler sistemin amacına uygun olarak davrandığında işgörenler üzerinde istedikleri verimi elde edebilmektedirler.

Kara katılmanın nedeni ise; üretimin yapılmasında en az işletmenin sermayesi kadar çalışanın emeğininde kıymetli olmasıdır. Yani, üretimde sadece sermayenin değil; sermaye kadar emeğin de önemli olmasıdır.

Kara katılma genel olarak büyüme hızı yüksek olan ve işgörenlerine büyük ölçüde ödül sunabilen örgütler için yararlı olmaktadır. Bu yararı artıran etken ise genel ekonomik koşulların iyi olmasıdır. Fakat bu durum düşük kar marjlarıyla çalışan örgütler için tersine olmaktadır. Dolayısıyla bahsedilen konuda yarar daha az ortaya çıkmaktadır.

Kara katılma unsuru işletmenin yöneticileri ve üst seviye iş görenler için daha fazla belirleyicidir. Sebebi ise onların işletmenin aldığı karar ve gerçekleştirdiği görevlerin işletmenin elde ettiği kar hususunda daha etkili olmalarıdır. Kar, çalışana üç biçimde dağıtılır.

i. Nakit olarak dağıtım: Yılda bir kez ve ya daha az bir zamanda işletmenin kazandığı karın belirli bir miktarının çalışana nakdi olarak ödenmesidir.

ii. Ertelenmiş dağıtım: Çeşitli nedenlerle emeklilik ve ya ölüm vb. durumlarda ödenmek üzere yıllık kazanılan karın belirli bir bölümünün çalışan adına işletme hesaplarında bulundurulmasıdır.

¹M. Deniz, İşletme Yönetiminde Motivasyon, İstanbul, 2005, s. 143.

iii. Karma dağıtım: Üstte bahsedilen modellerin ikisinin birlikte işleme konulmasıdır.¹

Dağıtılması gereken karın hesaplanmasında nasıl bir formül uygulanması gerektiği konusunda anlaşma veya model olmamasına rağmen vergiler, çalışılan süre ve bölüm, unvan vb. uygulamalar vardır.

Kara katılma sistemi, işgörenlerin üretim ve veriminin artması için daha fazla çaba sarfedip emek harcamasını sağlar. “Çalışanın işletmeye ve görevine ilgi, sevgi ve bağlılık seviyesinin artarak işletme ile bütünleşmesini sağlar.”² Kara katılma sistemi, bağlılıkla doğru orantılı olarak ilişkilidir.

2.1.5. Sosyal Yardımlar

Günümüzde insanlar hayatlarının büyük ve önemli bir kısmını çalıştıkları örgütlerde geçirmekte ve maddi, manevi, sosyal ihtiyaçlarının büyük bir kısmını bu örgütlerde gidermektedir. Sosyo-ekonomik motivasyon araçlarından sonuncusu olan sosyal yardımlar burada devreye girmektedir. Sosyal yardımlar olarak servis ulaşımı, giyecek yardımı, yiyecek yardımı ve sağlık sigortası vb. yapılmaktadır. Bunun gibi daha olumlu çalışma ve yaşama imkanı veren sosyal yardımların yerine getirilmesinde yardımcı olunması, çalışanların pozitif yönde etkilenmesine ve güdülerinin yükseltilmesinde etkili olacaktır.

Sunulan sosyal kolaylıkların gayesi, hangi çalışanları kapsadığı, imkanların nasıl sağlandığı ve esaslarının neler olduğu, yetki ve sorumlulukların dağılımı, bütçenin nasıl oluşturulacağı gibi etkenlerin ve standartların ortaya konması, ortaya konan planların işletme yönetimince onaylandıktan sonra çalışanların tümüne iletilmesi, bu uygulamalardan beklenen güdüleme etkisinin oluşması yönünden

¹Kaya, s.82.

²A. Ülker, Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi, SBE, YYLT, Malatya, 2001, s.63-64.

gerekli olduğu ifade edilmektedir.¹

Çalışanlara sunulan sosyal güvenlikle ilgili tedbirler de oldukça önemli bir husustur. Yaşlılık, hastalık, emeklilik, kaza, işsizlik, sakatlanma ve ölüm gibi sigorta çeşitleri bireysel güvenliğe zarar verecek hususlara engel olmaktadır. Bugün hukuksal koruma altında sunulan yasa gereği bir mecburiyet şeklinde görülen bu hususlar teşvik unsurundan çok bir hak halini almıştır. Buna rağmen örgütler bunları daha yararlı biçimlere getirip güdüleme araçları olarak değerlendirmektedir. Daha iyi imkanlarda emeklilik fırsatı, daha kapsamlı sağlık güvencesi, ihtiyaç halinde kolaylıkla kullanılabilen ücretli ve ücretsiz izinler, giyecek, yiyecek, yakacak ve daha iyi koşullarda emeklilik şansı, çocuklar için sağlanan maddi destekler diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında daha cazibeli olan benzeyen unsurlar, çalışanın yaptığı işten memnun olmasına ve kendisini güven içerisinde hissetmesine katkı sağlamaktadır.²

Çalışanları güdülerini yükselten en önemli etkenlerden biri de ücretle birlikte ödenen yan ödemelerdir. Emeklilik ikramiyesi, sosyal sigorta, yaşam, sağlık, kaza sigortası, hastalık izni vb. hakların olması çalışan personeli pozitif yönde etkilerken; bu hakların olmaması olumsuz etkilemekte ve iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır. İşletmelerin bu tip riskleri öngörüp tedbir almaları çalışanlar için önemli bir motivasyon unsurudur.

2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Kuruluşların, çalışanlarına sosyal ve psikolojik gelişme olanakları sunması çalışanın motivasyonunu etkileyen faktörlerden biridir. “Psiko -sosyal araçlar yakın zamanlarda önemini daha çok hissettirmeye başlamıştır.”³ Bugün çoğu işletme sahibi, çalışanlarının yalnızca ekonomik unsurlarla motive olmadıklarını, psiko-sosyal araçlarında çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğunu benimsemişlerdir.

¹D.Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, ÇÜ, SBE, YDT, Adana, 2005, s. 20-21.

²Ö. Peker, Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara,1995, s. 149.

³H.Alkış, “Üretim İşletmeleri Açısından İş Görenlerin Demografik Özellikleri ile Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Kamu-İş Dergisi, C.10, S.2, Ankara, 2008, s.79.

Yöneticiler kendi yönetim tarzları ve işletme esasları, geliştirilen politikalarla çalışanların psiko-sosyal durumlarını değerlendirerek, araçlardan etkili bir biçimde yararlanmaya çaba sarf etmelidirler.¹

2.2.1. Bağımsız Çalışma Ortamı

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından birisi de bağımsız çalışma ortamıdır. Çalışanların büyük bir kısmı benlik duygusunu tatmin etmek ve ya bireysel gelişme ivmesini yükseltmek gayesi ile özgür iş görme, kişisel tercih kullanma gereksinimine önem gösterirler. Çalışan, bağımsız olarak gelişim gösterdiği zaman, kendisini örgütün bir parçası, iş yapabilme kuvvetine sahip ve örgütün değerli bir çalışanı olarak algılar.² Çalışma ortamında özgürlük arzusu insanın yapısından gelen bir histir. Yöneticilerin yüksek baskı uygulayarak iş gördürmek istemeleri çalışanların arzu etmedikleri olumsuz bir durumdur.

2.2.2. Danışmanlık Hizmeti

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından ikincisi olan danışmanlık hizmetleri, çalışanların kurumda yaşadıkları sorunları çözmek için kullanılır. Sorunlar çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaparak verimli çalışmalarını engellemektedirler.

Motivasyonu sağlamak için öncelikle çalışanların sorunları tespit edilmeli ve bu sorunlara yönelik uygun araçlar kullanılarak çözümler bulunmalıdır. Böylece çalışanın motivasyonunu sağlamak için uygun ortam hazırlanmış olacaktır. Dolayısıyla çalışanlar, uzman kişiler tarafından danışmanlık hizmeti verilerek motive edilmektedirler.

¹ Aşkoğlu, s.52.

² Sabuncuoğlu-Tüz, s. 127-128.

2.2.3. Takdir Edilmek

İşgörenin başarılı çalışmaları sonucunda üstleri tarafından gerek yazılı gerekse sözlü olarak tüm ilgili kişilerin önünde takdir edilmesi de önemli bir motivasyon aracıdır. Takdir gören çalışan dah fazla bir performansla iş görecektir.¹ Takdir içten, haklı, adaletli ve objektif kriterlere göre yapılmalıdır. Yaptığı iş ve hizmetten başkalarına fayda sağladığını düşünen işgörenler, yaptıkları işten tatmin olup daha iyi motive olurlar.

2.2.4. Özel Hayata Saygılı Olma

“İnsanların aile ilişkileri, özel hobileri, sağlık durumları, dini ve siyasi görüşleri gibi iş hayatı dışında, yaşamın içindeki tüm unsurlar onun özel hayatını oluşturur. Çalışanların etkili ve verimli çalışmalarını sağlamak için, özel hayatlarındaki sorunları ile ilgilenmek gerekmektedir.”² Yöneticiler, elemanlarının iş dışında da bir yaşamlarının olduğunu her zaman hatırlamalıdır. Yönetici tarafından çalışanların özel yaşamları ile ilgilenilmesi çalışana kendisini daha değerli hissettirecektir. İnsanlar için doğum günlerinin hatırlanması, çocukların sınavlarının nasıl geçtiğinin sorulması-nişanlanmaktan, ehliyet almaya kadar- bir şişe şampanya alınması gibi davranışların kabullenilmesinden ve yapılmasından hoşlanırlar. Yönetici çalışanların özel yaşamlarına hoşgörülü yaklaşıp, sorunlarına çözümler bulmaları için yardımcı olarak motivasyonlarını sağlamalıdır.

2.2.5. Çevreye Uyum

İşletmede çalışma ortamının, çevreye ait fiziksel koşullarının iyi düzenlenmesinin öneminin yanı sıra çalıştığı çevrenin psiko-sosyolojik koşulları da işgörenleri işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşgörenin başladığı işte iş arkadaşları, varsa daha üst ve ast çalışanlar ile en kısa sürede tanışmalıdır. Onları tanıırken kendinide tanıtmayı ihmal etmemelidir. İçerisine yeni girdiği ortamın

¹ Bilecen, s. 55.

² Eren, s.577.

gerektirdiği kurallara, gereklere ve geleneklere en kısa sürede alışmalı ve üzerinde bulunan yabancılık duygusundan kurtulmalıdır.

İşletme Yöneticileri, yeni başlayan ve ya yeri değişen çalışanlara her şekilde kolaylaştırıcı olmalı, çalışan için gerekli ve yeterli seviyede bilgilendirmede bulunmalı, iş arkadaşlar ile kısa sürede uyumunu sağlamalı ve çalışanın örgüt dışında kalmasına neden olacak tedbirleri bilinçli ve sıralı bir şekilde hızla yapmalıdır. Aksi takdirde çalışan kişi çeşitli sorunlar yaşayarak ortama uyum sağlayamaz. Grup dışında bırakılan kişi ise yanlış çözüm yollarına gidebileceği için gerekli önlemler alınmalıdır.

2.2.6. neri Sistemi

neri sistemi, çalışana içinde bulunduğu örgütle ilgili fikirlerini, bireysel sıkıntılarını, örgütle ilgili ve ya teknik husularda fikirlerini üst yönetime ulaştırabilme fırsatı sağlayan bir sistem olarak ifade edilmektedir. neri sisteminin bir diğer önemli ynde, işletmede uygulanan yönetim biçiminin demokratik olarak sunulduğunun bir göstergesidir. İşletmede alışanlar fikir ve tavsiyelerini rahatça ve bağımsız olarak ifade edebiliyor ve bu tavsiyeler önemsenerek değerlendiriliyorsa o işletmede çalışanlar ile yönetim arasında iyi bir iletişim sağlandığı anlamına gelmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken yalnızca çalışanların fikir, düşünce ve tavsiyelerinin alınması değil, aynı zamanda bunların üst yöneticiler tarafından özenle değerlendirilip etkili bir şekilde işletme yararına kullanılabilmesidir.¹ İşgören nerilerinin dikkate alınması, örgütün verimliliğinde de etkili olabilmektedir. rnek olarak, Diamond City Arkansas' ta bulunan American Strap şirketi bünyesinde çalışan bir personel, derileri birleştirmek için yeni bir dikim biçimi tavsiye etmiştir. Bu yeni şekil dikiş ile parçaların birleştirilmesi için harcanan süre 15 saniye daha kısa sürmekteydi. Çalışanın ortaya koyduğu tavsiyenin değerlendirilip kullanılması ile bir yılda toplam 833 saat süre tasarruf edilmiştir.² öneri sisteminin kullanıldığı bir örgütte işgörenin bağlılık ve motivasyonu olumlu etkilenecektir.

¹ Haktanıyan, s.88.

² Aşıkoğlu, s.56.

2.2.7. Değer ve Statü

Değer ve statü motivasyon için önemli iki kavramdır. Değer; herhangi bir şeyi önemsemek veya sakınmak anlamına gelmektedir. Statü ise, bir sosyal sistemde aynı yapı içerisinde bulunan diğer kişilerle karşılıklı davranış kalıplarını içeren konumdur.

Statü, bir kişiye içinde bulunduğu insan topluluğu tarafından verilen değerlerden ibaret bir kavram olup, saygıyla iç içedir. Reel anlamda bir statü sahibi kişi bundan dolayı çalışma arkadaşlarından ve ya çalışma ortamı dışındaki bireyler tarafından saygı ile karşılanır. İyi bilinen bir işletmede ve ya önemli sayılan bir etiket taşıma, başkaları tarafından kendilerine verilen statülerde de pozitif yönde etki yaratır. Bulunulan seviye neresi olursa olsun, yerine getirilen işin takdir aldığını bilmek, yeterli, tercih edilen bir çalışan olarak görülme tüm çalışanlar üzerinde yüksek bir doyum oluşturur. Sahip olunan statü aynı zamanda hiyerarşik yada fonksiyonel olabilmektedir. Başkalarının kendisine değer vermesi ve örgüt içinde saygın olması, bazı çalışanları kendini beğenmişliğe sürüklemektedir. Dolayısıyla statünün etkisi herkeste farklıdır.

2.2.8. Sosyal Katılma

Günümüz şartlarında bireylerde bir yere bir gruba yada herhangi bir yere ait olduğunu hissetmeye ihtiyaçları vardır. İşletmelerde kişiler arası ilişkilerin yürütüldüğü informal gruplar bulunmaktadır. Bu gruplar bilinçsiz olarak, planlanmadan kendi kendine meydana gelirler. Var olmalarının tek sebebi bazı ana sosyal gereksinimlere tepki vermektir. Bu gruplar ile grup üyelerinin karşılıklı bağlantı kurma gereksinimleri karşılanmaktadır. Ayrıca bu gruba mensup kişilerin etkileyebilecek istenmeyen durumlarda ihtiyacı olan kişiye destek ve yardım sağlama durumu vardır. Bu gruplar ile kişiye bağlılık duygusu kazandırılmaktadır. Birey grup ile ilgili bilgi alış verişinde bulunur ve grubun üyesi olmanın mutluluğunu yaşar. Belirli değerlere ulaşmak onu mutlu eder ve o kuralların uygulanması için elinden geleni yapma sorumluluğunu birey üzerine alır. Hawthorne Araştırmaları ile, bir

gruba üye bulunan ve bu grubun bağlantılarından memnun olan iş görenlerin iş verimliliklerinde yükselme olduğu görülmektedir.

2.2.9. Sosyal Faaliyetler

“İnsan sosyal bir varlık olmasına rağmen zamanının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedir.”¹ Sosyal faaliyetlerini sadece hafta sonu ya da izinli günlerde yapabilen çalışanlar için geziler, yarışmalar, kutlamalar vb. gibi faaliyetler düzenlenerek çalışanlar motive edilmelidir. Böylece çalışanlar iş dışında da birbirlerini tanıma şansı bulabileceklerdir. Yöneticiler aynı zamanda, çalışanlarının iş dışında hayatları olan sosyal kişiler olduğunu aklında tutmalı ve çalışma ortamında ortaya çıkan problemleri çözmede yardımcı olma çabasının yanında iş dışı sosyala yaşamda karşılaşılan problemlerde destek olmalıdır.

2.2.10. Kariyer Planlama

Çalışanların kurumda daha mutlu ve verimli çalışmalarını sağlamak için değerleri ve gereksinimleriyle iş tecrübeleri ve olanakları arasında olumlu bağlantı sağlamayı isteyen bir problem çözme ve karar alma süreci olarak ifade edilebilir.² Çalışanlara yetenekleri doğrultusunda eğitimlerden geçirilerek, kariyer fırsatları verilmesi rutinden çıkılarak, daha çok çalışmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla kişinin ve kurumun hedef belirlemesi çalışanların motivasyonları açısından oldukça önemlidir.

2.2.11. Psikolojik Güvence

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından psikolojik güvence ile çalışanların kendilerini güvende hissetmeleridir. Çalışanlar; iş atmosferinde Maslow tarafından öne sürülen ekonomik güvence isteğinin yanı sıra psikolojik güvence de arzu etmektedir. “Psiko- sosyal motivasyon araçlarından psikolojik güvence iş ortamı ile

¹H.Ç.Çöğür, İnşaat Sektöründe Proje Yönetiminin Kullanabileceği Motivasyon Araçları, ÇÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü (FBE),YYLT, Adana, 2010, s. 42.

²Barutçugil, s.320.

ilişkilidir. Bu konuda ilk öne sürülen çalışma iş ortamını negatif yönde etkileyen özellikte ve yararı olmayan psikolojik etkenlerin bertaraf edilmesi temeline dayandığı ifade edilmektedir. Diğer bir çalışma ise, pozitif özellikte iş ortamının geliştirilmesini tavsiye eder. Daha farklı bir söyleyişle işin gerçekleştiği çevre, işin temposu ve doğası psikolojik güvence konusunun alanına girmektedir. Bu hususta görülen ihtiyaçları gideremeyen kuruluşlar yeterli olmayan bir ‘insan ilişkileri imajı’ oluştururlar.”¹ Ayrıca güven duygusu belirli bir çevreye uyabilmekten doğan kendi kendine güveni de içine almaktadır. Bir işletmede ne görevi olduğunu, kimle görev yapacağını, görevini nasıl yerine getireceğini ve ne ölçüde başarı ile yapılabileceğini bilen bir kişinin kendi kendine güveni çok daha fazla olacaktır.

2.2.12. Yönetici Davranışları

Yönetici kendisinin de bir çalışan olduğunu bilerek, diğer çalışanlarla birlikte olduğunu hissettirmeli, onlara hem yol gösterici hem de lider olmalıdır. Yöneticiler çalışanların olumsuz kişilikleri ile değil, sosyal yaşamları, kariyerleri ve olumlu yönleri ile ilgilenmelidir. Aynı zamanda çalışanlara takım ruhunu ve başarıya birlikte ulaşılabilirliğini aşilayarak motivasyonları sağlanmalıdır. “Örneğin; Çalışanın yaptığı iş rutin hale geldiği zaman motivasyonu azalacak ve motivasyonunu sağlamak için aynı kurumda başka bir bölüme geçmek isteyecektir. Çalışanın bu durumu yönetici ile paylaşmaması işten ayrılmasına ve her iki tarafında zarar görmesine neden olacaktır.”² Yönetici, çalışanlarını iyi gözlemlemeli, onlara anlayış ve hoşgörü ile yaklaşmalıdır. Böylece iş görenlerin azimli ve istikrarlı çalışmalarını sağlayarak, motivasyonlarını sağlamış oluruz.

2.2.13. İşin Önemli Olduğunu Hissettirmek

“Çalışanın yaptığı işin karşılığında, örgütteki diğer çalışanları memnun görmesi, onun işi daha iyi yapmak istemesini sağlayacaktır.”³ Dolayısıyla çalışanlar örgüt amaçlarını kendisiyle bütünleştirerek, hedefe ulaşmanın mutluluğunu

¹ Sabuncuoğlu-Tüz,s. 82.

² Ü. Garih, İş Hayatından Kesitler ve Gençlere Tavsiyeler, İstanbul, 2001, s. 150.

³ Eren, s.574.

yaşayacaklardır. Özellikle sağlık kurumlarında verilen hizmetin kalitesini artırmak için en önemli motivasyon yollarından biridir. Çünkü sağlık insanın en kıymetli varlığıdır. Sağlık çalışanları ve hastalar bu konuda bilinçlendirilmelidir. Çalışanların hizmetlerini empati yaparak sunmaları, hastaların ve yönetiminde bunun farkında olmaları bu motivasyon aracının kullanılması için uygun ortamı sağlayacaktır. Böylece çalışanın ve kurumun verimliliği ve başarısı artacaktır.

2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

İşgöreni işletmeye bağlayan ve motivasyonda özendirici araçlar olarak yer alan bazı örgütsel araçlar ve yönetmel araçlar bulunmaktadır. Bu örgütsel araçlar ve yönetmel araçlar iş güvencesi, iş rotasyonu, yetki devri, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, sorumluluk dengesi, iletişim, amaç birliği, çalışma koşullarının iyileştirilmesi olarak sıralanabilir. Bu araçları; yapısal işin niteliği, grup bağlantılarından hissedilen memnuniyet, fiziki etkenlerden hissedilen memnuniyet ve katılımcı faaliyetlerden hissedilen memnuniyet biçiminde gruplar olarak sınıflandırmak olanaklıdır.¹ Bu isteklendircilerin birçoğu kuruluşa hiçbir ekonomik yüke sebep olmayan güdüleyici araçlardır. İşletme yönetimi, bazı durumlarda belli bir bütçe ayırarak, bazı durumlarda da ek bütçe kullanmadan, söz konusu örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarını doğru bir şekilde ve zamanında etkili bir biçimde kullanarak personelin morali ve güdü düzeyini yükseltebilir, çalışanı örgütün gayesi yönünde gayretlerini arttırmaya isteklendirebilir, etkili ve verimli bir şekilde iş görmelerini sağlayabilir.

Çalışan ile kurum karşılıklı beklenti içinde oldukları için kişi, hizmette bulunduğu sürece kurumdan karşılığını almak ister. Her bir çalışanın kişiliği ve ihtiyaçları farklı olduğu için beklentileri de farklıdır. Bu farklı beklentiler şu şekildedir. Adil dağıtılan ve yeterli para, iş ortamında güvenlik, kaliteli iş ortamı, yükselme olanakları, saygınlık kazanma, becerilerini gösterebilme, başarılı olabilme,

¹E.Örücü-A.Kanbur, "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.15, S.1, Manisa, 2008, s.88.

bir değere inanma ve kendini ispat etme olanakları, çalışanları işletmeden istediği faktörler arasındadır.

2.3.1. İş Güvencesi

Örgütsel ve yönetsel araçların ilk başında iş güvencesinin olması bulunmaktadır. Günümüzde ,ileri teknoloji kullanımının artması ve işsiz birey sayısının yükselmesi ile iş güvencesinin olması personel için oldukça önemli bir duruma eriştiği izlenmektedir.. “Çalışan için maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması onu işine motive etmeye yetmeyecektir. Çalışan kişi bunun yanında yaptığı işin kendisine ait ve sürekli olduğunu hissederek çalışmak isteyecektir.”¹ Çalışanın işi benimsemesini ve iş yerinde daha rahat çalışmasına iş güvencesi olarak sağlayacaktır.

2.3.2. İş Rotasyonu

“Örgütsel ve yönetsel araçlardan iş rotasyonu, çalışan kişinin aynı kurum içinde kısa süreli iş ya da bölüm değiştirmesidir.”² Rotasyon uygulaması, personeli monotonluktan uzaklaştıracağından, verimin yükselmesine neden olmaktadır.Bu tip faaliyetler sonucunda değişik görevlerde görev yapan çalışanlar tek düzelikten kurtulduğu gibi daha dikkatli çalışmakta ve yeteneklerini geliştirebilme fırsatı bulmaktadır. Ayrıca bir işçi çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden diğer çalışanlar olmadığında onların yaptıkları görevleride yapabilme yeteneğinde olmaları, işletmenin yürüttüğü üretimin kesintisiz sürdürülmesini olanaklı kılmaktadır.

2.3.3. Yetki Devri

Yetki devri, iş paylaşımı yapıldığından dolayı yöneticiler ve işgörenler için büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Çalışanın alanı belirlenmiş sınırlar arasında rahat hareket edip, kararlar verebilmesi sebebiyle önemli bir motivasyon aracı olarak

¹ Şimşek-Akgemici-Çelik, 2003, s. 118.

² F. Ölçer, Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi (ERÜ), İİBFD, S.25, Kayseri, 2005, s. 1

görülmektedir. Herhangi bir kurumun birimlerinden öncelikle servis sorumluları, daha sonra müdür yardımcıları ve müdürler sorumludur.

2.3.4. Eğitim ve Yükselme

Eğitim bir ihtiyaçtır. İstenilen gaye ise meslekle ilgili ve teknolojiadaki ilerlemeleri yakından takip etme, bilgi birikimini arttırma, kendi alanında veya diğer alanlarda kullanılan yeni uygulamaları öğrenerek teknik konularda ve bilimsel alanda bireysel yeteklerini yükseltmesidir. Yükselmede istenilen gaye ise, yeni bilgi edinmek ve yeni becerilerin elde edilmesi yöntemi ile daha güzel ve daha yüksek işlere erişmektir. Eğitim daha çok yükselmenin bir aracı olarak görülmektedir. Eğitimin çalışanlara ve işletmeye olan yararları aşağıda belirtilmiştir.

1. Çalışanları görevine yakınlaştırır.
2. Çalışanların moral seviyesini arttırır, örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki insani ilişkileri yükseltir.
3. Çalışanları daha üst seviyedeki sorumluluklara karşı hazırlar.
4. İşletmelerde çalışan devir hızını düşürür.
5. Çalışanlar ile işletme yönetimi arasında bulunan anlaşmayı arttırır.
6. Çalışanları becerilerine göre ayırmaya yardımcı olur.
7. İşletmenin verimini arttırır, özelliklerini arttırır, hatalı yapılan iş sayısının azalmasını sağlayarak süre, para kaybı ve kullanılan malzeme tasarrufu sağlar.
8. İşlemler ile yöntemlerin gelişmesine yardımcı olur.
9. Yönetim, yöntem ve tekniklerinin öğrenilmesi sonucunda işletme yöneticilerinin başarılarını ve işletmenin başarılarını yükseltir.
10. İletişim sıkıntılarını odaklanılmasını sağlar ve işlerin gerektiği gibi yapılmasına olanak sağlar.¹

Yükselme olanağı bulan çalışanın özgüveni yükselir, kişiliği gelişme gösterir, yetkileri fazlalaşacağı için iş görme arzusunda yükselme olur. Ayrıca tecrübeli ve

¹ Keskin, 61.

eğitimli sağlık çalışanları hizmetin kalitesini de artıracaktır. Dolayısıyla kurumun hedefe ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

2.3.5. Kararlara Katılma

Kararlara katılma, çalışanların işletme yönetiminde dikkate alınmaları ve yönetimi kendi istek ve fikirleri ile tesir edebilmeleridir. Kararlara katılım, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağladıkları temel bir araçtır. Sonucunda moral seviyesini arttırdığı ve çalışanın yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olduğu görülmüştür. Bir işletmede çalışanlara kararla katılmalarına müsaade edilecekse, onlara bu samimiyeti göstererek, bunu içten ve tam olarak yapması gereklidir. Bunun içinde çalışanların fikirlerinin alınmasına dayalı ‘danışmalı katılma’ uygulaması yerine, daha gerçekçi ve geçerli olan ‘kararlara katılma’ uygulanırsa çalışanlar için daha inandırıcı ve özendirici olur. Pekşen Arslan, yönetime katılabilmek için bir takım özelliklerin var olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu özellikler aşağıda belirtilmiştir.

- i.** Kurumda alışanların yönetimle ilgili kararlara katılmalarını,
- ii.** Bu kararlara katılan çalışanların yönetildikleri yönetim ile psikolojik ihtiyaçlarını özgürce karşılayabilecekleri bir ortama kavuşmalarını,
- iii.** alışanlar ve yönetici arasındaki iletişim ve işbirliğinin geliştirilerek, daha gerçekçi ve ekonomik kararlar alınmasını sağlamaktır.”¹

2.3.6. Sorumluluk Dengesi

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından olan sorumluluk dengesi ile çalışanlara sorumluluk verilerek işlerinde daha özenli ve dikkatli olmaları, böylece de kurum için daha faydalı olmaları sağlanabilecektir. İşgörenlerin bilgi ve becerileri doğrultusunda servislerde çalıştırılarak uygun eğitimlerle desteklenmesi, sorumluluk verilmesi için uygun ortamı hazırlayacaktır. Dolayısıyla bazı kararlarda ve işlerde sorumluluk verilen işgörenler sonuçlarından kendileri de muzdarip olacakları için

¹ Pekşen Arslan, s.33.

daha istekli ve benimseyerek çalışacaklardır. Böylece işgörenlerin motivasyonları sağlanarak verimlilikleri ve başarıları artacaktır.

2.3.7. İletişim

İletişim; işletme yapısı içerisinde çalışanlar arasında aşağıdan yukarıya doğru ve tersi yönde, yatay olarak ya da çok yönlü olarak bilgi, komut ve haber iletiminin sağlandığı bir süreç olarak ifade edilebilir. İletişim, işletme için temel unsurdur. Çünkü iletişim ile çalışanlar aralarında ilişki kurma ve birbirleri ile hislerini ve fikirlerini paylaşabilmektedir. Komut ve haberler ile beraber hisler ve fikirler de çalışanın işletme içi tutumlarına etki etmekte ve yönlendirme yapmaktadır. İşletme ile alakalı hususlarda bilgilenmek, amirleri ile yaptıkları görevleri hakkında bağımsızca fikir alışverişinde bulunmak, tavsiyelerini sunabilmek, çalışanlarda kendilerine kıymet verildiği hissini arttırır. Bu sebeple; işletmelerde haberleşme çalışanlarda pozitif yönde tesir ederek onların kendilerine olan özgüvenlerini yükseltir. Çalışanlarda işletme gayelerini özümser ve işletme ile kaynaşma arzusu kuvvetlenen çalışanın tatmin derecesi yükselecektir.¹ İletişim ile yöneticiler ve işgörenler kendilerine olan güven ve saygısını artırmaktadırlar.

İşgörenler, iletişim sayesinde örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olarak, yönetici ile tartışıp, sorunlara çözüm ve öneriler sunarlar. “Bir iş yerinde iletişim ağının iyi işlemesi, iletişim kanallarının açık olması da çalışanlar için güdüleyici bir faktör olmaktadır.”²

Bilgi ihtiyacını karşılamak maksadı ile çalışanlar arasında ortaya çıkan iletişim sürecinde dört temel unsur bulunmaktadır.

- **Gönderici:** Mesajın iletimini sağlayan insan ve ya insanlardır. Göndericinin fonksiyonu, gönderilmek istenen mesajın ilk önce tespit edilmesi, daha sonra anlaşılabilir özellikte olmasına dikkat etmektir.

¹ H.Özgen-A. Öztürk-A. Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002, s. 341.

² Silah, s.96.

- **Mesaj:** Mesajda kullanılan dil, alıcı tarafından zorluk çekilmeden anlaşılabilen, oldukça açık, net ve kesin olmalı, mesajın içeriğinin ise bilgi ve fikirlerin olumsuz değerlendirilmesine neden olmamalıdır.

- **Kanal:** İletilmek istenen mesajın alıcıya ulaştırmak için kullanılan yol olarak ifade edilir.

- **Alıcı:** Gönderilen mesajı alan çalışan ve ya çalışanlar olarak ifade edilebilir.¹

Yukarıda ifade edilen yol izlenerek gönderen ve alan arasında bir anlaşma ve hedefe erişme sağlanır.

İşletme içerisinde iletişimin ana gayesi, özensiz ve düzensiz çalışanları bir düzene kavuşturmak ve işletme hedefleri ile kişisel hedefler arasında bilerek oluşturulan bir dengenin oluşmasını meydana getirmektir. İşletme içerisinde personelin kendi aralarında ve üst yönetimle sağladıkları kaliteli bir iletişim, çalışanların iş görme arzusunu yükseltecektir. Çünkü iletişim, işletmede görev yapanlarda kendilerinin kıymetli görüldüğü hissini kuvvetlendirir ve kendilerine olan özgüven ve saygılarını pozitif doğrultuda etki eder. Üst yöneticiler tarafından kurulan etkili bir iletişim zinciri, yönetimin personelin işlerini daha etkili planlanmasında ve değerlendirilmesinde faydalı olacaktır. İşletme içerisinde iyi kurulmuş bir iletişim zinciri, hem görevliler açısından hem de yönetim açısından güdüleyici bir unsurdur. Ayrıca işletmede işbirliği, yardımlaşma ve olumlu bir sosyal ortamın oluşmasına sebep olacaktır.²

İşletmelerde belirsizliğin hakim olduğu bir ortam, söylentilerin ortaya çıkması için mükemmel bir ortam oluşturur ve çalışanların görevlerinde başarılı olamayacaklarını, daha da fazlası görevlerini yitirecekleri hissine kapılmalarına sebep olur. Bu durumun derecesi ne kadar yüksek olursa, işletmenin verimlilik düzeyi de bir o kadar azalır. Güdüleyici bir faktör olarak iletişimi, mesajların

¹ Keskin, s.63.

² Sabuncuoğlu-Tüz, s.88-89.

iletilmesi, geribildirim olarak iki başlıkta sınıflandırılabilir.

Mesajların İletilmesi: Mesajların örgütlerde, özgürce ve sağlıklı bir biçimde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ulaşması gereklidir. İletişimin bu biçimde sağlandığı işletmelerde çalışanlar, karşılıklı samimi ve saygı çerçevesinde birliktelik içerisinde bulunur. Çalışanlar işletmenin kendisinden ne istediğini ve bu istenileni neden gerçekleştirmesi gerektiğini, üst yönetimin kendilerinden ne istediğini, başka birimlerde ve işletme dışarısında sahip olduğu iş ile alakalı haber almak ister ve takip eder. Çalışanların bilgi ile ilgili ihtiyaçları giderilmediğinde belirsizlik hakim olur ve çalışanlar arasında farklı yanlış haberlerin dolaşmasına sebep olur. Belirsizlik otamı, çalışanlar arasında korku oluşmasına neden olur. Çalışanların geleceklerinden kaygı duymasına sebep olur.¹

Geri bildirim: İletişimde gönderilen mesaja karşılık hedef kitlenin verdiği cevap olarak bilinen geribildirim etkin iletişimin olmazsa olmazıdır. İletişim geribildirimle etkin hale gelir. İletişim sürecinde mesajın hedef kitle üzerinde nasıl bir etki oluşturduğu ancak geribildirim yoluyla anlaşılabilir.

Yapılan araştırmalarda, işletme görevlilerinde moral ve güdülenmenin oluşması ve ielerlemesi için, samimi olumlu ilişki oluşması, parasal garanti ve işletmeyi ileletme planları oluşturulması ve uygulamaya konması, tanıma, tanınma ve işletmeye olumlu katkıların mükafatlandırılması, işletme tarafından üretilen ürünlerin ve sosyal katılımlarının iyi ifade edilmesi, ürünlerin elde ettiği başarıların ve çalışanların bu başarıda katkılarının net bir iletişim yönetmi ile ifade edilmesini zorunlu kılmıştır.

2.3.8. Amaç Birliği

İşletme ve yönetim faaliyetlerinin özellikleri, sürekliliği gerektirmektedir. Bu sürekliliği sağlayabilmek için işletmede bütünün parçası kısımların hepsi aynı gaye ve ya gayeler grubunu gerçekleştirecek biçimde düzenlenmelidir. Sağlanacak olan

¹ H. Gürgen, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s. 209.

birliğin mimarı ise işletme yönetimidir. İşletme yönetiminin en önemli fonksiyonu, kuruluş olarak kuruluşun gayesi ile çalışanların gayeleri arasında bir denge kurmaktır.¹ Çalışan bireylerin değişik karakterleri ve gereksinimleri vardır. Her çalışanın yönetiminden istekleri adaletli ve ihtiyaçlarını karşılayabildiği ücret, işyerinde güvenli çalışmasının sağlanması, olumlu çalışma şartları, yükselme olanağı, tanınma ve saygı görem, becerilerini ve başarısını sergileyebilme vb. isteklerdir. Buna karşılık işletmenin de işgörenden bazı beklentileri vardır. Bunlar işletmede seçilen rolleri bağımsız biçimde oynama, işbirliğini ve örgüt bütünlüğünü koruyucu davranışlar, kendi kendini yetiştirme, uygun bir kişiliğe, güvenilir düşünce ve davranışlara sahip olma, kendini denetleyebilme yeteneği, güç durumların üstesinden gelebilme özelliğini taşıma gibi beklentilerdir. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun başarı ile doğru orantılı olduğu görülmektedir.

2.3.9. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

İşletmeler ve örgütlerde daha etkin çalışmalar sağlayabilmek ve daha çok verim alabilmek için çalışma koşullarının olumlu yönde değiştirilmesi, çalışanları daha fazla ve arzulu iş görmeye yönlendirmektedir. İşletmenin çalışanların güdülenmesinde önemli bir yeri vardır. Çalışanların, liderlik ve ekip çalışması gibi yöntemlerle güdülenmesi için işyerinin taminkar olması gereklidir. Dolayısıyla sağlıklı bir ortam oluşturmak için mümkün olduğunca güvenli çalışma koşulları sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanlara iyi koşulların sağlanması sadece ekonomik yönden gerekli değildir. Modern işletmecilik yaklaşımı gereği de sosyal ve insani bir gereksinimdir.

3. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kapsamında; işletme yöneticileri tarafından kullanabilecek değişik model, yöntem, araç ve teoriler geliştirilmiştir. “Bu teorilerin tamamı da kişileri motive etmeye yöneliktir. Bu teorilerin birbirlerine olan benzerliklerini ve

¹ P. Ünsal, Ergonomi, İstanbul, 1998, s.66.

birbirlerinden farklılıklarını tam anlamıyla ortaya koymak zordur.”¹ Bazı kuramlar çalışanların gereksinimlerinin bir ifade biçimi olarak bireylerin içinde olduğu durum ile ilgilenirken, bazı kuramcılar çalışanların çevresel unsurlarına, bir başka ifade ile yani bireye dışarıdan verilen olanaklara ve iş hayatındaki kaliteye ağırlık vermiştir.² “Kişilerin ihtiyaçlarını dikkate alan teoriler kapsam teorileri, kişilerin dış çevre ve dış çevresindeki ilişkileri konu alan teoriler ise süreç teorileri olarak ele alınır.”³

Kapsam teorileri içsel faktörlere, süreç teorileri ise dışsal faktörlere önem veren teoriler olarak değerlendirilmeye alınmaktadır. Koçel’ e göre içsel faktörler, her açıdan gelişmekte olan bir varlık olan insanın içsel yetenekleri ve hissi kısımları üzerine eğilmektedir ve bu fikirler insanı anlamaya çalışmak, insanın barındırdığı unsurlara seslenerek onu güdülemeye ağırlık vermektedir. Dışsal faktörleri ise şu şekilde açıklamaktadır:

Motivasyon kuramlarının bir bölümü de bireyin barındırdığı içsel unsurlardan çok, bireyin dışında, çevresinde olan dış unsurlara önem vermektedir. Bu kuramlar, bireylerin tutumlarının dışsal unsurların etkisi altında olduğu hipotezine dayanır. Bu bilgiler ışığında çözülmesi gerekli sorun ‘çalışanın nasıl güdülenebileceği’ olmaktadır. Bu problem de çalışana ya da iş gördükleri çevresel ortama dışarıdan etki ederek giderilmeye uğraşılmaktadır. Bu nedenle bu kuramların ağırlık merkezi , bireyin içerisindeki sebeplerle uğraşmak yerine , bireyin çevresel ortamında bulunan ve bireyin tutumlarına etki eden unsurları anlamaya çalışmak üzerinedir.⁴ Bu bağlamda, çalışanların motive edilmesinde önemli olan davranışların oluşumdaki dışsal etkenlerin anlaşılması gerekmektedir.

Motivasyon kuramları değişik sınıflandırmalarla açıklanmaktadır. “Kapsamına göre motivasyon teorilerinde; en bilinen kuram, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi’dir. Aynı şekilde Herzberg’in Motive Edici ve Hijyen Faktörler Teorisiyle McClelland’ın Üç Günü Teorisi, kapsamına göre motivasyon teorileri içinde

¹ F. Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004, s. 332.

² Çiçek, s. 12.

³ Dalay, s. 369.

⁴K.Ermiş, Kamu Sağlık Çalışanlarında Motivasyon (İl Özel İdaresi Ağız ve Diş Hastalıkları Hastanesi Örneği), BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.14

bulunmaktadır. Motivasyon için kullanılan süreçleri esas alan motivasyon teorileri arasında ise; Vroom'un Beklenti Teorisi ile Adam'ın Eşitlik Teorisi bulunmaktadır.¹ Bu kuramlar aşağıda açıklanmıştır.

3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, bireyin içerisinde olan ve bireyi belli doğrultuda tutuma iten unsurları kavramaya ağırlık vermektedir. “Bu kuramlar, ihtiyaçların tabiatına ve bireyleri neyin motive ettiğine ağırlık vermektedir”² “Başka bir deyişle, kapsam kuramları insanların tatmin olmaları ve iyi bir performansla sahip olabilmeleri için gerekli dürtüleri ve hedefleriyle ilgilenir.”³ İşletme yönetimi çalışanın belli biçimde tutuma sevk eden etkenleri çözebilirse, bu etkenlere önem vererek çalışanın daha etkili kontrol edebilir. Bu durumda işveren çalışanın örgütün amaçlarına uygun davranmak için yönlendirebilir.

3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kuramları içerisinde en yaygın olarak tanınanı içinde Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'dir. “Bu kurama göre insan, ödül ve ceza gibi pekiştiricilerle değil, ihtiyaçlarla güdülenir.”⁴ İnsanın belli bir davranışı göstermek için harekete geçmesinde ihtiyaçlar ön plandadır. “Maslow, insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları, 1954 yılında klinik gözlemlerinden yararlanarak, bir hiyerarşik sraya göre dizmiştir.”⁵ Bireyin gereksinimlerini karşılamak maksadıyla değişik tutumlarda olduğunu ileri süren Maslow, kuramını üç ana varsayıma dayandırmaktadır.

1. Yalnızca doyuma ulaşmamış gereksinimler kişileri değişik biçimlerde tutum göstermeye yönlendirir, doyuma ulaşmış gereksinimlerin tutumlar üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

¹Çiçek, s. 12.

²T.Topaloğlu, “Motivasyon Kuramları”; <http://www.e-motivasyon.net/Motivasyon-Kuramlari.html>, (30.08.2014).

³Çiçek, s. 12.

⁴Pekşen Arslan, s.14.

⁵Eroğlu, s. 333.

2. İnsan gereksinimleri, önem seviyesine göre ihtiyaçları, önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik olarak dizilir.

3. İnsan, ancak bir basamaktaki gereksinimini belli bir seviyeye kadar doyurursa ancak bir üst basamakta yer alan gereksinimin tesiri altında kalır.¹

Topaloğlu, Maslow insan gereksinimlerin genel olarak beş ana bölümde toplandığını belirtmiştir. “Birinci grup en alt düzeydeki ve en temel ihtiyaçları kapsarken, beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır.”² Maslow’a göre insan ihtiyaçlarının sıralaması şöyledir.

Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların dünyaya geldikleri andan itibaren ihtiyaç duydukları en temel gereksinimlerdir. Yemek yemek, su içmek, barınmak, dinlenmek, üreme ve seks vb. gereksinimlerdir.

Güvenlik ihtiyaçları: İnsan, fizyolojik ve ekonomik gereksinimleri giderildikten sonra iş ortamında fiziksel güvenliğin karşılanmasını ve ileriki yıllarının garanti altına alınmasını arzu eder.

Sosyal ihtiyaçlar: Çalışan günlük hayatının büyük bir bölümünü iş ortamında harcar ve bu zaman diliminde iş arkadaşları ile bağlantı içerisindedir. Bu ihtiyaç basamağındaki birey kendisine sosyal çevre yaratma, bir örgüte ait olma, diğerleri ile sosyal ilişkiler oluşturma, sevmek ve sevilme gereksinimlerinin etkisi altında tutumlarını düzenler. İş ortamında iş arkadaşları ile geliştirilen ilişkiler çok önemlidir. Maslow’a göre motivasyon bireyin o an içinde bulunduğu ihtiyaç düzeyinden etkilenir.”³

Saygı ihtiyacı: Toplumda yaşayan tüm kişiler, sürekli ve dayanıklı olan kendileri doğrultusunda üst seviyeden kıymet belirleme, sayılma ve diğer kişilerin takdirini almak ihtiyaç ve isteği içerisindedirler. Maslow’a ait düşüncelerin bu kısmı,

¹Güney, s. 244.

²Topaloğlu, “Motivasyon Kuramları”, (30.08.2014).

³Şimşek-Akgemici-Çelik, 2003 s. 137.

bireyin kendisine hissettiği saygı ve çevresindeki diğer bireylerden arzuladığı saygı hususunda duyulan beklentilerin değerlendirilmesini kapsamaktadır.¹

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Maslow ait kuramda en üst basamakta olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer dört ihtiyacın doyurulması sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç kişinin potansiyelinin en üst noktasına ulaşmasını; yeteneklerini ve becerilerini en üst düzeyde harekete geçirme arzusunu ifade eder. “İlk dört ihtiyaç eksiksiz olarak doyurulduğu zaman kendini gerçekleştirme ihtiyacı artan oranda hissedilmeye başlar.”² Bir basamağın ihtiyaçları karşılanmadan diğer basamağın ihtiyaçları karşılanamamaktadır.

Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Sıralaması



Kaynak: İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2001, s.38.

¹ Kaya, s. 63.

² Keser, 2006, s. 15-16.

Maslow'a göre birey ilk önce en alt basamakta olan gereksinimini doymak için hareket eder. Midesi boş olup fizyolojik gereksinimi olan bir bireyi, plaket verip, överek (saygınlık ihtiyacı) motive etmek mümkün değildir.

Maslow tarafından geliştirilen bu modeli, genel bir kalıp olarak değerlendirmek daha doğru bir yaklaşımdır. Bireylerin tümünün, aynı biçimde ve aynı kuvvette bu gereksinimler doğrultusunda güdülendiğini ifade etmek doğru olmaz. Tüm bireyler değişik basamaktaki gereksinimler doğrultusunda tutuma yönlendirilecektir. Buna göre, bir bireyin fizyolojik gereksinimlerinin %85'ini, güvenlik gereksinimlerinin %70'ini, sosyal gereksinimlerinin %50'sini, kendini gösterme gereksiniminin %40'ını, kendini tamamlama gereksiniminin ise %10'unun giderilmesi yetecektir. Karşılansması yeterli olacaktır¹

Kişiler, ilk en alt seviyedeki gereksinimi doymak için tutum geliştirir. Doyuma ulaşan her bir gereksinim grubu tutumlara tesir etme niteliğini yitirir ve daha üst seviyedeki gereksinimler bireyin tutumlarına etki etmeye başlar. Günümüze kadar Maslow'un geliştirdiği bu modelin reel yaşama hangi ölçüde uyum sağladığı ile ilgili bir çok araştırma ortaya konmuştur. Çalışmaların bir kısmı bu yaklaşımı doğrularken, bir kısmının doğrulamamıştır. Ancak buna karşın, bu teorinin basit, anlaşılır ve mantıklı olması bakımından herkes tarafından en fazla tanınan motivasyon modeli olarak varlığını sürdürmektedir.

3.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi (Hijyen-Motivasyon Kuramı)

Psikolog Frederic Herzberg tarafından geliştirilmiştir. İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra, en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır. Maslow'a göre, Maslow, bireysel istek ve gereksinimleri dikkate alarak, motivasyon modelini bireysel açıdan ilerletmeye çaba sarf ederken, Herzberg isteklendirme unsurlarını el alıp, motivasyonu örgütsel imkanlar ve unsurlar açısından çalışmıştır. Hangi etmenlerin kişilerin tutumlarını yaptıkları işi tercih etme veya etmeme yönünde

¹ G.Ö. İldız, İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi, Kültür Üniversitesi, FBE, YDT, İstanbul, 2009, s. 72.

etkilediğini incelemeye çalışmıştır.¹ Maslow ile Herzberg'in teorilerindeki motivasyon etkenlerini farklı kılan nokta budur.

“Herzberg yayına koyduğu bu çalışmasını 200 kişiden oluşan bir mühendis grubu ve muhasebeci grubuna uygulamıştır. Bu çalışmada gruba işlerinde kendilerini ne zaman son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiklerinin ayrıntılı olarak açıklanması istenmiştir. Bu sorunun yazdığı kağıtlar gruba verilmiş, özgürce arzu ettikleri şekilde cevaplamaları söylenmiştir. Elde edile veriler değerlendirildiğinde araştırmaya katılan iş görenlerin çok iyi ve doyuma ulaşmış hissettikleri yaptıkları iş ile ilgili hususlar (işin kendisi, başarıma, sorumluluk gibi), çok kötü ve doyuma ulaşamadıkları iş dışında olan hususlar (ücret, çalışma koşulları, nezaret gibi) olduğu görülmüştür. Frederic Herzberg, motivasyonun belirleyici kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır.

Motivasyonel Faktörler: Bunlar başarı, yetki ve sorumluluk sahibi olma, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması vb. motivasyonel unsurlardır. Bu unsurlar, kişilerin iş göreme isteklerini yükseltir. Bu unsurların olmaması durumunda, kişilerin iş görme isteklerinde azalma meydana gelebilir.² Çalışmada oluşan bu isteksizlik dolaylı olarak verimi de düşürmektedir.

Hijyen Faktörler: Yönetim, ücret, maaş, iş güvenliği, çalışma şartları, özel hayattaki mutlu olma durumu, işletme yapısı içerisinde alt çalışanlar ile üst çalışanlar arasındaki iletişim vb. etkenler hijyen faktörleri olarak ifade edilir. Hijyen faktörlerinin olması durumunda iş doyumuna ulaşılır ve çalışanları iş görmeye güdüleyebilir. Hijyen faktörlerin olumsuz olması halinde negatif olması durumunda ise kişi motive olmayacaktır. Herzberg'e göre, bu faktörler olumlu ise, bu yalnızca personel tarafından kabul edilir, güdüleme yapabileceği gibi güdüleyici etki etmeyebilir.³

¹ Dalay, s. 370.

² Kaplan, s. 17-18.

³ Kaplan, s. 17-18.

Şekil 3. Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Kuramı)



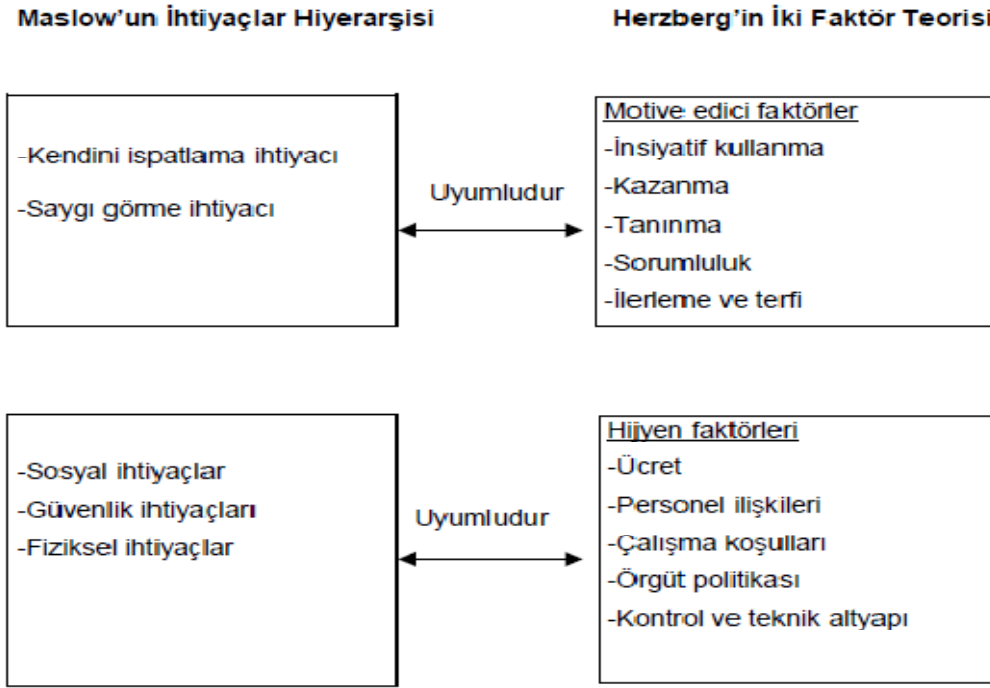
Kaynak: İ. Efil, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2006, s. 154.

Herzberg' in teorisinde ele alınan faktörlerin kabul görür özelliklerinin yanında eleştirilen unsurları da yok değildir. “Teoride, özellikle güdülemeden çok iş doyumunu üzerine eğilimesi ve ücretin güdüleyici etkisinin fazla dikkate alınmaması gibi durumlar eleştiri alan ana unsurlardır. Güdüleyici ve hijyen faktörlerinin sıralaması ve dikkate alınma durumu kültüre göre farklılıklar sergilemektedir. Bu nedenle, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde de olduğu gibi çalışanın güdülenme durumunda, kuramda bulunan sıralama ile birlikte o coğrafyanın ve personelin kültürü ve sosyal değerleride dikkate alınarak değerlendirilmesi önemlidir. Dikkate alınmaz ise, personeli güdülemek için yapılanlar istenen sonuca ulaşmasına yeterli olmayabilir.¹ Buna göre çalışanların motivasyonunda, bölgesel farklılıklar sonucu oluşan sosyal ve kültürel değişiklikler büyük önem arz etmektedir.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi kıyaslandığında; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi' nde ilk üç düzeyde bulunan gerkesinimlerin hijyen faktörler içerisinde yer aldığı, diğer gereksinimlerin ise motive edici faktörler grubunda sınıflandırılmıştır.

¹ Çiçek, s. 16-17.

Şekil 4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Çift Faktör Teorilerinin Kıyaslanması



Kaynak: D. Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, ÇÜ, SBE, YDT, Adana, 2005, s.17.

3.1.3. Mc Clelland'ın Başarı Kuramı

Başarı İhtiyacı Kuramı, Maslow tarafından öne sürülen modelin üst basamaklarında bulunan, ayrıca Herzberg'in motivasyon faktörlerinden bir tanesidir. Mc Clelland'ın çalışması, üç temel gereksinim unsuru teoriye ve sosyal açıdan gelişmiş motivasyonu temel almaktadır.¹ Mc Clelland teorisini geliştirirken hem Maslow hem de Herzberg' ten etkilenmiştir.

McClelland'a göre bireyler hoş duygu ve durumlar ararlar. "Bu duygularla birlikte oluşan uyarılar, duygusal durumla birleşir ve gelecekte bu uyarılar tekrar bireyin karşısına çıktıklarında bireyi yine hoş olan o duruma yönelmeye güdülerler.

¹ Ildız, s.77.

Hoş olmayan olumsuz durumlar ise tersine ileride o kişiyi kaçınmaya sevk eder.”¹ Bireyin geçmiş yaşantılarından elde ettiği deneyimler ve duygular bireyi olumlu ya da olumsuz olarak güdüleyebilmektedir.

McClelland bu gereksinimleri başarı, bağlılık ve güçlülük olmak üzere üç grupta toplamıştır.

i. Başarı ihtiyacı : Çalışanın görevlerini başarı ile yerine getirip, mensubu olduğu meslekte mükemmele ulaşmak için hissedilen tutkulu duygulardır.

ii. Bağlılık ihtiyacı : İnsanlara bağlılık, bir gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmek gibi gereksinimlerdir. “İnsanın toplumsal niteliğe sahip olduğundan yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceğini, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını ifade eder.”²

iii. Güç ihtiyacı : Başkalarını kontrol etme, onların davranışlarını etkileme ve diğerlerinden sorumlu olma ihtiyacıdır. “İnsanlar çevresine egemen olmak istedikleri için, buldukları ortamda etkinliklerini artırıp, seslerini duyurmak isterler. McClelland’a göre başarı ihtiyacı bireyi ve toplumu etkisi altına alıp, kişiyi işinde başarılı olmaya zorlar. Başarısız olmaktan çekinen ve korkan kişi, kendini başarıya ulaştıracak faaliyetlerde bulunamaz. Ancak korkunun yenilmesi durumunda başarılı olma isteği kişiyi faaliyette bulunmaya yönlendirecektir.”³

McClelland’ın temel görüşüne göre, bireyler yaşam tecrübeleri ile bu üç gereksinimi elde ederler. Bireyler bu gereksinimler ile güdülenebilir ki, bunlar kişilerin önüne iş seçenekleri olarak çıkmaktadırlar.

McClelland’ın üzerinde en çok durduğu başarı güdüsüdür; bu üç gruptan en çok başarı güdüsünün, kişiyi toplumun etkisi altında bırakacağını savunmaktadır. Kişilerin faaliyetlerinde başarısız olma endişesi yüksek oranda kaygı ve çekimserlik

¹ E. Balcı, Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri, Ankara, 1992, s. 90.

² Pekşen Arslan, s.16.

³ Keser, 2006, s.3.

oluşturmaktadır. Bunlar aşıldığı takdirde birey, başarı için harekete geçmeye hazırlanacaktır.¹ Kişinin, başarısızlık durumunda toplum tarafından olumsuz tepki göreceğini düşünmesi, bazı davranışları göstermesini ve faaliyete geçmesini engellemektedir.

Mc Clelland'ın ihtiyaçlar kuramına göre, insanın gereksinimleri sıralı bir aşama biçiminde değildir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, çalışanın tutumlarını belirlemede hangi gereksinimini gidermeye çabaladığını doğru bir şekilde anlaşılması ve bu ihtiyaca uygun bir görev verilmesi doğru olur. Örneğin başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler daha çok kendi işlerini kurarak çalışmayı tercih etmektedir.² Teori, bu anlamda Maslow hiyerarşisinden ayrılmaktadır.

Ayrıca Mc Clelland ırk, çevre, din, aile ve çocuk yetiştirme biçimlerinin de başarı motivini etkileyen etmenler olduğunu vurgulamıştır. Başarı güdüsü yüksek bireylerin genellikle lider rolünü benimsedikleri ve üst düzey yöneticilik statülerine ulaştıklarını vurgulamıştır.

3.1.4. Alderfer' in ERG Kuramı

Clayton Alderfer Teorisi'ni, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını modern durumlara uyarlayarak desteklemek amacıyla basitleştirerek ERG Teorisini ortaya çıkarmıştır. Maslow'un sınıflamasına benzer bir gereksinim sıralaması temelidir. Başta ilk basamaktaki gereksinimler doyuma ulaşmalı, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.

Maslow'un kuramının işletme yapılarına göre revizyona uğramış şekli olarak da ifade edilebilir. Maslow'un kuramında bir takım eksik bulunduğunu fark eden Alderfer bu kuramı baz alarak, iletmiş ve işletme yapılarına uyan bir kuram ortaya

¹A. Şahbaz, İşletmelerde Motivasyon ve Moral Faktörleri, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (ÇOMÜ), SBE, YYLT, Çanakkale, 1998, s.7.

²G. Ataman, İşletme Yönetimi Temel Kavram ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s. 445.

koymuştur ve Maslow'un kuramından farklı olarak üç ihtiyaçtan bahsetmiştir.¹ Alderfer' in kuramına göre bu ihtiyaçlar aşağıda belirtilmiştir.

i. "Varolma ihtiyaçları: Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsayan gereksinimlerdir.

ii. İlişki ihtiyaı: Bireyler arası ilişkilerden kaynaklanan güvenlik ihtiyaı ile ilgilidir.

iii. Gelişme ihtiyaı: Bireyin kendine duyduğu güven ve kendini gerçekleştirme unsurları ile alakalıdır.²

Alderfer'in kuramında da Maslow'un kuramındakine benzer gereksinimlere göre sıralı aşama bulunmaktadır. Alt grupta yer alan gereksinimler doyuma ulaşmadan st grupta yer alan gereksinimlere ynlenemez. Aynı zamanda ERG Kuramında hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de vardır. Yani st kademedeki bir ihtiyaın tatmininde görülen başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyaı olumsuz anlamda tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür. ERG modeli, kişilerin gereksinimlerini doyuma ulaştırma becerilerine ilişkili olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altı basamaklarına ya da st basamaklarında ynlenebileceklerini ve iki yönlü yönelimlerinin olabileceğini iddia etmektedir.³ Maslow hiyerarşisinde ise kişinin, alt basamakta bulunan ihtiyaın karşılanması st basamak ihtiyaın karşılanmasına yönlendirmektedir.

¹ Kaya, s.65.

² Kaya, s.65.

³ Eren, s. 507.

Şekil 5. Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Karşılaştırılması

MODELLER	1.BASAMAK	2.BASAMAK	3.BASAMAK
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve kendini gerçekleştirme

Kaynak: F. Kaya, Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Motivasyon Üzerine Bir Uygulama, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s. 66.

3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının ağırlık merkezi bireylerin hangi gayeler tarafından ve ne şekilde güdüledikleriyle alakalıdır. Bir diğer ifade ile, belli bir tutumu sergileyen bireyin, bu tutumu tekrarlayıp tekrarlamaması ne şekilde yapılabilir, sorusu süreç kuramlarının yanıtını bulmaya uğraştığı ana durumdur. Süreç kuramlarında gereksinimler kişileri tutuma yönlendiren unsurlardan yalnızca birisidir. Bu iç kaynaklı unsura ilave olarak birçok dış kaynaklı unsurda birey tutumu ve güdüsü üzerinde etkili olmaktadır. Bireylerin tutumlarına etki eden temel gereksinimlerle iç, dış çevre koşulları, çok uluslu kuruluşlarda ve uluslar arası personel yönetiminde daha önemli ortak etkenler olduğundan, kapsam kuramları uluslar arası yönetimde daha fazla tercih edilmektedir. Süreç kuramlarıysa, kişilerin tutumlarına tesir etmek için, daha çok coğrafya ve devletlere göre farklılık gösteren kültür ve subjektif güdüleme unsurları üzerine eğilmektedir.¹ Başlıca süreç teorileri aşağıda belirtilmiştir.

¹ Çiçek, s. 20-21.

3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

“Victor H. Vroom'a ait Beklenti kuramında, çalışanlar elde etmek istedikleri sonuçları seçip gerçekçi tahminlerde bulunurlar.”¹ Kuram daha çok, birey tutumlarını ifade etmede, kişinin gayesi ve tercihleriyle bu gayeleri başarma sebepleri ile ilgilidir. “Kuramın temeli, seçimlerin davranışla birlikte oluşan psikolojik olaylarla ilişkili olduğudur.”²

Yılmaz, bu modelin üç temel kavramını aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

Valens: Bir bireyin belli bir çaba harcayarak kazanacağı ödül isteme ölçüsünü ifade eder. Valens derecesi -1 ile +1 rakamları arasında bulunan bir değişken olarak ifade edilir. Her birey diğer bireylerden farklı arzu, amaçlara sahiptir. Her kişi istediği ödül bakımından da başkalarından farklılık gösterir. Yüksek değerli valens, bireyin daha yüksek çaba harcamasına neden olacaktır.

Bekleyiş: Bireyin anladığı bir ihtimali belirtir. 0 ve +1 arasında değişkenlik gösteren bir sayı olarak ifade edilir. Kişi, çaba harcamakla belli bir ödül alacağını hissediyorsa, beklentisi varsa, daha yüksek oranda çaba harcayacaktır.

Araçsallık: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir.”³

Beklenti teorisine göre, kişi yapacağı bir davranış sonunda neyi tercih edeceğini ve bu beklentiye ulaşmak için neleri dikkate alması gerektiğini bilmektedir. Örneğin, bir çalışan yükselmek istiyorsa, yüksek performans göstermenin onu terfi ettireceğini bilir ve başarılı olmak için yüksek motivasyonla çalışır. “Dolayısıyla beklenti teorisi, bir bireyin hem işinde hem de örgütte yüksek

¹ Z. Akıncı, Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi, AKDÜ, YYLT, Antalya, 2001, s. 38

² Balcı, s. 75.

³ Yılmaz, s. 55.

performans gösterme çabasında istekli davranmasına etki yapan faktörleri araştırarak üç ilişki üzerinde durmaktadır.”¹

Başarı - Ödül - Ümit İlişkileri: Kişinin hafızasındaki her tutumun bazı sonuçları ya da ödülü bulunmaktadır. Dolayısıyla, kişi her tutumunun sonucunda, ödül ve ya ceza alacağını düşünür. Bu fikirle yaptığı göreve başlar.

İstek veya İhtiyaç Şiddeti: Kişinin elde edeceği her ödül ya da ceza için, kişi de farklılık gösteren gereksinim ve ya arzu derecesi bulunmaktadır. Bu durum ödülün çekiciliği olarak ifade edilebilir. Kişiler, her ödüle değişik kuvvet ölçüsünde gereksinim duyar. Bu sonuca, kişisel gereksinim ve fikirlerden meydana gelen ölçülendirmeden kaynaklanmaktadır. Burada oluşan sonuçlar, kişi hayatındaki başka unsurlara ve özellikle de kendisinin tutumlarını etkiler.

Çaba-Başarı-Beklenti İlişkileri: Kişinin bir görevde sergileyeceği gayret iki durumla ilişkilidir. Bu durumlardan ilki, bu gayret neticesinde kazanmayı arzuladığı istediği bazı istekler, ikinci durum ise, göstereceği gayret sonrasında kendisinden umulan başarıyı elde etme ihtimalidir.²

Vroom’un teorisine göre, bireyin başarı elde etmek için göstermesi gereken çabanın sonunda bir ödül olmalı ve bu ödülü kazanmayı arzulamalıdır.

3.2.2. Porter-Lawler Modeli

Vroom’a ait beklenti kuramının bir uzantısı olan bu kuramının en önemli kısmı, güdü ile ilgili kavramları bir kuramda toplamış olmasıdır. Bu model Vroom’a ait bekleyiş modeli temelinde yer almaktadır. Ancak, bazı kısımlarda bu modele eklemeye bulunmaktadır. Vroom, işgören personelin güdüsünü, güç, beklenti, valence ve araçsallık vb. terimlerle ifade ederken, Lawler ve Porter, bunlara ek olarak bilgi ve özellikler, rol algılamalar, performans, ödüller, ödüllerin denkselliğine

¹ Kaya, s.70

² Eren, s. 534-535.

ilişkin algılar ve tatminkarlık vb. terimler ile teoriyi geliştirmişlerdir.”¹ Modelin ilk bölümü diğer modellerle aynıdır. “Ancak Parter-Lawler’in kuramına göre, sadece çabanın olması bireyi başarıya ulaştırmayacaktır.”² İki yeni değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerden birincisi, bireyin ihtiyaç duyulan bilgiyi ve beceriyi bulundurmasıdır. Bu özellikleri bulundurmayan bir birey tatmin edici bir verimlilik sergileyemeyecektir. Diğerisi ise, bireyin kendisine biçilen hissettiği rol ile alakalıdır.³ Birey, ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriye sahip değilse, ne kadar çaba saf ederse etsin performans sergileyemeyecektir. Rol terimi, özetle beklenen tutum çeşididir. İşletme, bünyesindeki her çalışanından belirli bir rol bekler. Her işletme çalışanı, kendisinin sergilemesi gerekli rol hakkında inanca sahiptir. Motivasyon modelinde algılanan rolle kastedilen, her işletme çalışanı, performans sergileyebilmek için doğru bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Tersisi durumda, değişik rol çatışması durumu meydana gelecek, çalışanın performans göstermesi engellenecektir.

Bu kuramda yüksek seviyede ortaya konan başarının yüksek seviyede doyumluluk ile sonuçlanması için çalışanların arzu ettikleri ile ödülleri arasında bir denge olması ve işletme içinde ödülleri adaletli verilmesi şarttır. Teoriye göre, bir işletmede düşük başarı düzeyine sahip ancak aradığını bulan kişiler olabileceği gibi yüksek başarı düzeyine sahip ancak arzuladıkları şekilde ödül verilmeyen çalışanlarında olabileceği belirtilmiştir. Sonuç olarak tüm çalışanları arzuladıkları ölçüde doyuma ulaştırmanın mümkün olmadığı görülmektedir. Ümit teorileri yöneticilerin güdülerinin bağımlı olduğu değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki bağlantıları ifade etmelerini sağlamaktadır. Hangi tip ödülün, gayret ve başarıları pozitif biçimde etkilediğini belirlemek imkansızdır. Bu bireysel farklılıklardan kaynaklanan bir unsur olup genellenemez.⁴ Porter-Lawler Modeli’ ne teşvik kuramı olarak da adlandırılmaktadır. “Kurumlarda çalışanların performansı sonucuna göre ödeme, terfi, sosyal güvenlik ve iyi çalışma koşulları gibi teşvik edici ödüller verilmektedir.”⁵ Çalışanların daha iyi performans göstermesi için verilen teşvik edici ödüller nedeniyle teşvik kuramı olarak da adlandırılmaktadır.

¹ Eroğlu, s. 274.

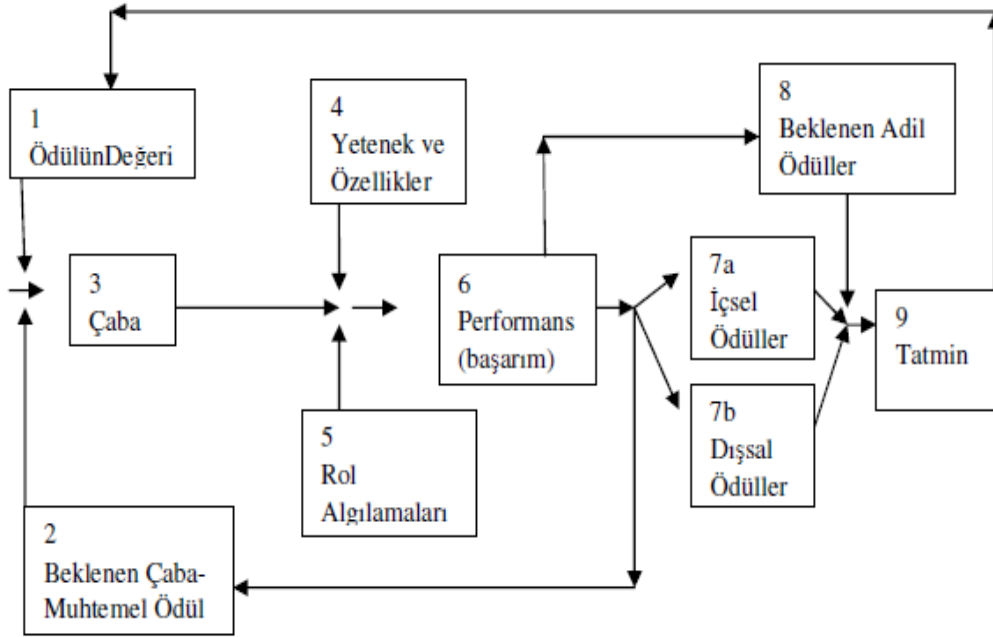
² Ö. Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s. 144.

³ Tümtürk, s. 42.

⁴ Eren, s. 542.

⁵ Balcı, s. 87.

Şekil 6. Porter-Lawler Motivasyon Modeli



Kaynak: M. Ş. Şimsek, Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1995, s. 107.

3.2.3. Adams'ın Eşitlik (Equity) Kuramı

Stacy Adams tarafından ortaya konan teori; aynı çalışma ortamında iş görenlerin ortaya koydukları gayret karşılığında kazanacakları sonucu eşit olarak değerlendirip değerlendirmemeleri ve iş atmosferi ile alakalı algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarı ve tatmini üzerinde etkilidir.¹ Eşitlik kuramında dikkat çekici husus, motivasyon için tüm bireylere adil davranılması gerektiğidir. Bu kurama göre, çalışanların harcadığı çabaya karşı kazandığı ödüllerin oranı bir başka çalışaninkiyle kıyaslandığında eşitlik ya da problem ortaya çıkar. Akdemir, bu durumu aşağıdaki şekilde tanımlamıştır.

- “Eşitlik olduğu durumlarda herhangi bir sorun olmaz.
- Düşük bir oran varsa, problem vardır. Eşitlik olmadığını fark eden kişi doyumsuzluğun baskısından kurtulmak için kendi ödüllerini artıramazsa kuruma yaptığı hizmetin miktarını azaltır.

¹ M. Öztürk, Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul, 2003, s.291.

- Yüksek bir oran çıkarsa yine problem vardır. Kişi bu durumdan huzursuzluk duyar ve çalışma arkadaşlarının baskıları altında ezilir.”¹

Çalışanlar, iş ortamında herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmaları durumunda uyumsuzluk içerisine girerler. Algıladıkları bu haksızlık ve adaletsizliğin giderilmesi için çeşitli arayışlara girerler ve motivasyonları düşer.

Eşitlik teorisi, iki değişken arasında bulunan bağlantıya dayanır. Bu değişkenler, girdi ve çıktı ifadeleridir. Kuramda işgören, aldığı eğitimler, sahip olduğu zeka, yetenekler, yaş, toplum içindeki statüsü, işine harcadığı gayret, cazibesi, sağlık durumu, sahip olduğu araç ve gereçler vb. özellikleri ile ücret hak etmektedir. Burada önemli husus, bunların iş gören tarafından algılanılan girdiler olmasıdır. Çıktılar ise ödemeleri, yan ödemeleri ve elde edilen statüleri içermektedir.² Bu girdiler ve çıktılar arasındaki ilişki, teorinin temelini oluşturmaktadır.

Yönetici çalışanların uyumsuzluğunu önlemek için şu hususlara dikkat etmelidir. Çalışanın göstermiş olduğu çabayla doğru orantılı ödüllendirme uygulamalıdır. Kurum içinde olduğu kadar kurum dışında da kıyaslamalardan dolayı eşitlik ya da eşitsizlik algısı ortaya çıkabilir. Her çalışanın eşitlik algısı farklı olduğu için ödül birine adil görünüyorken diğerine görünmeyebilir. Bundan dolayı yönetici ödüllerin nesnel değerini dikkate almalıdır.”³

Çalışanlar kendilerini, geçmişte çalıştıkları işlerle veya arkadaşları, komşuları, iş arkadaşları ya da diğer örgütlerde çalışan meslektaşlarıyla karşılaştırma eğilimindedirler. Bireyin getirdiği girdiler ile sahip olduğu sonuçlar arasındaki oran, kıyasladığı aynı işteki bireylerin çıktı/girdi oranlarına eşitse denkserlikten bahsedilir. Bu oranların karşılaştırılmasında biri diğerinden büyük ya da küçükse eşitlik bozulmuş demektir.⁴

¹ A. Akdemir, Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri, İstanbul, 2003, s. 163.

² Keser, 2006, s.41.

³ Koçel, s.322.

⁴ H. Can-Ö. Aşan-E. M. Aydın, Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006, s. 112.

Denge bozulduğu taktirde, dengenin aleyhine deđiřtiđini dűřünen birey, bu doyumsuzluđun etkisinden çıkmak için kendid dűlűnű yűkseltmenin yűntemini arar. Bunun yanında, olumsuz sűylentiler ve zarar verme yoluna girip, diđer bireylerin dűllerini dűřűrme ve ya duygularını olumsuz etkileyerek girdilerin ve ya deđerlerin dűřmesine sebep olabilirler. Bu etkiler çalıřanın kiřiliđine ve diđer insanlara etki etme kuvvetine gűre gűrűlmektedir. O halde amaç sűrekli dűl verme uygulamasında adalet aramaktır. Adalet içinde, eřitlik ve denge unsuru önemlidir. Davranıřlar amaca yűnelmiřtir. Sonuç olarak çalıřan kendi ile diđer iř arkadařları arasında eřitlik ve denge oluřtuđu fikrinde ise kendisini huzurlu hissedecektir.¹

3.2.4. Locke'in Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından 1969 yılında ortaya konan amaç kuramına gűre, tutumların sebepleri bireylerin bilinçli amaçlarıdır. Yani, kiřinin davranıřlarının temelinde, kendisi için belirlediđi birtakım amaçları elde etmek vardır. Locke, is bařarımını etkileyen motivasyon kaynađı ile amaçların özelliklerini iliřkilendirmiřtir. Bu kuramda, ulařılması gű ve yűksek gaye seçen iřgűrenlerin, eriřilmesi basit olan gaye seçen iřgűrenlere gűre daha fazla çaba gűstererek daha çok motive oldukları gűrűlműřtir. Çalıřanlar, faaliyetleri sonucunda elde edecekleri faydanın bűyűklűđűne gűre davranıp, buna gűre motive olmaktadır.

Gűney, motivasyonun yűkselmesini sađlamada amaçların bir takım özelliklere sahip olması gerektiđini vurgulamıřtır. Amaçların sahip olması gereken özellikler ařađıda belirtilmiřtir.

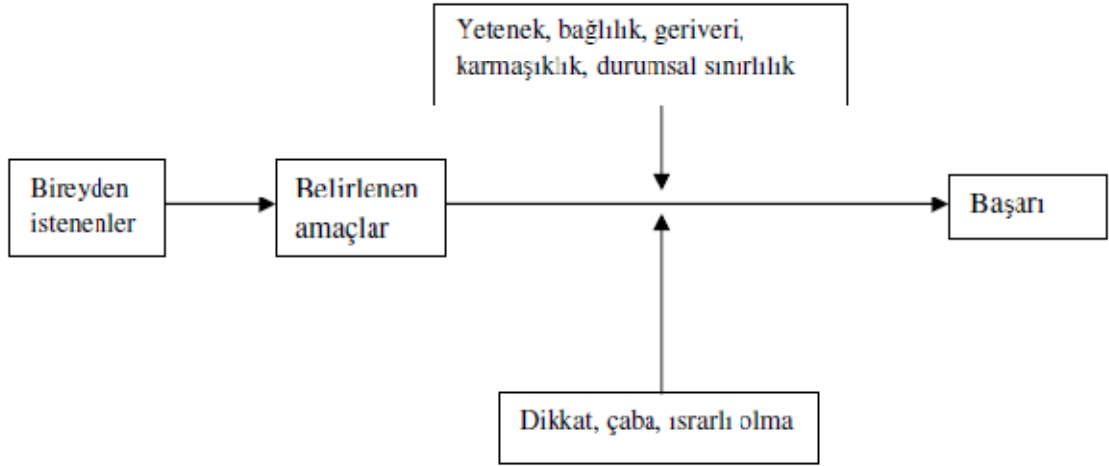
- Amaçlar açık ve net olmalıdır. Genel ifadeler içeren amaçlardan uzak durulmalıdır.
- Amaçlar onu yerine getirecek birey tarafından sahip çıkılmalı ve zűmsenmelidir.
- Amaçlar iddialı olmalıdır.
- Amaçlara ne lűde eriřildiđi ile ilgili geri bildirim alınmalıdır.²

¹ Eren, s. 543.

² Gűney, s. 305-306.

Amaçlar bireysel ya da örgütsel olabilir. “Örgüt ulaşmayı arzu ettiği fakat kendi başına ulaşamayacağı amaçlara ulaşmak için bireylere ihtiyaç duyar ve bireylerin yardımıyla amaçlara ulaşmaya çalışır.”¹ Çalışanların, algılama ve yargılama süreçleri farklılık göstereceğinden, ulaşmak üzere belirleyecekleri amaçlar da farklı olacaktır. Locke’a göre, bireyler ilk başta çevrede gözlem yapar ve bu bağlamda bazı sonuçlara ulaşırlar. Algılama ve değerlendirme aşamalarına girerler. Çevre ile ilgili değerlendirme bir sonuca ulaşma, dolayısıyla bir yargılamadır. Yargılar kişisel davranışın, şekil ve istikametini, kişisel amaçlarını seçecektir. Bu amaçlara göre tutumlarında onun işletmedeki başarı durumunu etkileyecektir.² Bu kuramda ise, yönetim tarafından belirlenen amaçlar ile çalışan tarafından belirlenen amaçlar birbirine uyumludur. Sonuç olarak, kişisel değişikliklerin bulunduğu algılama farklılıkları belli şartlarda her kişinin kendisine özgü yargı ve hislere sahip olacakları ve bu duruma sonucunda da amaçlarda da değişiklikler görülecektir.

Şekil 7. Amaç Belirleme Modeli



Kaynak: Ö. Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s. 140.

¹S.Oral- Z. Kuşluvan, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, Verimlilik Dergisi, S.3, İstanbul, 1997, s. 106.

²Eren, s. 525.

3.2.5. Pekiştirme Kuramı

Davranış şartlandırma ya da güçlendirme teorisi olarak da ifade edebileceğimiz bu kuram, davranışa etki eden dış faktörlerle ilgilenir ve davranış sonuçlarının bir fonksiyonu olarak görür. “Amaç teorisi, bireylerin amaçlarının onların davranışlarını yönlendirdiğini belirtirken, pekiştirme teorisi davranışları koşullandıran etmenin pekiştirme olduğunu söyleyerek davranışçı bir yaklaşım sunar.”¹ Bu bağlamda, teori bir bakıma amaç belirleme modelinin karşıtı sayılabilir.

Pavlov ve Skinner, hayvanlar ile ilgili yaptıkları çalışma ve araştırmalar da, belli bir tutumun sonunda eğer organizma haz almış ise bu tutumu tekrar ettiği, acı hissetmiş ise bir daha bu tutumu yapmayacaktır. Diğer bir ifadeyle cezalandırmay ya da ödüllendirme bir aktiviteye bağlı olarak oluşmaktadır.² Organizma, ortaya çıkan durumdan hoşnut ise bu tutumu tekrar etmek arzusundadır olacaktır. Böylece tutum yinelenikçe iyice iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır.

Tikici, bu teorinin örgütlerde uygulanmasına ‘örgütsel davranış düzeltimi’ olarak adlandırmaktadır. “Davranış düzeltimi, davranışın sonuçlarına bağlı olduğu düşüncesine dayanır. Bu teori öğrenme kuramından türetilmiştir. Kapsam teorilerine göre davranışa yol açan içsel ihtiyaçlar iken; davranış düzeltiminde davranış belirlemeye neden olan etmen dışsal sonuçlar olduğu öne sürülür.”³ Buna göre davranışın meydana gelmesindeki farklılıklar, iki yaklaşım arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır.

Klasik ve edimsel şartlandırma olmak üzere iki tür koşullandırma yöntemi vardır. Pavlov tarafından yapılan deneyde , köpeğe yiyecek konurken verilen uyarı zili bir zaman sonra köpeğin tutumlarını şartlandırmakta ve yalnızca verilen uyarı zili ile köpeğin ağzının sulanması ve etrafta aranması sağlanmıştır. Köpeğe verilen uyarılar, köpeğin davranışı etkilemektedir.

¹ Can-Aşan-Aydın, s. 114.

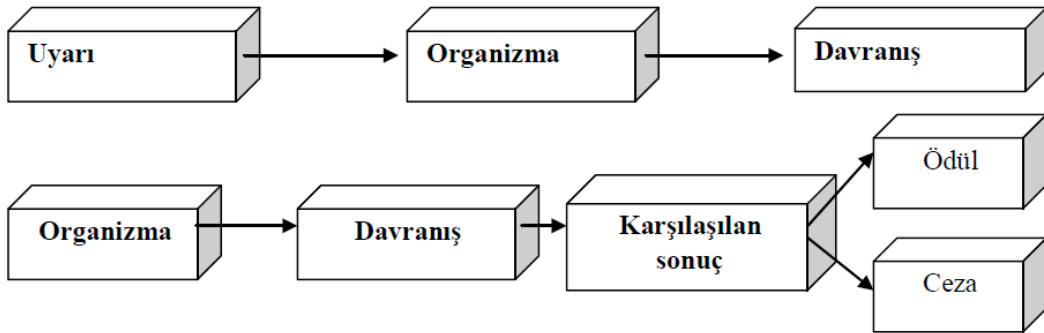
² Can-Aşan-Aydın, s. 114.

³ Tikici, 2005, s. 155-156.

Zilin çalınması ve köpeğin ağzının sulanması örneğinde koşullu uyarılar davranıştan önce gelmekte ve davranışı canlandırmaktadır. Davranışlarımızın çoğu öğrenilmiş, işlemsel davranışlar olduğu halde Skinner bu davranışların daha çok reflekslerle ilgili olduğunu savunmuştur. Skinner fareler ve güvercinlerle deney odasında çalışmalar yapmıştır. Fareler ve güvercinlerle yaptığı deneylerde bir kola bastığı zaman yemek bulmasını öğrenen farenin tutumu işlemsel bir davranış, farenin kola basmayı öğrenmesi de işlemsel koşullanmadır.¹ Deneyde fare, çevre üstünde bir işlemde bulunarak pekiştirme elde ettiği için işlemsel koşullanma meydana gelmiştir. Uyarı-tepki koşullanmasında ise, çevreden gelen uyarıdan sonra, davranış meydana gelmekte ve çevrede değişikliklere yol açmaktadır.

İşlemsel şartlandırmada, davranış ile sonuç arasındaki ilişkiden hoşnut olmayan organizma, bu davranışı terk edebilir ya da aksi durumda tekrarlayabilir. Klasik şartlandırmada ise uyarıcı bir takım uygulamalar sonucunda şartlı uyarıcı haline gelip, etkileri tek yanlı olacaktır. Dolayısıyla, klasik ve edimsel şartlandırmanın farkı, davranışın tekrarlanıp tekrarlanmamasıdır.

Şekil 8. Personel Motivasyon Araçları



Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005, 445.

Örgütsel tutum düzeltimi hususunda ortaya konan araştırmalar, cezalandırmanın tutumu düzeltmede ödüllendirmenin olduğu kadar güçlü olmadığını göstermektedir. Cezalandırma belli bir tutumun yinelenmesini engelleyebilir. Fakat,

¹ O. Onaran, Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, Ankara, 1978, s. 262.

birey bu tutumu yönlendiği gayeye ulaşmayı çok istiyorsa, cezalandırmak, bireyin o tutumu sergilemesine engel olmayacaktır. Tam tersine bireyde bir kırgınlık durumu, kırgınlık ve karşı çıkma ortaya çıkartacaktır. Bu sebeple tutum düzeltiminde cezalandırmadan daha çok ödüllendirme yapılması tavsiye edilmektedir. Yönetici pekiştirme kuramını çalışanın motivasyonu için kullanacaksa bazı hususlara dikkat etmesi gerekmektedir. Bu hususlar aşağıda belirtilmiştir.

- İşletme açısından istenilen ve istenilmeyen tutumlar açık olarak belirlenmelidir.
- Bu belirlenen tutumlar çalışanlara iletilmelidir.
- İmkan bulunan her fırsatta ödüllendirme yapılmalıdır.
- Tutumlara hemen cevap verilmelidir. Cevap verme süresi uzar ise tutumlar üzerinde etkisini düşürebilir.¹

Önen ve Tüzün, yöneticilerin aşağıda sıralanan yöntemlerden birini seçerek bu kuramı kullanabilecekleri belirtilmiştir.

i. Pozitif Pekiştirme: İstenilen tutum görüldüğünde personele geribildirim ve ya ödüllendirilmesini kapsar. İstenilenden başka bir tutum sergilendiğinde herhangi bir şey yapılmaz. Örnek olarak, bir bankanın gişe çalışanı, bankadan hizmet alan kişiye sunduğu hizmetin zamanı azaldıkça amiri tarafından cesaretlendirilir. Sunulan zaman arttığında herhangi bir şey yapılmaz. Bu durumda, gişe çalışanı, amirlerinin takdirini almak için, zamanı kısaltmak için çaba harcar.

ii. Negatif Pekiştirme: İstenilen tutum sergilendiğinde meydana gelebilecek arzu edilmeyen durumlarla mücadele etmeyi ve arzu edilmeyen bir durumdan bireyi uzaklaştırma durumunu kapsar. Konusunda uzmanlaşmış bir kişinin, geç kalmış bir çalışmayı bitirerek daha uzun gç kalmasının önüne geçmek bu duruma bir örnektir.

¹ Koçel, s. 446.

iii. Ortadan Kaldırma: Olumlu pekiştireç vermeyerek tutumu bertaraf etmeyi kapsar. Devamlı olarak iş yapmaktan kaçınan bir personele, bu tutumundan ötürü diğer çalışanlara kıyasla daha az ücret verileceğinin ifade edilmesi, bu personelin işten kaçınma tutumunu sonlandıracaktır.

iv. Cezalandırma: Arzu edilmeyen bir tutumun arkasından arzu edilmeyen bir sonuç elde edilmesi yöntemi ile, arzu edilmeyen tutumu bertaraf etmeyi kapsar. Devamlı olarak mesaiye geç kalan bir personele yazılı olarak uyarmak, personelin bu tutumunu sonlandırmasına neden olur.¹

Süreç teorileri; iş görenlerin iyi iş yaptıklarına inanmalarını, iyi bir yapmanın sonucunda değerli ödüllere ulaşabileceklerini bilmelerini, iş yerinde üst yönetimin adaletli olduklarının hissettirilmesi açısıyla çalışanlar tarafından ve çalışanları güdü durumlarını yükseltmek istediklerinde yol gösterici kılavuz olması yönünden önemlidir.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MOTİVASYON İLİŞKİLERİ

Örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki üzerinde birçok çalışma yapılmıştır. Bununla ilgili yapılan bir çalışmaya göre, motivasyon ile çalışanların emosyonel ve normatif bağlılıkları birbirleri ile olumlu bir bağlantı içerir. “Devamlılık bağlılığı ile arasında zayıf ve negatif bir ilişki söz konusudur.”² Bu iki teori arasında çok güçlü bir bağlantı olduğu saptanmıştır. Bu ilişki iş görenler kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiklerinde ve işlerinden tatmin olduklarında gerçekleşir. Yani iş görenler işlerini isteyerek yaparlarsa hem tatmin düzeyleri artar, hem kişiler motive olmuş olur, hem de örgüte karşı bağlılık düzeyleri artar.

¹ Önen-Tüzün, s.62.

² T.E. Sabuncuoğlu, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, C.7, S.2, İzmir, 2007, s.620.

4.1. Örgütsel Bağlılığın Motivasyona Etkisi

Kişinin işletmeye bağlılık seviyesini tanımlayan örgütsel bağlılık terimi husunda tam bir tanım yapılamamaktadır. Örgütsel bağlılık, iş görenlerin işletmenin amaç ve değerlerine kuvvetli bir inanma, işletme faydasına yüksek düzeyde gayret sarfetmek ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya istekli olmak şeklinde ifade edilir ve bağlılık iş görenin örgütsel amaçlar doğrultusunda daha fazla çaba göstermesine neden olur. Örgütsel bağlılığı başka bir deyişle; “klasik anlamdaki bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif yönleriyle taşınması”, “kişinin kendisini işletmeyle birlikte ifade etmesi”, “işgörenlerin örgüte sadakatlarıyla ilgili bir tutum”, “işletme ile çalışanın amaçlarının bir bütün ve uyum içerisinde bulunması ile örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesi”¹ şeklinde tanımlayabiliriz.

Örgütsel bağlılığın etkileri bağlılığın düzeyi ile yakından ilişkilidir. Bağlılığın düzeyine göre pozitif ve ya negative etkisi olabilir. Örgütsel amaçlar çalışanlar tarafından kabul edilebilir bulunmadığında çalışanların üst seviyede bulunan bağlılığı işletmenin sonunun gelmesini çabuklaştırabilmektedir. Diğer yönden eğer amaçlar kabul edilebilir bulunuyor ise, üst seviye bağlılık etkili tutumlarla sonlanma ihtimali olmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma tutumuyla düşük seviyede; alt seviye performans, yükselen devamsızlık ve gecikme vb. geri çekilme tutumları ile ise, daha güçlü seviyede bağlantı içerisindedir.

İş görenlerin örgütsel bağlılıkları ne kadar fazla olursa, çalışma motivasyonları da o kadar fazla olur. İşgörenlerin çalıştıkları kurumun felsefesini benimsemeleri ve ait olma duygusuna sahip olmaları gerekir. İşgörenlerin örgüte bağlılığını sağlamak için, kurumun çalışana birtakım imkanlar sunması gereklidir. Bu imkanları başta iş doyumunu olmak üzere, tatmin edici ücret, terfi imkanları, profesyonel biri olarak değerlendirilmek, yeterli personel sayısı ile çalışmak ve güvenli bir iş çevresi şeklinde sıralayabiliriz. İşgörenler üzerinde yapılan bir araştırmada işinde kalma isteğini en çok iş doyumunun etkilediği, terfi olanaklarının da ayrıca etkili olduğu bulunmuştur. İşgörenlerin örgütlerine bağlılıkları yüksek

¹ Sığı, s. 272.

olduğu zaman, hizmetin kalitesi ve buna bağlı olarak kişi memnuniyeti artar.

Örgüt ile kişinin gayeleri uyumlu olduğunda, organizasyon ve çalışanlar arasındaki paradigmatik yakınlık fazla oranda çalışan, işletme amaçlarına daha fazla güdülenebilir ve etkili iş görebilir. Örgüt ile çalışanlar arasında paradigmatik uyumun olması için; çalışanların isteklerinin bilinmesi, gayelerin uyumlu hale getirilmesi ve çalışanlarla organizasyonun birlik olmasını sağlayan bir örgüt kültürünün yaratılması gereklidir.

Motivasyon ve bağlılık hakkında ortaya konan en önemli çalışma 1998 yılında Argyris tarafından yapılmıştır. GÜdü ve bağlılık bağlantısını psikoloji zemininde ele almıştır. Bu çalışmaya göre, çalışanların işletmeye dışsal ve içsel olarak iki çeşit bağlılık vardır.

Dışsal bağlılık örgütün, çalışanlarının kendi yaşantıları üstünde çok düşük etkileri olduklarına inanış söz konusudur. Yani, kadercilik vardır.İçsel bağlılıkta ise, çalışanların iş gördükleri işletme ile alakalı tüm gayretlere istekli olarak katılım söz konusudur.

Bir işletme çalışanlarını kuvvetlendirmek arzusunda ise, ilk olarak çalışanlarının içsel bağlılığını oluşturmalıdır. İçsel bağlılık ve güdü oldukça yakın bir bağlantıya sahip olup içsel bağlılık ve güdünün eş anlamlı olduğu da ileri sürülmektedir. Bu sebeple yöneticiler, çalışanlarının içsel bağlılığını oluşturmalı, onlardan gayelerini yönetimle bir arada tanımlamalarını istemeli ve bu gayelerini başarma yöntemlerine kendilerinin karar vermesini beklemelidir. Yöneticiler, ancak bu biçimde çalışanların işletme içsel bağlılığını oluşturarak kuvvetlendirmelerine yardımcı olabilecektir.¹

Motivasyonun temelinde, çalışanların işi kendi işi gibi görmes fikri bulunmaktadır. Böyle bir durumun ortaya çıkarılabilmesi için, görevin hakiki sahibi olan yani çalışana devamlı olarak devir edilmesinde, yönetim ve çalışanlar arasında

¹ Doğan, s.70.

şüpheye yer vermeyen bir güven bağının bulunması, yönetim ve çalışanların bu hususu kabul edebilmesi ve çalışanların işletmeye karşı bağlılıklarının tam bulunması gerekir. Tam bağlılık ile kast edilen, ödül, görevde ilerleme ve diğer teşvik edici yöntemler kullanılsa bile, çalışanların işletmeye karşı tam bağlılık duymalarıdır. Teşvik edici yöntemler ve ödül, çalışanların dışsal bağlılıklarını oluşturur. Ancak işletmeye karşı içsel bağlılıklarını garanti altına almayacaktır.

4.2. Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Motivasyon, personelin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde ortaya koymalarına sebep olacak iş ve ilişkinin oluşturulması gerekir. Personelin güdülenmesi önemlidir. Çünkü bir insan işini severek, isteyerek yaparsa motivasyonunun yansira performansı ve verimliliği de artar. Konger ve Kanungo motivasyonu tanımlamışlardır. Motivasyon, çalışanların çaba-performans beklentisindeki bir yükseliş olarak ifade edilmektedir. Güçlendirme çalışanların, iş tutumlarında bir öncü gibi kişisel girişim yapabilmeleri ve bu tutumlarını sürdürmede ısrarcı olmalarıdır.¹

Yöneticilerin işgören üzerinde motivasyon anlamında büyük etkileri vardır. “Gerek tutumları gerekse profesyonel yardımları işgörenin motivasyonunun sağlanmasında büyük rol oynamaktadır. İşgören motivasyonunu anlamak, yöneticiler ve çalışma şartlarını belirleyenlerin mesleki açıdan yönetime daha iyi hakim olmalarını sağlar.”² İşverenlerin ve işgörenlerin olaylara daha profesyonelce müdahale etmelerine yardımcı olur.

İşgörenin motivasyonunun sağlanmasında en önemli rol yöneticiye düşse de işgörenin de bu motivasyon sonucunda görevleri artacaktır. Yönetici ve iş gören de kendisinden beklenen işi yaparsa sunulan hizmetin kalite düzeyi artmaktadır. Motivasyonu arttıran bir diğer etmen de olumlu davranışlardır.

¹ S. Doğan, Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı, İstanbul, 2006, s.230.

² A. Kanbay, Hemşirelerin İş Doymu ve Örgütsel Bağlılığı, HALIÇÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2010, s.68.

Günümüzdeki sistemlerin işgörenlerin motivasyonlarını arttırıcı faktörleri belirleyip, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde geliştirerek kalite ve verimliliği en yüksek, personel devir hızını ise en düşük seviyede tutmaları mümkündür.

Motivasyonun işletmelerin ulaşmaya çaba harcadıkları bir hedef durumunda olduğu ve bu noktaya asla varılamayacağı akılda bulundurulmalıdır. Bir işletmede bağlılık değişik seviyelerde olabilmektedir, fakat bağlılığın düzeyinden bağımsız görev yine de yerine getirilebilmektedir. İlginç bir şekilde çalışanlar, görevlerini yerine getirirken niçin belirli sınır için bulunmaları gerektiğini anlamak istememektedirler.

Motivasyon ile ilgili gerçekte bağdaşmayan isteklerde bulunan çalışanlarada rastlamak olasıdır. Böyle bir durumda, işletme yönetiminin içsel bağlılığı kısıtlayan faktörleri bilmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanlar, işletme yöneticileri bu durumu alınganlık gösterebilirler, onların içsel bağlılığı aşılama uğraşırken halen dışsal bağlılığı sürdürdüklerine bir anlam verememektedirler. İşletmede gerçekte olan, işletmedeki hoşnutsuzluğun nedeni, yöneticilerin, güdünün çok hızlı bir şekilde işletmede kabul edilmesini isteyerek, çalışanlar karşısında kendilerini riske sokarlar.

İşletmede çalışanlara motivasyonun oluşmasına katılıp katılmayacakları sorusu sorulduğunda, genelde herkesin cevabı olumlu olacaktır. Gerçekte ise “fakat” vardır. Yönetimin, çok sayıdaki çalışanın kendi kendisini yönetme sürecine dahil olmasını beklemek gerçek dışı bir durum olacaktır. Bu sebeple, herhangi bir işletme de, ilk bakışta akla uygun gözükse, içsel bağlılığın düzeyi kesin olarak kısıtlanacaktır. Ayrıca, ortak gaye ve isteklere katılım, her çalışanın isteğine görece farklılık gösterecektir.¹ Yöneticiler, motivasyonu işletmelerinde tam olarak uygulamak arzusudalar ise, ilk olarak çalışanların içsel bağlılık seviyesini yükseltmelidir. Çalışanların işletmeye dışsal bağlılık ile sağlanan bir motivasyonla işletme yöneticileri kendilerine başarısızlıkla sonuçlanacak bir ortamın içerisinde bulurlar.

¹ Doğan, s.72-73.

Motivasyonun tatbik edildiği bir işletmede çalışanlar uyum içerisinde davranarak, problemleri beraber çözüm bulabileceklerdir. Takım alışması yapıp beyin fırtınası uygulayabilecekler, sorunları çözümüne ulaştırmak için farklı yöntemler bularak yanlış yapmaktan kaygı duymayacaklardır. Ancak işletme yöneticilerinin, çalışanların hepsinin motivasyon sürecine katılmaya istekli olmayacakları her zaman akılda tutulmalıdır. Birçok alışan, iyi tanımlanmış görevleri yerine getirmekten ve yakinen takip edilmekten hoşnut olmakta ve takip altında iken daha verimli iş görebilmektedir. Bu durum, çalışanların işletmeye dışsal bağlılıklarının daha fazla bulunduğunu, içsel bağlılık seviyesinin oldukça düşük olduğunu gösterir. Dolayısıyla bu tutum biçimi, motivasyonun başarısını kısıtlayıcı bir etki yaratmaktadır.

Çalışanlar tarafından motivasyonun işletme kültürünün bir parçası olarak kabul edilerek, işletme içinde etkin bir biçimde tatbik edilebilmesinin püf noktası, şüphe yoktur ki çalışanların içsel bağlılıklarının oluşturulmasıdır. İşletmeye içsel bağlılık hissedenden çalışanlar, işletme amaçları ile kişsel amaçları aynı olmasının yanında, işletmenin kendilerinden arzuladıklarına, kendi iradeleri, kendi arzuları ve içsel güdöleri ile katkı sağlamaktadır.

İçsel bağlılık çalışanların kendi arzuları ile işletmenin tüm aktivitelerine istekli olarak katılım sağlamaları ve işletme ile bütünleşmeleri, şüphe yoktur ki çalışanın motivasyon seviyesinden meydana gelmektedir. Öncelikli olarak, çalışanların işletme ve göreve karşı kişisel güdülenmelerinin oluşturulması gereklidir. Kişisel motivasyon çalışanın içsel güdülerini ortaya çıkarmakta ve işletmeye karşı duyacağı içsel bağlılık seviyesini etkilemektedir. Özet olarak, eğer bir işletme çalışanlarını kuvvetlendirmek arzusunda ise, ilk olarak çalışanların içsel bağlılıklarını sağlamalıdır. İçsel bağlılık oluşturulmasında ise, etkili bir liderlik süreci, oldukça etkili bir iletişim ve karşılıklı duyulan güven, gayelerin uyumluluğu, uygunluğu ve işletme kültürünün bu durumlara destek olması gereklidir.

SONUÇ

Örgütsel bağlılık ve motivasyon arasında doğrudan ve karşılıklı bir ilişkinin vardır. Çünkü bu iki kavram arasında karşılıklı nedensel ilişkiler mevcuttur. Bu etkileşim sürekli olarak birinin diğerinden etkilenmesiyle değil, durum ve şartlara göre diğer parametrelerden etkilenme şeklinde gerçekleşmektedir. Yani bazı durumlarda örgütsel bağlılık motivasyonu arttırırken, bazı durumlarda da motivasyon örgütsel bağlılığı arttırır.

İşgörenlerin kişisel beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmadığı durumlarda motivasyonun azalmaktadır. Çünkü işletmelerde etkililik ve başarılı olmanın en önemli öğelerinde birisinin, işletmelerde görev yapan bireylerin iş yapma beceri ve arzuları olduğu, yönetim bilimleri kapsamında ortaya konan çalışmalarla ifade edilmiştir. Özellikle bu yapıların, belirlenen amaca ulaşmasında örgütlerin başarısı veya başarısızlığı çalışanlarına bağlıdır. Çalışanların motive edilebilmeleri, böylelikle örgütsel bağlılığa ulaşılabilmesini dolayısıyla beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Karşılanmadığı durumda örgütsel bağlılık azalmaktadır. Beklentisi karşılanmayan çalışanların görevlerinden doyum almamaları yalnızca kişileri etkilemeyip işletmeyide etkiler. İşletmelerde düş kırıklığına uğrayan çalışanların görevlerine karşı değişik negatif tepki gösterdikleri bilinmektedir.

Uygulanan adaletli ücret politikaları, örgütsel bağlılığı kısmen arttırır. Ücret bütün işletmeler için önemli bir husustur. Rastgele bir işletmede ücreti arttırmanın memnuniyet düzeyini yükselteceği kesindir. Ancak, mevcut memnuniyet düzeyini arttırmak için ücret uygulamalarını inceleyerek olumlu değişiklikler yapmak çalışanların performansının arttırılması açısından yararlı olacaktır. Ücret hakkında dikkat edilmesi gereken nokta, uygulamaya konulmuş bir ücret politikasının bulunmasıdır. Aynı işletmede aynı görevi yerine getiren çalışanların aldıkları ücret arasında fark olursa, bu durum örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler. Bu sebeple işletme yöneticileri adaletli ve aynı ücret politikası uygulamaları gereklidir. Çünkü ücret oldukça önemli bir bağlılık faktörüdür. Ücretin yeterli olması kadar adaletli

uygulanıyor olmasında önemli bir noktadır. Çalışanların yaptığı göreve ve ya gösterdiği performansa göre ücretinin farklılık göstermemesi çalışanların performans seviyesini azaltıcı bir etkide bulunabilir. Ayrıca, ödül uygulamalarında performansta artışa neden olacaktır.

Terfi ve ödül motivasyonu örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkimektedir. Görevinde yükselme ve terfi imaknları çalışanların performansları üzerinde olumlu, arttırıcı bir faktör olarak uygulanmalıdır. Yerine getirdiği görevin karşılığını mevki ile karşılanacağını düşünen çalışanlar, görevlerine daha fazla önem verip daha fazla performans göstereceğinden, bu unsur akılda tutulmalıdır. Ülkemizdeki işletmeler ilk başta olamk üzere birçok işletmede çalışanlar yönünden yükselme terfi imkanları kısıtlıdır. Gördüğü işte hiçbir zaman yükselmeyip yerinde sayacağına ianan çalışanlar gördüğü işe negatif bir yönden bakacaktır. Bu negatif durumu bertaraf etmek yöneticilerin görevi olmalıdır. Yöneticiler çalışanlarına görevlerini iyi yerine getirdiklerinde bu performanslarının karşılıksız kalmayacağı mutlak suretle hissettirilmelidir. Bu durum sağlandığı zaman çalışanların görevlerine bakış açısı olumlu yönde değişim gösterebilir.

Kara katılma politikasının benimsendiği kurumlarda, işgörenlerin motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artar. Çalışanlar açısından kara katılma, yaptığı işin beğenildiğinin, önemsendiğinin ve hak ettiğini aldığının belirtisi olarak algılanır. O yüzden kara katılmak işgören açısından önemlidir. İşgörenlerin, örgütün karlarından payını alması, örgütü ve hedeflerini benimsemesini sağlayacağı örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

Motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyi, cinsiyet değişkeninden kısmen bağımsızdır. Bazı çalışmacılar, iş yerinde görevden doyum almada, cinsiyetin önemli bir faktör olduğunu ifade ederken, bazı çalışmacılarda tam tersi olarak iş doyumunda cinsiyetin önemli bir unsur olmadığını ifade etmektedir. Kadın ya da erkeklerin, örgütsel bağlılıklarının araştırmalarda değişkenlik göstermesi şeklinde farklılıklar da görülmektedir. Cinsiyet ve iş doyumunu konusu ile alakalı yapılan çalışmaların bazılarında erkeklere kıyasla daha olumsuz şartlarda görev yapan kadınların

görevlerine daha fazla bağlı olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, kadınların bağlılık düzeylerinin daha az bulunduğunu gösteren çalışmalarda vardır. Bu sonucun, kadınların yaşamda üstlendikleri eşlik ve annelik rollerinin yaptıkları görevlere kıyasla öncelikli olmak zorunda olması nedeniyle iş hayatında üst seviye ihtiyaçların giderilmesinin amaçlanmaması ve ya fiziksel ödüllerin kadınlar açısından daha önemli bir unsur olmasına bağlandığı ifade edilmektedir.

İşgörenlere adil, dengeli ve günümüz ekonomik koşulların uygun ücret vermek, işletmenin iç barışını arttırarak huzur ortamını sağlayıcı etkisi vardır. Adil bir ücret politikası ile birlikte çalışanlar işletmeye olan bağlılıkları artmakta, motivasyonu ve verimliliği artmaktadır. Verimlilik ve ücret arasındaki bağlantı irdelendiğinde, işgücü verimliliğinin oldukça önemli bir unsur olarak öne çıktığı göze çarpmaktadır. Verimlilik işletmelerde maliyet üzerine olumlu etki eden bir unsurdur. Verimliliği fazla olan işletmeler personeline diğer işletmelere kıyasla daha fazla ücret verebilmektedirler. Bu da çalışan üzerinde işletmeye karşı duyduğu güveni, bağlılık düzeyini ve aidiyet hissini artırarak motivasyonu yükseltmektedir.

İşgörenlerin tam ve kapsamlı bir sosyal güvenliğe sahip olmaları motivasyonlarına ve örgütsel bağlılığına olumlu olarak etki etmektedir. İşgörenlere sunulan sosyal güvenlikle ilgili haklar oldukça önemli bir başaka motivasyon unsurudur. Emekli olma hakkı, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik vb. sigorta çeşitleri kişisel güvenliği tehdit eden faktörleri engellemek maksadıyla toplumun sosyal yapısında bulunmaktadır. İşletmelerin, bu tip tehlikelere karşı tedbir almış olması personel için önemli bir güdüleyici faktördür. Güvensizlik hissi içerisinde kaygılı olarak iş yapan bir kişinin gayret ve emeğini gösterme çabasının düşmesi normaldir. Güven kaygısı yaşamayan çalışanlar, dinamik ve azimli bir görüntü sergilemektedir. Sonuç olarak çalışanların, etkinliği ve verimlilik seviyesi yükselmiş olacaktır.

Sosyal yapı içinde; takdir edilme, saygınlık ve statü kazanma isteğiyle birlikte diğer insanlar tarafından işaret edilmek, övgü almak, saygı gösterilen bir birey olmak, beğeni kazanmak isteği görülmekte ve motivasyonu yükselten önemli bir faktördür. İşgörenler değer verildiğini hissettiği takdirde kendisini işletmenin bir

parçası olarak görmekte ve moralini yükselterek elde ettiği ya da elde etmeyi düşündüğü değer ve statü için çalışır ve çaba sarf ederler. İşletmeler böylece işverenlerinin motive olmasını sağlamaktadır.

İşletmelerin fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve konforunun artırılması motive edici özelliktedir. Çalışanlar, evlerinde harcadıkları zamana yakın bir zamanı işyerinde geçirmektedir. Bu nedenle çalışanlar, iş gördüğü ortamın ferah, konforlu ve rahat niteliklerde olmasını ister. Işıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü, titreşim, kullanılan araç-gereç ve mobilyalar gibi birçok unsur işgören motivasyonunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bunlarla beraber elde edilen diğer önemli sonuçta çalışanın fiziki yerleşimi konusunda değerlendirme yapılırken sahip olduğu sosyal statüsünü, eğitimini, unvanını ve hizmet süresini göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Yükselme ve terfi imkânlarının kurumların hiyerarşik yapısında daha geniş bir şekilde oluşturulması ve bu imkânlardan işgörenlerin yararlanması motivasyonu yükselten bir faktördür. Tüm çalışanlar kendisinin işletme içerisinde ileriki zamanlar için bazı kaygılar barındırır ve bu kaygılarla ilişkili olarak kendi mesleki hayatında erişebileceği en üst mevkiye kadar ilerleme imkanının bulunmasını arzu eder. Çalışanlar, kendi görevlerinde iyice deneyim elde edip uzmanlaştıkça daha yüksek sorumluluklara ve yetkiye sahip olur. Dolayısıyla da daha üst mevkiye gereksinim duyacaklardır. Bu yüzden yükselme ve terfi edebilmek için ihtiyacının giderilmesi çalışanların motivasyonları farklı düzeylerde de olsa artacaktır.

Bireyin, işletmelerin aldığı kararlara katılabilmeleri ve öneriler sunabilmeleri; aidiyet, değer saygı ve örgüte bağlılığı artırırken motivasyonu yükselten bir faktördür. Kararlara katılma günümüzde en çok konuşulan ve yararlanılan motivasyon tekniklerindedir. Özellikle işgörenleri ilgilendiren konulardaki alınan kararlarda onların görüş ve önerilerinin alınması, söz konusu kararın uygulanabilirliği açısından önemlidir. İşgörenler, aşamalarına katılım sağladıkları kararları benimser ve destek verir. Yönetici açısından ise işletme içerisinde olup bitenler hakkında yakından bilgi sahibi olmasını ve astların ona olan güven

duygusunu arttıracaktır. Kararlara katılım, kişilerin sorumluluk ve kontrol duygusunu yükseltmekte, çekişme arzusunu düşürmekte, aidiyet hissini yükseltmekte ve insani bir gereksinim olan kendini gerçekleştirme arzusunun tatmininde güdüleyici bir unsur olarak görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, F., Kamu ve Özel Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bir Araştırma, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010.
- Akdemir, A., Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri, İstanbul, 2003.
- Akıncı, Z., Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi, AKDÜ, YYLT, Antalya, 2001.
- Aktay, D. D., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Bir Hastanede Uygulama, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010.
- Alkış, H., Üretim İşletmeleri Açısından İş görenlerin Demografik Özellikleri ile Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki, Ankara, 2008.
- Altıntaş, N., Hemşirelerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: GATA Hastanesi'nde Bir Uygulama, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2011.
- Asan, H., Yerel Hizmetlerde Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Önemi Personel Üzerine Etkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesine Bağlı Sağlık Birimleri Örneği Üzerine Bir Araştırma, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2010.
- Aşıkoğlu, M., İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon: Motivasyon, Kütahya, 1996.
- Ataman, G., İşletme Yönetimi Temel Kavram ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2001.
- Bakan, İ., Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011.
- Bakan, İ., Yönetimde Seçme Konular, Kayseri, 2007.
- Balay, R., Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000.
- Balcı, E., Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye'de Öğretmen Ödülleri, Ankara, 1992.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004.

- Baykal, B., Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İÜ, İstanbul, 1978.
- Bayram L., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, S.59, Ankara, 2005.
- Berzek, M., N., İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Araçlarının Seçimi ve Bir Araştırma, MÜ, İİBF, YDT, İstanbul, 1984.
- Bilecen, F., İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2008.
- Bingöl, D., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000.
- Birkan, K. C., Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2009.
- Can, H., Aşan Ö., Aydın E.M., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006.
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 2012.
- Çakır, B., SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standartlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Üzerine Etkileri, DEÜ, SBE, İzmir, 2006.
- Çiçek, D., Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, ÇÜ, SBE, YDT, Adana, 2005.
- Çoban, Ü., İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2011.
- Çöğür, H.Ç., İnşaat Sektöründe Proje Yönetiminin Kullanabileceği Motivasyon Araçları, ÇÜ, FBE, YYLT, Adana, 2010.

- Çöl, G., “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.6, S.2., 2004; <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004>, (07.07.2014).
- Dalay, İ., Yönetim ve Organizasyon, Adapazarı, 2001.
- Demirtaş, M., “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, MÜ, İİBFD, C.28, S.1, İstanbul, 2010.
- Deniz, M., İşletme Yönetiminde Motivasyon, İstanbul, 2005.
- Doğan, S., Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı, İstanbul, 2006.
- Dönmez, F.Y., Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013.
- Efil, İ., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2006.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2008.
- Ermış, K., Kamu Sağlık Çalışanlarında Motivasyon (İl Özel İdaresi Ağız ve Diş Hastalıkları Hastanesi Örneği), BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2010.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004.
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2001.
- Garih, Ü., İş Hayatından Kesitler ve Gençlere Tavsiyeler, İstanbul, 2001.
- Gül, H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Akademik Bakış, İzmir, 2002.
- Gülser, A., Hastanelerde Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi, İÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2011.
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007.
- Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997.

- Haktanıyan, Y., İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2012.
- Ildız, G. Ö., İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi, Kültür Üniversitesi, FBE, YDT, İstanbul, 2009.
- İnce, F., Verimliliği Arttırmada Motivasyonun Gücü, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2013.
- İnce, M.,Gül, H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya, 2005.
- Kanbay, A., Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı, HALIÇÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2010.
- Kantar, H., İşletmede Motivasyon, İstanbul, 2008.
- Kaplan, M., Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007.
- Kaş, L., Herzberg' in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek' teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, GÜ, EBE, YYLT, Ankara, 2012.
- Kaya, F., Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Motivasyon Üzerine Bir Uygulama, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010.
- Kaya, N., Selçuk, S., "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", Doğu Üniversitesi Dergisi, C.8, S.2, İstanbul, 2007.
- Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, 2006.
- Keser, A., Çalışma Psikolojisi, Bursa, 2011.
- Keser, A., Örgüt Sosyolojisi, Ed. M. Zencirkıran, Bursa, 2012.
- Keskin, B., Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, AU, SBE, YLT, Ankara, 2008.

- Kırel, Ç., “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, C.28, S.2, İstanbul, 1999.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005.
- Küçük, S., Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2010.
- Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, Ankara, 1978.
- Oral, S.- Kuşlivan, Z., “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, Verimlilik Dergisi, İstanbul, 1997.
- Ölçer, F., Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, ERÜ, İİBFD, Kayseri, 2005.
- Ölçüm Çetin, M., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004.
- Önen, L.-Tüzün, M.B., Motivasyon, İstanbul, 2005.
- Örücü, E.- Kanbur, A., “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, 2008.
- Özen Kutunis, R., Örgütlerde Davranış Bilimleri, Adapazarı, 2009.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002.
- Özsoy, A.S.-Ergül, Ş.-Bayık, A., “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, İzmir, 2004.
- Öztürk, M., Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul, 2003.
- Peker, Ö., Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995.
- Pekşen Arslan, L., Çalışanların Motivasyonu (Serik Devlet Hastanesi Örneği), BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2013.

- Sabuncuoğlu, T.E., “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, İzmir, 2007.
- Sabuncuoğlu, Z. , Tüz, M, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001.
- Saldamlı, A., İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Ankara, 2009.
- Samadov, S., İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2006.
- Serinkan, C.- Bardakçı, A., “Pamukkale Üniversitesi’nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminine İlişkin Bir Araştırma.”, Selçuk Üniversitesi, Karaman İİBFD, Konya, 2007.
- Sığrı, Ü., İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, ANAÜ, SBD, 2007.
- Silah, M., Çalışma Psikolojisi, Ankara, 2000.
- Sonay, F., Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013.
- Şahbaz, A., İşletmelerde Motivasyon ve Moral Faktörleri, ÇOMÜ, SBE, YYLT, Çanakkale, 1998.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık, Konya, 2003.
- Şimşek, M. Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1995.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A., İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara, 2008.
- Şimşek,Ş., Akgemci, T., Çelik A., Davranış Bilimleri, Ankara, 2010.
- Taşpınar, F., Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, AKÜ, SBE, YYLT, Afyonkarahisar, 2006.
- Tevruz, S., Güdülenme, Ankara, 2002.

- Tikici, M., Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ankara, 2005.
- Topaloğlu, T., “Motivasyona Giriş”; <http://www.e-motivasyon.net/Motivasyona-Giris.html>, (11.07.2014).
- Topaloğlu, T., “Motivasyon Kuramları”; <http://www.e-motivasyon.net/Motivasyon-Kuramlari.html>, (30.08.2014).
- Tümtürk A., Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar, AİBÜ, SBE, YYLT, Bolu, 2002.
- Uyguç, N., Çımrın, D., D.E.Ü. Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, DEÜ, İİBFD, İzmir, 2004.
- Ülker, A., Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi, SBE, YYLT, Malatya, 2001.
- Ünsal, P., Ergonomi, İstanbul, 1998.
- Yılmaz, T., Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi, HALİÇÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2011.
- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000.
-;http://www.bilgi.edu.tr/site_media/uploads/files/2011/08/17/brosur-motivasyon.pdf, (04.09.2014)
-;http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5406fb9607df60.62545206 (03.09.2014).

ÖZGEÇMİŞ

12 Mart 1980 Muğla doğumluyum. İlk ve orta öğrenimimi Muğla ilinde tamamladım. 1994 yılında Balıkesir Atatürk Sağlık Meslek Lisesi' nde başlayan lise öğrenimimi 1998 yılında Antalya Sağlık Meslek Lisesi' nde bitirdim. 1999 yılında Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu' na kaydoldum, 2002 yılında Muğla Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu' na yatay geçiş yaparak, 2005 yılında lisans eğitimimi tamamladım. 2001 yılında Kırıkkale Yüksek İhtisas Hastanesi' ne hemşire olarak atandım. 2002 yılından itibaren, Muğla' da farklı devlet kuruluşlarında hemşire olarak çalışmaktayım.

2012 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi' nde yüksek lisans eğitimime, 2014 yılında da Muğla Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Psikiyatri Hemşireliği bölümünde yüksek lisans eğitimime başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, bir çocuk annesiyim.

Gülistan UYAR