

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA MOTİVASYON UYGULAMALARININ  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİLERİ VE  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Bülent ERSAY

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ

İSTANBUL-2015



## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Bülent ERSAY
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Kamu Kurumlarında Motivasyon Uygulamalarının, Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri ve Bir Alan Araştırması.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 26.06.2015
- SAYFA SAYISI** : 95
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ
- DİZİN TERİMLERİ** : Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Motivasyon Araçları, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Türleri, Örgütsel Bağlılığın Boyutları.
- TÜRKÇE ÖZET** : Kamu kurumlarında motivasyon uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkilerinin analizini amaçlayan uygulamalı bir alan çalışmasıdır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Bülent ERSAY

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA MOTİVASYON UYGULAMALARININ  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİLERİ VE  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Bülent ERSAY

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ

İSTANBUL-2015

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Bülent ERSAY

26.06.2015

**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bülent ERSAY'ın "Kamu Kurumlarında Motivasyon Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri ve Bir Alan Araştırması." adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

\_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. A. Kazım KİRTİŞ*  
(Danışman)

Üye

\_\_\_\_\_  
*Doç. Dr. Mustafa BÜTE*

Üye

\_\_\_\_\_  
*Doç. Dr. Sema OĞLAK*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

*Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Tezin başlığı, “Kamu Kurumlarında Motivasyon Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkilerinin Analizini Amaçlayan Uygulamalı Bir Alan Çalışması” olarak belirlenmiştir.

Tez konusu olarak bu konunun ele alınmasının sebebi, kurumlardaki motivasyonun yüksek olması ile verimliliğin sağlanabilmesidir. Her kurumda motivasyonun aynı seviyelerde olmadığı düşünülmektedir. Birçok kurumda verimliliğin geliştirilmesini sağlayacak çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmada, neden-sonuç yöntemini esas alan sorular örgüt çalışanlarına sorularak, kamuda çalışan muhtelif personelin motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarına artıran önemli nedenler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma, ölçek sorularından elde edilen bulgular ışığında, motivasyon ve örgütsel bağlılık konusundaki sorunları dikkate alıp, bunu uygulamalı çalışmayla elde edilen verilerle destekleyip, bilimsel sonuç ve önerileri tarafların yararlarına sunmak amacıyla yapılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Motivasyon Araçları, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Türleri, Örgütsel Bağlılığın Boyutları.

## SUMMARY

The title of the thesis, "the motivation of employees in public institutions aiming Application Analysis of the Impact of Organizational Commitment A Practical Field Work" is defined as.

Reason for addressing this issue as a thesis subject, the efficiency can be achieved with higher motivation in organizations. Each institution is considered to be at the same level of motivation. Many organizations will allow the development of productivity is done several studies. In this study, the cause-effect method is based on asking questions to corporate employees, important factors increasing the motivation of various public employees and their organizational commitment have been tried to be determined.

The research findings obtained from questions in the light of the scale, taking into account issues with motivation and organizational commitment, supporting it with data obtained by the practical work is carried out to provide the scientific results and benefits of the proposals on the side.

**Keywords:** Motivation, Motivation Theory, Motivation Tools, Organizational Commitment, Organizational Commitment Types, Dimensions of Organizational Commitment.



## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	IX
HİSTOGRAMLAR LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ.....	2
1.1. MOTİVASYON VE MOTİVASYONLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR.....	2
1.1.1. Motivasyon Kavramı.....	2
1.1.2. Motivasyon ve Davranış Bilimleri.....	2
1.1.3. Motivasyon, Psikolojik ve Sosyal Faktörler.....	3
1.1.4. Motivasyon ve Yenilik.....	3
1.1.5. Liderlik ve Motivasyon.....	4
1.1.6. Motivasyon ve Çalışanların İş Doymu.....	5
1.1.7. Kurumsal-Bireysel Amaçlar ve Motivasyon.....	5
1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	5
1.2.1. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri.....	5
1.2.2. Motive Edici ve Hijyen Faktörler Teorisi.....	6
1.2.3. İç Güdü Teorisi.....	6
1.2.4. VIG (ERG) Teorisi.....	7
1.2.5. Süreçlere Göre Motivasyon Teorileri.....	9
1.2.5.1. Beklenti Teorisi.....	9
1.2.5.2. Eşitlik Teorisi.....	10
1.2.5.3. Motivasyon ve Öğrenme Teorisi.....	11
1.2.5.4. X ve Y Teorisi ile W ve Z Teorileri.....	12
1.2.5.5. Davranışçı Yaklaşım.....	14
1.2.5.6. İnsancıl Yaklaşım Teorisi.....	15
1.2.5.7. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı.....	15
1.2.5.8. Bilişsel Yaklaşım.....	16
İKİNCİ BÖLÜM.....	17
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	17
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	17
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Mefhumu.....	17
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	17
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Amacı.....	18

<b>2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIGIN BOYUTLARI .....</b>	<b>19</b>
2.2.1. Uyum (Compliance) Boyutu .....	19
2.2.2. Özdeşleşme (Identification) Boyutu .....	20
2.2.3. İçselleştirme (Internalization) Boyutu .....	20
<b>2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KATEGORİZASYONU .....</b>	<b>21</b>
2.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması .....	21
2.3.2. Wiener'in sınıflandırması .....	22
2.3.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması .....	22
2.3.4. O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması .....	23
2.3.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması .....	23
2.3.6. Buchanan II'nin Sınıflandırması .....	24
2.3.7. Mowday'ın Sınıflandırması .....	24
<b>2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI MEYDANA GETİREN ÖGELER.....</b>	<b>25</b>
2.4.1. Duygusal Bağlılık .....	25
2.4.2. Devam Bağlılığı .....	25
2.4.3. Değer / Normatif Bağlılık .....	26
2.4.4. Örgütsel Destekle İlgili Unsurlar .....	27
2.4.5. Mesleki Unsurlar .....	27
2.4.6. Demografik Unsurlar .....	27
2.4.7. Girişimci Yöneticilik .....	28
<b>2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIGA TESİR EDEN ÖGELER .....</b>	<b>29</b>
2.5.1. Kişisel Özellikler .....	29
2.5.2. İşle İlgili Özellikler .....	30
2.5.3. Rolle İlgili Özellikler .....	31
2.5.4. Grup Çalışması ve İş Tatmini .....	31
2.5.5. Örgütsel Kültür .....	33
2.5.6. İşgücünün Fiziksel Ruhsal Sağlığı .....	34
2.5.7. Stres Yönetimi .....	35
2.5.8. Yenilik Anlayışı .....	36
2.5.9. Paylaşılan Vizyon .....	37
2.5.10. Yönetim Anlayışı .....	38
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>40</b>
<b>MOTİVASYONUN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1. İŞLETMELERDE İŞGÜCÜNÜN MOTİVASYONUNDA YARARLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARI .....</b>	<b>40</b>
3.1.1. Ekonomik Motive Ediciler .....	40
3.1.1.1. Ücret Artışı .....	40
3.1.1.2. Primli Ücret .....	40
3.1.1.3. Kâra Katılma .....	41
3.1.1.4. Ekonomik Ödüller .....	42
3.1.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Tasarıları .....	42
3.1.2. Psiko-Sosyal Motive Ediciler .....	43
3.1.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları .....	43
3.1.2.2. Değer ve Statü .....	44
3.1.2.3. Özel Yaşama Saygı .....	44

3.1.2.4. Takdir ve İşletme Başarisından Sorumlu Tutma.....	45
3.1.2.5. Sosyal Uğraşlar .....	45
3.1.2.6. Çevreye Uyum .....	46
3.1.2.7. Öneri Sistemi .....	46
3.1.2.8. Ceza .....	47
3.1.3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler .....	47
3.1.3.1. Hedef Belirleme .....	48
3.1.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği.....	48
3.1.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon.....	49
3.1.3.4. Kararlara Katılma .....	50
3.1.3.5. Yükselme Olanakları.....	51
3.1.3.6. Eğitim İmkânları .....	51
3.1.3.7. Yönetimde Esneklik .....	52
3.1.3.8. Esnek Çalışma Şartları .....	53
3.1.3.9. Evde Çalışma Olanakları .....	53
3.1.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi .....	54
3.1.3.11. Olumlu Yönetim Yaklaşımı.....	54
3.1.3.12. Açık Pazarlık Yöntemi.....	54
<b>3.2. MOTİVASYON, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN çalışanLaR VE İŞLETME BOYUTUYLA ÖNEMİ VE ETKİLERİ .....</b>	<b>55</b>
3.2.1. Motivasyon ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi.....	55
3.2.2. İşgücünün Örgütsel Bağlılığı ve İşletmeye Katkısı.....	56
3.2.3. Duygusal Bağlılık ve İşgücü Performansına Etkisi.....	57
3.2.4. İşgücü Devamlılığın Sürekli Hale Gelmesi ve İşletme Verimliliğine Etkisi .....	57
3.2.5. Normatif Bağlılık ve İşgücü Performansına Etkisi .....	58
3.2.6. Çalışan Bağlılığı ve İşe Geç Gelmemeye Etkisi.....	58
3.2.7. Çalışan Bağlılığı ve İşgücü Devri Azlığına Etkisi .....	59
3.2.8. Çalışan Bağlılığı ve Örgütte Kalma Süresine Etkisi .....	60
3.2.9. Temel İhtiyaçların Karşılanması ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi .....	60
3.2.10. Sosyal İhtiyaçların Giderilmesi ve Çalışan Bağlılığının Yükselmesine Etkisi.....	61
3.2.11. Ego Tatminin Sağlanması ve Çalışan Performansının Yükseltilmesine Etkisi.....	62
3.2.12. Hizmet ve Ürün Kalitesinin Yüksek Tutulması ve Örgüt İmgesine Etkisi .....	63
3.2.13. Çalışan Motivasyonunun Temin Edilmesi ve Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımına Etkisi .....	63
3.2.14. Motivasyon, Duygusal Bağlılık Çalışmalarına Atfedilen Ehemmiyet ve Çalışanların Gayelerini Gerçekleşmesine Etkisi .....	64
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>66</b>
<b>KAMU KURUMLARINDA MOTİVASYON UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİLERİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>66</b>
4.1.1. Araştırmanın Amacı .....	66
4.1.2. Araştırmanın Önemi .....	66

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı .....	66
4.1.4. Araştırmanın Problemi .....	67
4.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü .....	67
4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	67
4.1.7. Araştırmanın Varsayımları.....	67
4.1.8. Araştırmanın Hipotezleri.....	67
4.1.9. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmesi .....	68
4.1.9.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması .....	68
4.1.9.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Durumlarının Karşılaştırılması.....	68
4.1.9.3. Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması .....	69
4.1.9.4. Anket Uygulamasına Katılanların Kurumdaki Unvanlarının Karşılaştırılması .....	70
4.1.9.5. Anket Uygulamasına Katılanların Kurumda Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması .....	71
4.1.9.6. Ücret Seviyesi ve Motivasyon İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması ..	72
4.1.9.7. Ücret Seviyesi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması .....	73
4.1.9.8. Takdir Edilme – Övülme – Teşekkür Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması .....	74
4.1.9.9. Ödül – Ceza Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması .....	75
4.1.9.10. Terfide Adalet - Liyakat Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması .....	76
4.1.9.11. Amirler İle İlişkiler ve Motivasyon İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması .....	77
4.1.9.12. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler ve Motivasyon İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması .....	78
4.1.9.13. Yetki, Sorumluluk, Bağımsızlık Verilme ve Motivasyon İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması .....	79
4.1.9.14. Bağımsızlık Karar Alma Süreçlerine Katılma ve Motivasyon İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması .....	80
4.1.9.15. Sosyal Olanak Durumu ve Motivasyon İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması .....	81
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>93</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>-</b>
<b>KAMU KURUMLARINDA MOTİVASYON UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİLERİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>-</b>
<b>ANKETİ ÖRNEĞİ .....</b>	<b>-</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>-</b>
<b>A-1 ANKETİ ÖRNEĞİ .....</b>	<b>-</b>

## TABLolar LİSTESİ

## SAYFA

<b>Tablo-1</b> Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri .....	68
<b>Tablo-2</b> Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Durumları .....	68
<b>Tablo-3</b> Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumları .....	69
<b>Tablo-4</b> Anket Uygulamasına Katılanların Kurumdaki Unvanları .....	70
<b>Tablo-5</b> Anket Uygulamasına Katılanların Kurumda Çalışma Süresi .....	71
<b>Tablo-6</b> Ücret Seviyesi ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler .....	72
<b>Tablo-7</b> Ücret Seviyesi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler .....	73
<b>Tablo-8</b> Takdir Edilme – Övülme – Teşekkür Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler .....	74
<b>Tablo-9</b> Ödül – Ceza Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler .....	75
<b>Tablo-10</b> Terfide Adalet - Liyakat Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler .....	76
<b>Tablo-11</b> Amirler İle İlişkiler ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler .....	77
<b>Tablo-12</b> Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler .....	78
<b>Tablo-13</b> Salahiyet, Mesuliyet, Bağımsızlık Verilme ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler .....	79
<b>Tablo-14</b> Bağımsızlık Karar Alma Süreçlerine İştirak ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler .....	80
<b>Tablo-15</b> Sosyal Olanak Durumu ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler .....	81
<b>Tablo-16</b> Fazla Mesai Durumu ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler .....	82
<b>Tablo-17</b> Diğer Birimlerle İletişim Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler	83
<b>Tablo-18</b> İşsel Sorunlara Karşı Yönetimin Duyarlılığı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler .....	84
<b>Tablo-19</b> Kişisel Sorunlara Karşı Yönetimin Duyarlılığı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler .....	85
<b>Tablo-20</b> Kurumun Çalışanlarına Karşı Tutumu ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler .....	86
<b>Tablo-21</b> Yapılan İşteki Yetki Salahiyet Durumu ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler .....	87
<b>Tablo-22</b> Kurumun İmaj - Vizyon Durumu ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler .....	88
<b>Tablo-23</b> Kurumun Personelini Kollaması ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler	89

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>SAYFA</b>
<b>Şekil-1</b> Motivasyon Süreci .....	7
<b>Şekil-2</b> VİG Teorisi .....	8
<b>Şekil-3</b> Kapsam Kurumlarının Karşılaştırılması .....	9
<b>Şekil-4</b> Vroom Motivasyon Modeli .....	10
<b>Şekil-5</b> X ve Y Teorileri.....	13
<b>Şekil-6</b> McGregor X,Y Kuramı ve William Ouchi'nin Z Kuramı .....	13
<b>Şekil-7</b> Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	21
<b>Şekil-8</b> Tutumsal Bağlılık.....	24
<b>Şekil-9</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	61
<b>Şekil-10</b> Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi .....	62

## GRAFİKLER LİSTESİ

### SAYFA

<b>Grafik-1</b> Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Durumları .....	69
<b>Grafik-2</b> Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumları .....	70
<b>Grafik-3</b> Anket Uygulamasına Katılanların Kurumdaki Unvanları.....	71

## HİSTOGRAMLAR LİSTESİ

SAYFA

<b>Histogram-1</b> Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri .....	68
<b>Histogram-2</b> Anket Uygulamasına Katılanların Kurumda Çalışma Süresi .....	72
<b>Histogram-3</b> Ücret Seviyesi, Motive Olmamda ve Daha Verimli Çalışmamda Önemli midir? .....	73
<b>Histogram-4</b> Size Göre Ücretlerin Adil Olup Olmama Durumu, Örgütsel Bağlılığınız Açısından Etkili Midir? .....	74
<b>Histogram-5</b> İşinizde Takdir Edilme, Övülme, Teşekkür Durumu, Örgütsel Bağlılığınız Açısından Etkili Midir? .....	75
<b>Histogram-6</b> Ödül-Cezalarda Adalet Durumu, Örgütsel Bağlılığınız Açısından Etkili Midir? .....	76
<b>Histogram-7</b> Terfilerde Liyakat-Adalet Durumu, Örgütsel Bağlılığınız Açısından Etkili Midir? .....	77
<b>Histogram-8</b> Üstler İle İlişkilerinizin Durumu, Motive Olmanızda ve Daha Verimli Çalışmanızda Etkili Midir? .....	78
<b>Histogram-9</b> Çalışma Arkadaşlarınızla İlişkilerinizin Durumu, Motive Olmanızda ve Daha Verimli Çalışmanızda Etkili Midir? .....	79
<b>Histogram-10</b> İşinizde Daha Fazla Salahiyet, Mesuliyet, Bağımsızlık Verilme Durumu, Motive Olmanızda ve Daha Randımanlı Çalışmanızda Etkili Midir? .....	80
<b>Histogram-11</b> Kurumunuzdaki Karar Alma Süreçlerine İştirak Durumunuz, Motive Olmanızda ve Daha Verimli Çalışmanızda Etkili Midir? .....	81
<b>Histogram-12</b> Kurumun Sunduğu Sosyal Olanakların Durumu, Motive Olmanızda ve Daha Randımanlı Çalışmanızda Etkili Midir? .....	82
<b>Histogram-13</b> Olağandan Çok Çalışma Durumunuz (Fazla Mesai), Motive Olmanızda ve Daha Randımanlı Çalışmanızda Etkili Midir? .....	83
<b>Histogram-14</b> İlişkide Olduğunuz Diğer Birimlerle Sağlıklı Bir İletişim Durumu Örgütsel Bağlılığınız Açısından Etkili Midir? .....	84
<b>Histogram-15</b> İşe İlişkin Sorunlara Karşı, Yönetimin Duyarlılığı .....	85
<b>Histogram-16</b> Çalışanların Sorunlarına Karşı, Yönetimin Duyarlılığı .....	86
<b>Histogram-17</b> Kurumun Çalışanlara Karşı Tutumu, Motive Olmanızda ve Daha Verimli Çalışmanızda Etkili Midir? .....	87
<b>Histogram-18</b> Yaptığınız İşteki Salahiyet ve Mesuliyetlerinizin Netlik Hali Motive Olmanızda ve Daha Randımanlı Çalışmanızda Etkili Midir? .....	88
<b>Histogram-19</b> Çevrenizde Size Bir Statü Sağlaması Açısından, Kurumunuzun İmaj ve Vizyonu Motive Olmanızda ve Daha Verimli Çalışmanızda Etkili Midir? .....	89
<b>Histogram-20</b> Size Göre Kurumun Hukuki Ya da Şifahi Olarak Sizi Himaye Etme ve Savunma Durumu, Örgütsel Bağlılığınız Açısından Etkili Midir? .....	90



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.G.E.</b>	: ADI GEÇEN ESER
<b>ENS.</b>	: ENSTİTÜ
<b>FAK.</b>	: FAKÜLTE
<b>S.</b>	: SAYFA
<b>SS.</b>	: SAYFALAR
<b>VB.</b>	: VE BENZERİ
<b>VD.</b>	: VE DİĞERLERİ
<b>VS.</b>	: VE SAİR
<b>YAY.</b>	: YAYINI

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada bana yardımlarını esirgemeyen, yol gösteri olan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ hocama; eğitimime katkı sağlayan İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma, yöneticilerine, bütün personeline; hayatımın her anında beni motive eden, destekleyen aileme ve dostlarıma tüm katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Bülent ERSAY

## GİRİŞ

Bir örgütün çalışanlarının sunduğu tüm imkân, avantaj ve olanaklar, işletmenin motivasyon uygulamalarının bir parçasıdır ve bu değerler çalışan için birer motivatördürler motivasyonel olarak çıtası yüksek olan işletmelerdeki disiplin oranı ve / veya hizmet kalitesine yansıyabilmekte ve kurumun imajı da aynı zamanda çalışanlarının verimliliğine ilgili olmaktadır.

Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonların amaçlarını entegre etmek maksadıyla uygulanan bütün süreçleri içerir. Motivasyon, bir taraftan kurumda verimliliğin yükselmesini, diğer tarafta ise personelin kurumdan umdukları doyumun artmasını sağlayacaktır.

*Birinci bölümde, motivasyon kavramı ve teorileri başlığı altında;* motivasyon ve motivasyonla ilgili bazı temel kavramlar, motivasyon kavramı ve süreçlere göre motivasyon teorileri, motivasyon ve davranış bilimleri, motivasyon, psikolojik ve sosyal faktörler, motivasyon ve yenilik, liderlik ve motivasyon, motivasyon ve çalışanların iş doyumunu, kapsamına göre motivasyon teorileri ve motive edici ve hijyen faktörler teorisi konularına yer verilecektir.

*İkinci bölümde,* örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılık kategorizasyonu, örgütsel bağlılığı meydana getiren öğeler ve örgütsel bağlılığa etki eden öğeler konularına yer verilecektir.

*Üçüncü bölümde,* işletmelerde işgücünün motivasyonunda yararlanılan motivasyon araçları, motivasyon, örgütsel bağlılığın çalışanlar, işletme boyutuyla ehemmiyeti ve tesirleri konularına yer verilecektir.

*Dördüncü bölümde,* “Kamu Kurumlarında Motivasyon Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri ve Bir Alan Araştırması” araştırmasına, analizlerine, sonuç ve önerilerine yer verilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

### 1.1. MOTİVASYON VE MOTİVASYONLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR

Bu kısımda, motivasyon kavramı, motivasyon ve davranış bilimleri, motivasyon, psikolojik ve sosyal faktörler, motivasyon ve yenilik, motivasyonun çalışanlar boyutuyla ehemmiyeti ve motivasyonun örgüt boyutuyla ehemmiyeti hususlarına değinilecektir.

#### 1.1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, örgütün gayelerini gerçekleştirmesi için gayret sarf eden insanın, bu gayret neticesinde kendi gereksinimlerini de koşullanması ile ilgili gayreti olarak tanımlanmaktadır<sup>1</sup>.

Motivasyonun pek çok tanımı mevcuttur. Bunlardan birisi de insanların belli amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları “ben bunu yapabilirim”, “ben bunu başarabilirim” duygusu yani güdüleme duygusudur. Motivasyon örgütlerin hedeflerine ulaşması yolunda giden bir trenin lokomotifinin kömürü olarak düşünülebilir. Kömür ne denli çok ve kaliteliyse örgütlerde doğru rayda olmak kaydıyla hedeflenme hızlı ulaşabileceklerdir<sup>2</sup>.

Örgütlerdeki insanların motiveleri örgütlerin gelişmesi için öncül kriterlerden bir tanesi, o halde lokomotifin kömürünün kalitesini yükseltmek ve miktarsal olarak arttırmak yöneticilerin aslı görevlerinden bazıları olarak gösterilebilir.

#### 1.1.2. Motivasyon ve Davranış Bilimleri

Yönetimin, çalışanları motive etme işi, onlara gerçekten doyum sağlayacak davranışları gerçekleştirmesiyle mümkün olur. Bu davranışlar hem örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine hem de kişisel tatmin sağlanmasına katkıda bulunacaktır. İnsanoğlunun davranışlarının karışık ve anlaşılmasının zor olması sebebiyle, motivasyon konusunda genel kanunlar oluşturmak kolay olmamaktadır<sup>3</sup>.

Yöneticiler çalışanlarının kişisel bütünlüğüne saygılı olup karşısındakileri hoşnut edecek davranışlar sergilediklerinde bu tutumun hem kurumsal manada, hem de kişisel tatmin boyutuyla faydası olabilmektedir. İnsan çok kompleks bir yaratık olduğu için anlaşılması ve güdülenmesi kolay olamayabilir.

Motive olan insanların genel karakteristiği insanlara doğru açılardan yaklaşmakla mümkün olabilir<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Nevzat Tarhan, **Stresi Mutluluğa Dönüştürmek**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 19-21.

<sup>2</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, 2014, ss. 55-56.

<sup>3</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Davranış**, Alfa Aktüel, 2015, ss. 44-45.

<sup>4</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 2015, ss. 17-18.

### 1.1.3. Motivasyon, Psikolojik ve Sosyal Faktörler

Bir çalışanın örgütten tatmin etmek istediği ihtiyaçları sadece fizyolojik gereksinimler değildir. Bir başka tabirle çalışan sosyal ve psikolojik ihtiyaçların bir kısmını da örgütten doyurmak ister<sup>5</sup>.

İnsanoğlu çok karmaşık bir varlıktır. Öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması için güdülenmiştir. Fizyolojik ihtiyaçlarında aksama olan şahıs / kurumlar motive olamazlar. Fizyolojik ihtiyacın hemen asıl katmanında güvenlik ihtiyaçları gelir. Güvenlik ihtiyacı da pek çok kişi tarafından motivasyon için çok önemlidir. Güvenlik ihtiyacının akabinde sevgi – saygı – saygınlık gibi sosyal ihtiyaçlarda sıralanabilir. Bireyin sosyal doyumu, özgüveni artınca kendisine daha fazla saygı duyar. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en tepe noktada insanın yetenekleri yanında kendine gerçekleştirme ihtiyaçları vardır ki bu da kişinin kabiliyetlerini aktif halde tutup bunu kullanması veya olduğundan daha ileri noktalara taşınması demektir<sup>6</sup>.

Kurumlardaki yapılar da kurumların en küçük birimi olan insan ile özdeşdir. İnsanlardaki sosyal ve psikolojik farkındalıklar kurumlar için de önemli kriterlerdir. Kurumun yapı taşları çalışanlar da bu ihtiyaçlarının bir kısmına örgütten ulaşmak ister.

### 1.1.4. Motivasyon ve Yenilik

Girişimsel, pazar oryantasyonları, teknolojik uygulamaları elde edilen çıktılar, elde edilen birikim ve yeniliğin kendisi olduğu düşünülürse; öğrenmede sürekliliğe önem veren bir kuruluş yapısı, sahip olduğu bilgi birikimi tecrübe ile hem çeşitlerde radikal yenilik yapma, hem de çoğaltıcılık süreçlerini basitleştirecek sinerjiyi de oluşturacaktır<sup>7</sup>.

Örgütlerde çalışanların iş verimini artırmak, yapılan işlerin belli bir motivasyon ile daha üretken bir şekilde çıktı alınabilir şekle sokmak yöneticilerin elinde olan bir mefhumdur. Örgütlerin sahip olduğu bilgi birikimleri ve tecrübelerini sürekli çalışanlarına aktarması gerekir. Öğrenmeye yatkın örgüt yapısı, aynı zamanda girişimsel teknolojik ve pazar oryantasyonlarına uygulanabilirliği ölçütünde verimli çıktılar verebilmektedir.

Örgütlerde de ulaşılmak istenen hedeflere gidilirken kurumun geçmişinden süregelen kültürünün de çalışanlara benimsetilmesi hem işverenler, hem de çalışanlar açısından faydalı olabilir. Kurumlar hedeflerine yapılarından hiçbir şey

<sup>5</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, A.Ü.E.F. Yayını, Ankara, 1982, ss. 90-91.

<sup>6</sup> İsmail Efil, *İşletme Yönetimi Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*, Alfa Yayınları, 2004, ss. 19-20.

<sup>7</sup> Tarhan, a.g.e., ss. 78-79.

değiştirmeksizin ulaşma eylemsizliğinde olsalar da insana yapılacak yatırım ve kurumun yenilenerek kendini revize edebilme becerileri verimliliği en çok artıracak yatırımlardır.

#### 1.1.5. Liderlik ve Motivasyon

Literatürde stratejik liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmaktadır.

Stratejik liderlik; gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik elde etme ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir. Yazarlar çok fonksiyonlu bir özelliğe sahip olan stratejik liderliği, değişimi göz önünde tutarak fonksiyonel bir alandan daha çok, işletmenin bütünü ve çalışanları yönetmeyi amaçlayan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar<sup>8</sup>.

Strateji kavramının örgütlere göre değişik tanımlamaları ve kapsamı olabilmektedir. Ortaya çıkan yön olarak, konum olarak ve bakış açısı olarak başlıklar altında toplanabilir. Stratejik lider; oryantasyonlarda; bir değişim erkine sahip, belirli hedefler koyabilen, tehlike ve fırsatları algılayabilen, riskleri hesaplayabilen, koyduğu hedeflere ulaşma yolunda donanımsal fırsat ve tehditleriyle örgütün kuvvetli ve zayıf yönleriyle etkileşime sunabilen kişilerdir.

Stratejik liderler; bünyesinde çalışan kişilerin yaş, cinsiyet, demografik yapı, karakter gibi özelliklerini, örgütün yapısına entegre edebilirler. Entegrasyonun devamlılığı akabinde çalışanların performansı, motivasyonu ve örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Liderlik, evvela tanımlanmış bir amacı başarmak üzere kendine olan bir topluluğun icraatlarına etki etme sürecidir<sup>9</sup>. Bir kişiye lider diyebilmek için, onun insanları birleştirmesi, harekete geçirmesi gerekir. Liderliğin ön koşulları ahlaklı olmak ve bir mesaja sahip olmaktır. Liderlik zihinsel ve entelektüel birikimi ile geleceğe dönük bir resim oluşturur. Bu, liderin vizyonudur. Lider mesajını, çevresindekiler de lideri izler. Lider imkânsız olduğunu düşündüğü şeyleri yapmayı ve başarmayı hayal eder. Hedeflerini zihninde canlandırır ve başarmak için çaba sarf eder<sup>10</sup>.

Liderlikte kişilerarası etkileşim söz konusudur. Bu etkileşim, lider ile takip edenler arasında karşılıklı duygu alışverişinde bulunmaktadır ve duygusal açıdan grup lideri kabullenmiştir.

<sup>8</sup> Mustafa Coşar Ünal, "Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir?", *Amme İdaresi Dergisi*, 2013, ss. 25-63, s. 48.

<sup>9</sup> Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Pegem Akademi Yay, 2014, ss.32-33.

<sup>10</sup> Efil, a.g.e., ss. 118-122.

### 1.1.6. Motivasyon ve Çalışanların İş Doyumu

Çalışanların tatminini sağlamak için onların güdülemesine çok kıymet verilmesi gerektiği açıktır. Çalışanların tutumunu ise en etkin şekilde, özendirme araçları ile elde etmek olasıdır. Bu güdüleme araçları ise psikolojik, örgütsel-yönetimsel, sosyal ve ekonomik başlıkları altında toplanan ve çalışanların değişik gereksinim ve güdülenmesine hitap ederek güdülenmesini sağlayan önemli özendiricilerdir<sup>11</sup>.

Motivasyon, kişisel gereksinimleri tatmin etme içgüdüleriyle şartlanmış çalışanın amaçlarına erişmek için verdiği mücadeledir. Çalışanın motivasyon seviyesi, iş gördüğü kuruluştan elde ettiği manevi ve maddi getirilerin, kişisel gereksinimlerini hangi oranda tatmin ettiğine bağlıdır. Motivasyonda en ehemmiyetli konu, çalışanların davranışları ve çalışan davranışlarının sebeplerini bilmektir. Davranışların geri planında bir arzu ve ötesinde ise bir amaç/hedef olabilir. Amaçlara varmak için bireyin isteklerinin duyurulması gerekmektedir.

İnsanların kişiliğine saygı duyarak, özendirme araçlarını doğru yerde kullanılabilen, motivasyon planlarını bu ekseninde hazırlamak için astlarını güçlendiren yöneticiler her zaman işletmeleri ve insanı bir adım yukarı götürebilir. Öğrendiğini uygulayabilme gayesinde olan yöneticilerin tutumları çalışanlara verim ve motivasyon olarak dönebilmektedir.

### 1.1.7. Kurumsal-Bireysel Amaçlar ve Motivasyon

Örgütün ve bireyin birbirleriyle örtüşen ve çelişen yönlerini bulmak motivasyon araştırmalarının amaçlarından<sup>12</sup>.

Örgütün amaçlarıyla bireysel amaçlar çatıştığında çalışan kendi amacına hizmet etmeyen örgütün amacı içinde çabalamaz. Bireyin amacına ulaşması için örgütünde bir amaç birliği vizyonu olması doğru bir yaklaşım olacaktır.

## 1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

Bu kısımda, kapsamına göre motivasyon teorileri, motive edici-hijyen faktörler teorisi, iç güdü teorisi ve VIG (erg) teorisi konularına yer verilecektir.

### 1.2.1. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri

Kapsam teorileri insanın içinde bulunduğu ve onu belli şekillerde davranışa yöneltten faktörleri anlamaya çalışmaktadır. Bunun temelinde, yöneticinin çalışanı belli bir davranışa iten nedenleri anlaması halinde personelini daha iyi

<sup>11</sup> Pınar Erdoğan, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, ss. 17-18, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>12</sup> Hüseyin Nail Pekel, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2001, ss. 34-35, **(Yüksek Lisans Tezi)**.

yönetebileceği ve onu örgütün hedefleri doğrultusunda çalıştırabileceği düşüncesi yatmaktadır<sup>13</sup>.

Kapsam teorileri insanları iş yaşamında neyin güdülediğini belirlemeye çalışır. Kapsam teorilerine göre, insanları sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdülemektedir. Bu nedenle teorisyenler ihtiyaçların öncelik sıralamalarını, işte tatmin olmak ve başarı sağlayabilmek için çalışanların ulaşmaya çalıştıkları amaçları saptamaya çalışırlar<sup>14</sup>. Kapsam teorilerinin başlıcaları, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi", Herzberg'in "Çift Faktör (Hijyen) Teorisi", David McClelland'ın "Başarı Teorisi" ve Alderfer'in "ERG Teorisi"dir.

### 1.2.2. Motive Edici ve Hijyen Faktörler Teorisi

Bireyin çalışma arzusu, motivasyon faktörlerinin işletmede uygulanmasıyla artabilir. Örneğin, çalışana yetki verilmesi ve yapılan işin takdir edilmesi çalışanı motive edebilir. Hijyen faktörlerin olması durumunda bireyler çalışmaya daha fazla güdülenebilir. Hijyen faktörler ise çalışanın ücret durumu, genel tatmin düzeyi ve işletmenin çalışma şartları olarak ifade edilebilir<sup>15</sup>.

Hijyen faktörleri çalışanı işe özendirir, iş doyumunu artırabilir ve çalışanı mutlu edebilir. Hijyen faktörlerin işletmede uygulanmaması, iletişimsizlik, işe devamsızlık veya işten ayrılmalara neden olabilir.

### 1.2.3. İç Güdü Teorisi

İçgüdü dediğimiz zaman, kişilik dinamiğini ileri doğru sürükleyen lokomotif etmen ve insanın akli enerji yayan biyolojik güçleridir. Freud' un içgüdüleri soydan gelen özelliklere göre değil vücuttaki uyartımın kökü ile ilgilidir. Freud' a göre içgüdüler yaşam ve ölüm içgüdüleri olarak iki kategoriye ayrılır. Yaşam içgüdüleri cinsellik, açlık, susuzluk gibi kendini muhafaza etmeye ve türünün devamını sağlamaya yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Yaşama gücünü kapsayan ve libido yolu ile ortaya çıkan enerjiler olarak adlandırılır. Ölüm içgüdüleri yıkıcı bir güçtür. İntiharda veya mazoşizmde olduğu gibi içe yönelik veya saldırganlık ve nefretle olduğu gibi dışa yönelik olabilir<sup>16</sup>.

İçgüdü kelimesi genellikle bilim adamları tarafından köken olarak hayvanların doğuştan sahip oldukları bazı davranışları tanımlamak için kullanabilmektedir. Hayvanların bu içgüdüleri nasıl edindikleri, içgüdü ile yazılan bir davranışın ilk olarak nasıl ortaya çıktığı ve bu davranışların nesilden nesile nasıl aktarıldığı sorusu

<sup>13</sup> Yalçın Kaya, *Motivasyon Stratejileri*, Kelepir Yayınları, 2011, ss. 69-70.

<sup>14</sup> Celaleddin Serinkan, *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012, ss. 56-57.

<sup>15</sup> Nurettin Kaldırım, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram, Psikolojik Sözleşme", *A.Ü.S.B.E. Dergisi*, Erzurum, 1987, ss. 38-66, s. 51.

<sup>16</sup> Tarhan, a.g.e., ss. 11-12.



değişik cevaplar veya cevapsızlıklar sunabilmektedir. İnsanlarda içgüdü üstüne, batılı ilim camiasında yaklaşık ikiyüz - üçyüz yıldan beri çalışmalar ve incelemeler yapılmaktadır. Batılı psikologlar ve ilim insanları içgüdü'nün mevcudiyetini red etmemekte, ama bunun hikmet ve insandaki düzeneklerle münasebeti hususunda değişik fikir, kuram ve izahatlar ileri sürmektedirler. Örneğin, örümceğin ağ kurması, tırtılın koza yapması gibi, insanın yüzme öğrenebilmesi için uzun sına ve tekrara ihtiyaç vardır. Bunun yanı sıra, bir ördek bütün bunların hiçbirine ihtiyaç göstermeden, yüzme davranışını ilk defa denemesine rağmen büyük bir ustalıklarla yapar. Demek ki içgüdüsel davranışlar belirli bir biyolojik gereksinmenin sonucu olarak ortaya çıkmazlar.

İçgüdü açıklamalara kavuşmamış gizemli bir konu olarak durmakta ve batı ilim camiasında henüz herkes tarafından kabul görmemektedir. İçgüdümüzün esasını, ilim dünyası henüz çözememiştir.

#### 1.2.4. VIG (ERG) Teorisi

Motivasyon konusunda bir başka teori geliştiren yönetim uzmanı Clayton Alderfer, Maslow'un modelini daha güncel durumlara adapte ederek modelinin varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçları üzerine bina eder. Varlığını sürdürme ve ilişkilerde bulunma adlı ilk iki basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edildikçe şiddetleri azalabilir<sup>17</sup>. Üçüncü basamaktaki gelişme ihtiyacı ise tatmin edilebildikçe daha da şiddetleri artabilmektedir. Kimi çalışanlar bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişim izler, kimi çalışanlar ise buna karşılık bazı hayal kırıklıkları ve bunalımlar geçirebilmektedirler. Hayal kırıklığı yaşayan gruptaki çalışanlar gelişme ihtiyaçları karşılanmıyorsa, değer aşamalarındaki adımlardan birine dönerek gayretlerini bu yönde yoğunlaştırabilmektedirler<sup>18</sup>.



Şekil-1 Motivasyon Süreci<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1993, ss. 55-56.

<sup>18</sup> Levent Öktem, **Yeni Liderlik**, Optimist Yayınları, İstanbul, 2012, ss. 87-88.

<sup>19</sup> Mehmet Kaplan, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, 2007, ss. 26-27, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

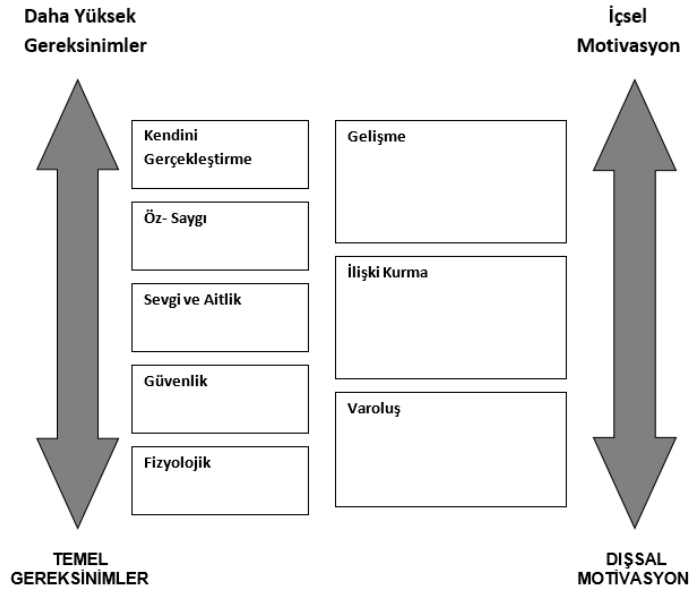
Claytur Adlerfer, Maslow'un gereksinimler piramidini bir başka biçimde tanımlamaktadır. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi daha çok iş hayatı için geliştirilmemişken, Alderfer kuramında kurumlardaki çalışan gereksinimlerine yönelik bir düzenleme yapmaya çalışmıştır. Kurumunda, gereksinimler varoluş, ilişki kurma ve gelişme gereksinimleri olmak üzere üç grupta incelemiştir.

Bunlara kısaca değinirsek<sup>20</sup>;

1. Varoluş gereksinimi; insanoğlunun varlığını ve varoluşunu devam ettirebilmesini sağlayan fiziksel özelliğe sahip fizyolojik ihtiyaçlarını ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır.

2. İletişim kurma gereksinimi; iyi bir iletişim, diğer bireylere duygu ve düşüncelerinin nakledilmesiyle tatmin olunmasını içermektedir. Maslow'un teorisinde mevcut bulunan ait olma gereksinimi ve saygı baskın canlılardan gelen geri bildirimleri içeren saygı gereksinimine tekabül etmektedir. Önemli olarak Alderfer, ilişki kurma gereksiniminin eleştirilmeksizin ve eleştirisiz bir samimiyetten fazla doğru, dürüst ve açık etkileşimle tatmin edilebileceğine değinmektedir.

3. Gelişme gereksinimi; gelişme ihtiyacı da Maslow'un teorisinde mevcut bulunan kendini gerçekleştirme merhalesine karşılık gelmekte ve yanı sıra mesuliyet ve başarı niteliğini içeren saygınlık gereksinmesinin de bir yönünü içerir.



Şekil-2 VİG Teorisi<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Mehmet Aydın, "Empati ve Hayvanlarla İletişim", *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, ss. 69-90, s.81.

<sup>21</sup> Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 1995, ss.24-25.

Erg modeli insan davranışlarını açıklamada daha fazla esnekliğe izin verdiği için gereksinimler hiyerarşisi kurumundan daha az katı bir model olarak gözükmetedir. Ayrıca çalışan motivasyonunu konusunda kullanışlı bir düşünce şekli önermiş bulunmaktadır.

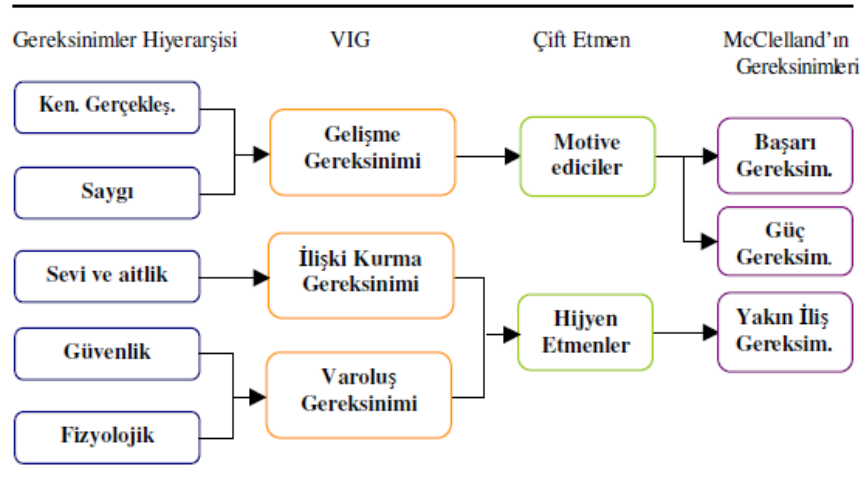
### 1.2.5. Süreçlere Göre Motivasyon Teorileri

Bu kısımda, beklenti teorisi, eşitlik teorisi, motivasyon ve öğrenme teorisi, x ve y teorisi ile w ve z teorileri, davranışçı yaklaşım, insancıl yaklaşım teorisi, sosyal öğrenme yaklaşımı ve bilişsel yaklaşım konularına yer verilecektir.

#### 1.2.5.1. Beklenti Teorisi

Beklenti Teorileri (Expectancy Theories), motivasyon konusunda önemi zamanla artan teorilerin başında gelmektedir. Beklenti teorisi iki farklı kategoriden oluşmaktadır. Birinci kategori AV-Vroom'un bekleyiş teorisi, ötekisi ise bu teorinin E. Lawler ve L. Porter aracılığıyla daha da ilerletilmesi ile neticelenen "Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisidir"<sup>22</sup>.

Victor H. Vroom bir kişinin muhtelif hareket yönleri içinde yaptığı seçimlerin davranışla aynı zamanda oluşan psikolojik neticelerle ilişkiler içinde olduğunu belirtmiştir. Vroom, Valance (amaç değeri) mefhumu belirgin sonuçlara yönelik duygusal meyiletme olarak tanımlamıştır. Kişi x ve y gibi iki netice için herhangi birini bir ötekine yeğleyebilecektir. Seçimi belirleyen şahısın bu iki neticeye yönelik arzusunun kuvveti arasındaki ilişkiye bağlıdır.



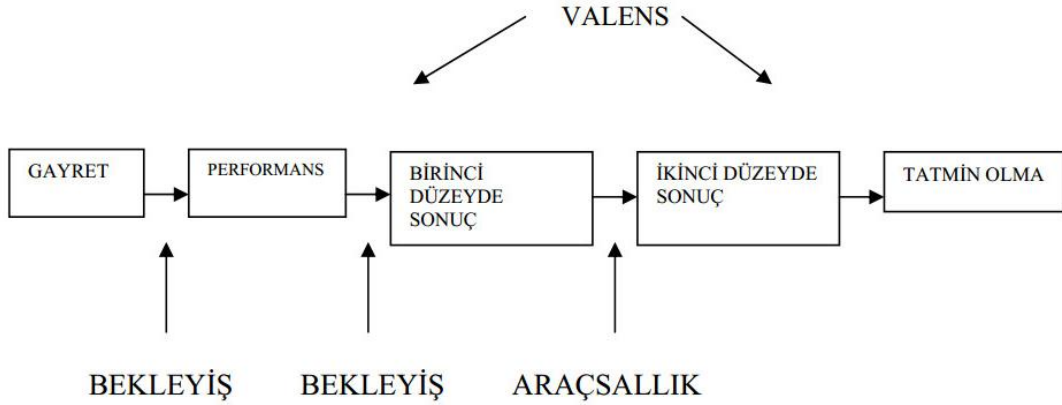
Şekil-3 Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Başaran, a.g.e., ss. 45-46.

<sup>23</sup> Selahittin Yıldırım, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, ss. 36-37, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi).

Eylemde Bulunma Gücü=Beklenti x ( Ara Amaçlar x Amacın Değeri) (Bireyin motivasyon Düzeyi) olarak ifade edilmektedir. Tüm sonuçların sayısı (+) veya (-) Valance değeri, kişinin bir amaca yönelik sonucu elde etme isteğidir. Pozitif (+) Valans değeri, kişinin bir maksada yönelik sonucu elde etme arzusu, elde etmeme arzusuna üstün gelme durumudur. Elde etmeme isteği elde etme isteğine baskınsa negatif (-) Valans'tan söz edilebilir. Eğer kişi elde etmekle ilgilenmiyorsa Valance (0) değerine sahiptir. Şahısların amaca yüklediği değere Valans denir. Yani, Vroom bir amaca yönelik Değer ile Valance'yi birbirinden ayırmaktadır.

Bireylerin amaçlara yükledikleri değişik değerler olabilir. Vroom güdü-gereksinim mefhumunu ise, bir dizi amaca ilişkin bir tercih olarak düşünmektedir. Pozitif güdü pozitif Valanslara sahip amaçları belirlerken, negatif Valanslara sahip amaçları ise negatif güdüler şeklinde izah eder. Vroom'un teorsindeki ikinci önemli bileşen "beklentidir". Beklenti "belirli bir aksiyonun belirli bir amaçla neticelenmesi olasılığı hakkında geçici bir inanç" olarak tanımlanmıştır. Beklentiler ise inancın gücü şeklinde izah edilebilir.



**Şekil-4** Vroom Motivasyon Modeli<sup>24</sup>

Bireyin eylemde bulunma gücü yani motivasyonu, kişinin amacına ulaşacağına dönük beklentisi ile o amaca yönelik kişinin verdiği değer (valance) bir birleşimden teşekkül etmektedir. Vroom'un beklenti kavramı bu ilişkiyi çarpımsal olarak formüle etmiş çünkü ikisinden birinin olmaması halinde eyleme geçilmesinin imkânsız kılacağını ifade etmiştir.

#### 1.2.5.2. Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerinden bir diğeri Eşitlik Teorisi (Equity Theory) dir. Bu teorinin ana fikri de çalışanların iş ilişkilerinde, adil bir şekilde muamele görme isteğinde

<sup>24</sup> Tarhan, a.g.e., ss. 54-55.

oldukları ve bu isteğin motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibariyle J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre kişi, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır.

Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir:

Eşitlik teorisinde kastedilen çalışanların birikimleri; kıdemleri, yaş, cinsiyetleri, zihinsel yetenekleri, bedensel yetenekleri, bilgi ve becerileri gibi işe verdikleri girdilerdir. Ödüllerden kastedilen ise; statü, yetkilerde ilerleme imkânları (terfiler), takdir, ücret, işle ilgili haklar gibi çalışanlara sağlanan imtiyazlardır<sup>25</sup>.

Stacy Adams tarafından geliştirilen “Kişilik Teorisi” ne göre, çalışan, bireysel olarak gösterdiği gayret ve buna mukabil elde ettiği neticeyi aynı iş platformunda öteki çalışanların sarf ettiği gayret ve elde ettikleri netice ile karşılaştırır. Genellikle kişinin gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Eşitsizliğe örnek vermek gerektiğinde<sup>26</sup>; “Kişinin Elde Ettiği Sonuç/ Kişinin Sarf Ettiği Gayret” < “Başkalarının Elde Ettiği Sonuç/ Başkalarının Sarf Ettiği Gayret” ve “Kişinin Elde Ettiği Sonuç/ Kişinin Sarf Ettiği Gayret > Başkalarının Elde Ettiği Sonuç/ Başkalarının Sarf Ettiği Gayret” şeklinde ifade edilebilir.

Yukarıdaki oranlarda pay ve payda çalışanın algılarına göre değer almaktadır. Çalışan kendi oranını, kendisi ile aynı seviyede saydığı başka çalışanlarla mukayese etmektedir. Çalışanların bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, çalışanın bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır.

Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre çalışanların iş ilişkilerinde eşit bir şekilde davranış görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği teoridir. Eşitlik teorisi örgütsel adalet kavramının doğuşuna sebep olmuştur

### 1.2.5.3. Motivasyon ve Öğrenme Teorisi

Motivasyon ve öğrenme teorisi, insanların nasıl öğrendiğini açıklamak üzere oluşturulmuş çeşitli prensipleri kapsayan bir model veya sistemdir. Öğrenme kuramları, öğrenme esnasında bilginin edinilmesi, işlenmesi ve akılda tutulmasını konu alır. Bilişsel, çevresel ve duygusal yansımaların yanı sıra, önceki tecrübeler

<sup>25</sup> Hüseyin Sercan, **Süreç Teorileri**, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010, ss. 39-40.

<sup>26</sup> Erol Koltuk Kişisel Sayfası, “Yöneticilik ve Motivasyon”, <http://www.erolkoltuk.com.tr/mukellefpanosu/104-yoneticilik-ve-motivasyon.html>, (Erişim Tarihi: 25.11.2014).

bir anlayışın veya dünya görüşünün nasıl kazanıldığını, bilgi yeteneklerinin nasıl muhafaza edildiğini ve motivasyonun değişikliğini etkileyebilmektedir<sup>27</sup>.

Çalışanlarda arzu edilen davranışları geliştirmek kurumda etkilerini artırmak maksadıyla kullanılan motivasyon tedbirleri ve öğrenme paralel yürütülmelidir. İnsan davranışları bazı şeyleri öğrenmek suretiyle değişebilmektedir. Değişimi hızlandırmak amacıyla ödüllendirici yani pozitif veya cezalandırıcı yani negatif motivasyon enstrümanları yoğun olarak kullanılabilirler. Ülkeler ve bölgelerdeki kültürel değerlere bağlı olarak, pozitif ve negatif motivasyon araçlarının uygulanması durumunda çalışanların bu teşvik yöntemlerine tepkileri değişmektedir.

Yöneticiler ve çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar kolayca öğrenilmekte ve tekrarı gelmektedir, çevre ve yöneticinin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir.

#### 1.2.5.4. X ve Y Teorisi ile W ve Z Teorileri

Teori X Teori Y olarak adlandırılan ikili yaklaşım, 1960'lı yıllarda Douglas McGregor tarafından MIT'nin yönetim okulu olan Sloan'da geliştirilmiştir. İkili yaklaşım teorisinin temel amacı, çalışanların motivasyonu hakkında yöneticilerin ne şekilde düşündüğünü analiz etmektir.

Teori X yaklaşımında yöneticinin otoriter olması söz konusudur, otoriter yönetici aşağıdaki davranışları sergiler<sup>28</sup>;

1. Sonuç odaklı yönetim ve proje tahminlerine ve bitirilen işlere odaklı yönetim,
2. Sınırlı ve soğuk yönetim sergiler, örneğin çalışanlarına bağırabilir,
3. Talepkâr bir yönetim sergiler, çalışanlarından taleplerde bulunur,
4. Projelere ve işe kendini dahil etmeyen bir yönetim sergiler,
5. Tek yönlü bir iletişim sergiler genelde emir vericidir ve çalışanların söylediklerinin hiç önemi yoktur,
6. Teşekkür etmeyi ve övmeyi sevmez,
7. Çalışanların refahı ve morali hakkında umursamazdır.

Otoriter yöneticinin bu şekilde davranmasını Teori X aşağıdaki çalışan algısına bağlar. Yani bir yönetici yukarıdaki şekilde düşünüyor demektir<sup>29</sup>;

1. Çalışanlar işlerini sevmezler.
2. Çalışanlar değişime açık değillerdir.
3. Çalışanların ufku açık değildir geleceği göremezler

<sup>27</sup> Eroğlu, a.g.e., ss. 32-33.

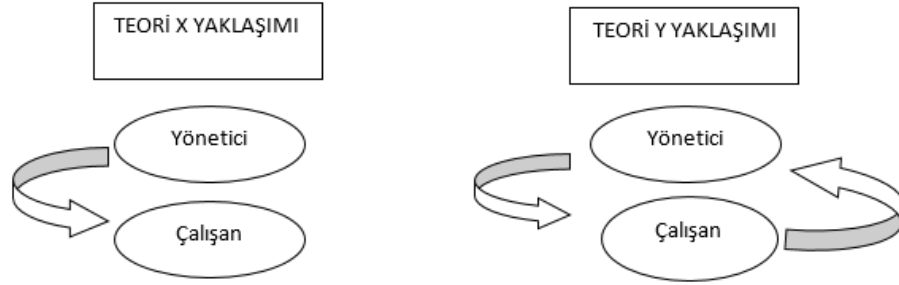
<sup>28</sup> Kaldırımçı, a.g.e., ss. 47-48.

<sup>29</sup> Acar Baltas, "Adı Yeni Konmuş Bir Olgu İşyerinde Yıldırma", <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.com>, (Erişim Tarihi: 11.04.2015).

4. Çalışanlar sorumluluk taşımazlar, risk yöneticinin omuzlarındadır.
5. Çalışanlar yönetilmek ister, yönetmek istemezler.

Yukarıdaki sebeplerden dolayı yönetici, kendi çalışanlarını sürekli yönetmek, sıkı sıkıya ve sürekli kontrol etmek zorunda hisseder ve Teori X'deki davranışları sergiler.

Teori Y yaklaşımı ise Teori X'ten türetilmiştir denilebilir. Tam olarak teori X'in tersini bulmayı hedefler. Yani Teori X'teki her şeyin tersi düşünülerek Teori Y'ye erişilebilir.



Şekil-5 X ve Y Teorileri<sup>30</sup>

Teori X ve Y yaklaşımlardan biri mutlak doğrudur demek oldukça güçtür. Duruma ve koşula göre birisinin veya bazı durumlarda ikisinin harmanlanarak kullanılması gerektiği olabilir.

X KURAMI	Y KURAMI	Z KURAMI
-Bireyler çalışmayı sevmezler ve fırsatını bulduklarında çalışmaktan kaçarlar.	-Kişilerin çalışarak fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları oyun oynama, dinlenme ihtiyaçları kadar doğaldır.	-İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahiptir
-Bireylerin çalışması isteniyorsa bireyler korkutulmalı, yönlendirilmeli ve gerektiğinde tehdit edilmelidir.	-Kişi işe girmekle önceden belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.	-İnsan koşullara göre iyi veya kötü olabilir.
-Normal bir kişi sorumluluktan kaçar, güven arar ve en fazla kazanç getirecek işi seçer. Amacı yükselmek değildir.	-Kişinin amaçlarına yönelmesi ödül sayesinde başarı ihtiyacının tatmin edilmesiyle sağlanır.	-İnsan içinde bulunduğu durumlarla güdülenir.
-Çoğu insan yaratıcı değildir ve değişikliklere karşı dirençlidir.	-Normal bir insan öğrenmek ister ve sorumlulukları elde etmek ister.	-İnsan ne içsel ne de dışsal güdülenir, ancak mantık yoluyla güdülenir.
-Her insan kendini düşünür, örgütün amaçlarının çalışanlar için önemi yoktur.	-Yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikler toplumdaki kişilere geniş bir biçimde yayılmıştır.	-İnsanı tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.
-Klasik yöneticiler çalışanlarını X kuramı ışığında değerlendirir. Çalışanların motivasyonu için planlamaya, örgütlemeye, korkutmaya, kontrole ve ekonomik araçlara önem vermişlerdir.	-Y kuramını destekleyen yöneticiler çalışanlarının yeteneklerine büyük ölçüde güvenir, onlara esnek iş saatleri uygular, tatmin olacakları iş ortamı yaratır ve astlarını kararlara katılma yönünde teşvik eder.	

Şekil-6 McGregor X,Y Kuramı ve William Ouchi'nin Z Kuramı<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Edip Örucü, "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *İ.İ.B.F. Dergisi*, 2008, ss. 14-46, s. 32.

<sup>31</sup> Zeynep Kuşluvan, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 1999, ss. 55-84, s. 69.

Teori Z, Japon iş modeli olan Tip J ile Amerika modeli olan Tip A'nın işletme modelini temsil etmektedir. Tip A, kısa süreli işe alımlar yapmakta, özelleştirilmiş kurgu planları sunmakta, hızlı terfiler vermekte ve sorumluluk almayı desteklemektedir. Tip J ise Japon toplumsal birleştirici etkisinde, bireysellikten uzak, daha toplu oluşumları desteklemektedir. Amerikan firmaları arasında Tip J özelliği gösterenlere özel bir ad verilerek bu firmalara Tip Z ismi verilmiştir<sup>32</sup>.

Teori W ise; Teori X, Teori Y ve Teori Z yaklaşımlarına ilave olarak, bilişim projelerine özel bir yönetim yaklaşımı ihtiyacı doğurmuştur. Teori W'nın iki aşaması vardır. Planlama ve Uçuş aşaması olarak adlandırılan bu teoride amaç herkesin kazandığı bir sistem geliştirmektir<sup>33</sup>.

#### 1.2.5.5. Davranışçı Yaklaşım

Motivasyon ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki, Neo-Klasik Yönetici düşüncesi ve Örgüt Teorisi döneminden beri bilimsel araştırmalara konu olmuştur. Motivasyonun vuku bulmasındaki nedenler önceleri davranışçı yaklaşımla açıklanmamış daha sonra davranışçı yaklaşımdan bilimsel yaklaşıma doğru gelişim göstermiştir. Davranış bilimciler motivasyonu dışsal sebepler olarak uyarıcılar karşısında vuku bulan tepkilerini alışkanlık yaratması olarak açıklamışlar bilişsel yaklaşımçılar ise motivasyonun insanın içsel süreçleriyle ilintili olabileceğini açıklamayan çalışmışlardır<sup>34</sup>.

Çalışanları motive eden faktörleri iki bakış açısına dayandırılabilir; içsel ve dışsal faktörler. İçsel faktörler çalışanların kendi bireysel yeteneklerini ortaya koyabildiği ve işin kendi mahiyeti tarafından gerçekleştirilen motivasyon, dışsal faktörler ise iki boyutlu olarak ele alınan örgütün çalışanlarına sunduğu olanaklar ve sosyal motivasyon araçlarıdır.

Otonomik kişilik özelliği olan bireyler için başarı ve bağımsızlık önemlidir ve çalışma ortamında çevreyi kontrol etme eğilimindedirler, sosyotropik kişilik özelliğine sahip olanlar ise çevresindekiler tarafından sevilme, sayılma, onaylanma gereksinimi olan bireylerdir<sup>35</sup>.

Bu bağlamda otonomik kişilik özelliklerinin içsel motivasyon faktörleri ile sosyotropik kişilik özelliklerinin ise daha çok dışsal motivasyon faktörleri ile ilişkili olabileceği değerlendirilebilmektedir.

---

<sup>32</sup> Yıldırım, a.g.e., ss. 65-66.

<sup>33</sup> Ömür Deliveli, Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2010, ss. 22-23, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>34</sup> İsmail Bakan, **Teori Stratejileri**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004, ss. 105-120.

<sup>35</sup> Başaran, a.g.e., ss. 56-57.



### 1.2.5.6. İnsancıl Yaklaşım Teorisi

İnsancıl yaklaşım teorisine göre insan nev-i şahsına göre bir anlamdır, insanı bir iş örgütünün veya belli bir toplum düzeninin bir amacı haline getirmemek gereklidir. İnsan nev-i şahsından, davranışlarından, oluşturacağı kimliğinden bilfiil kendisi sorumludur. Hümanistlik düşünceye göre her bir birey, kendinin özalgısını sağlamlaştıracak ve bir takım becerilerle, kaynaklarla doğar. Hümanistlik ekolün varmak istediği, kişinin beceri ve kaynaklarını kendisi için doğru olan kulvarlara kanalize edebilmesidir<sup>36</sup>.

Freud sonrası psikodinamik kuramlar, Freud'un, toplumun hedefleriyle, ters düşen kişinin daha çok cinsel ve saldırgan dürtülerle yönlendirildiği görüşünden uzak durmayı simgeler; çünkü onlar sosyal gereksinimler ve bilinçli (ego) süreçler üzerinde dururlar. Bu hareketin daha da ileri boyu bu insancıl (humanistic) kişilik kuramları adı altında gruplanabilmektedir. Bu kurumlar daha çok kuramcılarının isimleriyle anılır. Hümanistlik psikoloji, davranışçı ve psikanalitik ekollerine reaksiyon olarak 1950'lerde ortaya çıkmıştır. Hümanistlik yaklaşımın kökleri varoluşçu düşünceye dayanır.

Hümanistlik terapinin amacı kişiye bütüncül bir tanım vermektir. Kişinin kendisini bir bütün olarak algılamasını sağlamayı hedefler, kendini gerçekleştirme idealindedir. Hümanistlik düşünceye göre her birey, kendisini güçlü bir kişilik yapacak ve özalgısını sağlamlaştıracak bir takım kaynak ve becerilerle doğduğu için, hümanistlik ekolün istediği, kişinin bu öz kaynaklarını israf etmemesi, doğru mecralara kanalize edebilmesidir.

### 1.2.5.7. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı

Sosyal öğrenme yaklaşımına göre, kamudaki çalışanları sadece içsel etkilerle yönlendiremediğimiz gibi yalnızca dışsal uyarılarla da etkileyemeyiz. Bilişsel özellikler ve etrafsal değişkenler kadar öz-yeterlilik, muvaffakiyet, tabiiyet, agresifiyet gibi kişisel özelliklerde çalışanın davranışını etkileyebilmektedir. Tutumlar etrafsal değişkenler, kişisel özellikler ve bilişsel özelliklerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkar.

Sosyal öğrenme yaklaşımı üç ana kategoride incelenir<sup>37</sup>;

1. Çalışanın amacına ulaşma beklentileri,
2. Amacın çalışan için değeri,
3. Çalışanın yapılacak işe yönelik tepkisidir.

<sup>36</sup> Mehmet Deniz, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, ss. 66-67.

<sup>37</sup> Eren, a.g.e., ss. 17-18.

Çalışan ilk iki maddeye pozitif yanıtlar verebiliyorsa az yeterlilik duygusu gelişebilecektir. Öz-yeterlilik, çalışanın belirli bir işi başaracak yeteneğe sahip olduğuyla ilgili olan algısıdır.

Çalışanlar önceki yaşantılarına dayalı olarak veya başka çalışanların hayat şekillerini gözleyerek, bir işin sonucunu tahmin edebilir. Beklenen netice pozitif ise ve yapılacak iş yarar sağlayacaksa çalışanlar güdülenebilmektedir.

#### **1.2.5.8. Bilişsel Yaklaşım**

Örgütlerde belirli bir eylemin bir amaca hizmet ettiği görüşünü ifade etmektedir. Bilişsel yaklaşımın temelinde, çalışanların sonuçlar hakkında bir fikre, sahip olduğu varsayımı yatmaktadır. Kamuda çalışanlar, kendi davranışlarının sonucuna ilişkin fikir sahibidirler, bu sonuçlar arasında kendi değer yargılarındaki kıymetine göre bilinçli seçimle yaparlar<sup>38</sup>.

Bilişsel yaklaşım, davranışçı yaklaşıma zıt görüşler içermektedir. Davranışsal yaklaşımın tersine bilişsel yaklaşımda içsel etkenler ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar dış uyarıcılardan ziyade, bu uyarıcıları yorumlama biçimlerine göre mukabelede bulunurlar. Davranışlar üzerinde dünyayı anlama, dengeleme, bilme gibi ihtiyaçlar etkili olmaktadır

Sonuç olarak bilişsel yaklaşım, davranışçı yaklaşımın temelinde yatan taklit ve tekrar yoluyla öğrenmeyi kabul etmez ve öğrenmenin bilgiyi ilmek ilmek işleyerek zihinde yer aldığını savunur.

---

<sup>38</sup> Tarhan, a.g.e., ss. 57-58.

## İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, örgütsel bağlılık mefhumu, örgütsel bağlılığın اهمیyeti ve örgütsel bağlılığın amacı mevzularına değinilecektir.

#### 2.1.1. Örgütsel Bağlılık Mefhumu

Örgütsel bağlılık mefhumu, geçtiğimiz 40-41 sene içerisinde örgütsel/endüstriyel psikoloji literatüründe daha fazla geçerlilik kazanmıştır. Kimi çalışmaları çalışmaya yönelik bağlılığın performansı artırabileceğini, iş bırakma ve devamsızlığı azaltabildiğini gösterebilmektedir. Örgütlerin yaşamı çalışanların örgütlerde iş üretmelerine, örgütten ayrılmamalarına bağlıdır<sup>39</sup>.

Çalışanlar, örgüte ne kadar sadık ise örgüt de o oranda güçlenmektedir. Örgüt hayatını muhafaza altına almak için çalışanların örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Örgütten ayrılmaları önlemek için yükselme olanağı sağlama, maaş artırma, özendiriciler sunma gibi yollar izleyebilmektedir. Bağlılık; kariyerler, özdeşleşme, moral değerler, normlar, işin muhtevası, güvenlik ve ilgili öteki parametreler gibi kelimelerle anılmaktadır. Örgütsel bağlılık mefhumu, çalışmaya ilişkin değişkenlerin hem bir öncül kriteri hem de bir neticesi olarak yoğun biçimde ampirik bir çok çalışmaya araştırma objesi olmuştur. Bağlılığın üç aşaması vardır. İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma. İtaat aşamasında, bir şey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder.

Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırması ve araştırılması için ortaya çıkan dört temel yaklaşım da Suliman tarafından incelenmiştir<sup>40</sup>. Bunlar; tutumsal yaklaşım, davranışsal yaklaşım, normatif yaklaşım ve çok boyutlu yaklaşımdır. Bu yaklaşımların her biri kendi arasında farklılıklar gösterir. Örgütsel davranış ile bireyin örgüte dâhil olma gücü arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektedir.

#### 2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler için kaynakların etkin kullanımı yaşadığımız şu günlerde mühim bir problem oluşturmaktadır. Kurumlar genellikle sürekliliği sağlama ve çalışan devir oranından kaynaklanan yüksek maliyeti azaltmaya çalışmaktadırlar. Kurumuna

<sup>39</sup> Balay, a.g.e., ss. 47-48.

<sup>40</sup> Çetin Gürkan, Örgütsel Bağlılık, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, ss. 55-56, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

sadık çalışanların daha verimli emek sarf edeceği ve kurumsal amaçların başarılması için daha fazla özveride bulunacakları kabul görebilir. Bağlılığın, çalışanların devir oranından kaynaklanan yüksek maliyetleri düşürdüğü belirtilmektedir<sup>41</sup>.

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır.

Örgütsel bağlılığın günümüze hızla değişen kapsamı için münasip ve de uygulanabilir olduğundan kuşku duyma eğilimine girebilmektedirler. Çalışanların, yeni mühendislik, şirket tekrar kurma ve minimalist bir çağda, örgütsel açıdan bağlanamayacaklarını ve çok fazla efor sarf edemeyecekleri görüşünü öne sürmektedirler. Çalışanlar kimi şeylerle bağlantılı bulunmak icabında olduğundan, kariyer için ilgi alanı üzerine konsantre olmanın mecburi olmasından bahsetmektedirler. Bir başka uzman grubu ise tam tersi olarak 2000'li yılların anahtar konularından birisinin örgütsel bağlılık olacağı üzerine tartışmaktadırlar. 21.yüzyılın en ciddi konusunun değişik iş takım ve çevrelerindeki çalışanlarda iş sadakati oluşturmak olduğu üzerinde durulmaktadır.

### 2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Amacı

İşletmeler, belirli amaçlar istikametinde toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek için inşa edilmiş sosyal ve ekonomik birimlerdir. Rekabetin yoğun yaşandığı işletmeleri hedeflerine ulaştıracak en mühim kaynak insan faktörüdür<sup>42</sup>.

Kurumların içerisinde insanın örgüt hedef ve amaçlarını kabullenerek başarılı olması ve bunun devamlılığının sağlanması kurumların başarılı olmasının en önemli kriterlerindedir. Örgüte sadakat genellikle işe katkı sağlama, doğruluk ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder.

Bağlılığın üç aşaması itaat, dahil olma ve kimlik kazanma olarak nitelenebilir. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini, kendini tanıtırma amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada ise birey örgütün

<sup>41</sup> Aslıhan Başyığıt, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2006, ss. 67-69, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>42</sup> Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, ss. 45-46.

değerlerini övgüye değer ve kendi değerleriyle benzerliğini fark ederek örgütü özümseyerek içselleştirir<sup>43</sup>.

## 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIGIN BOYUTLARI

Bu kısımda, Uyum (Compliance) Boyutu, Özdeşleşme (Identification) Boyutu ve İçselleştirme (Internalization) Boyutu konularına yer verilecektir.

### 2.2.1. Uyum (Compliance) Boyutu

Uyum boyutunda ana amaç muayyen dışsal ödüllere ulaşmaktır. Örgüte karşı uyum bağlılığı oluşturmuş çalışanların davranış ve tutumlarını belirli kazanımları elde etme ve belirli cezalardan kaçınma nirengisine oturtarak gerçekleştirdikleri belirtilmektedir<sup>44</sup>.

Kimi durumlarda çalışanlar bir örgüt gelişigüzel düzeyde destekleyebilmektedirler. Çalışanlar bazı durumlarda kurumlarına inanmaktan çok, ahenkli eylemler istikametinde kimi ödülleri kazanmayı ve cezaları bertaraf etmeyi arzu edebilmektedirler. Bu sığ bağlılık, uyum olarak isimlendirilmektedir. Yetki, kural ve prosedür fiilleri genellikle uyum ile sonuçlanabilmektedir. Çalışanlar yaptıklarını, yazmak zorunda olmaları hasebiyle yapabilmektedirler. Uyum her zaman zorunluluk bildirebilir. Uyum yanı sıra sorumluluğu elinde bulunduranın lehine olduğu durum olup, genellikle ivedi bir çözüm olarak kısa dönemler için geçerli olabilir. Kararlarını astlarına mevkiini kullanarak kabul ettirmeye çalışan bir yöneticiye adapte olunabilir, fakat bu uyum gönülsüzdür. Gönülsüz olduğu sebebinden, uyumun güvene değil kontrole dayandığı ve bireye tercih hakkı vermediği söylenebilmektedir. Uyum, bağlılıkta ilk mertebedir. Çalışan bu aşamada, diğerlerinin etkilerini sadece onlardan bir şey elde etmek için kabul edebilir. Yani uyumda mesela, ilerleme, ödeme gibi belli dış ödülleri ve elle tutulabilen kaynakları kazanabilme amacı vardır.

Bağlılığın uyum boyutu, yararçı örgütlerde kısmen yapısal bir olgu, kısmen de değişim olarak ortaya çıkabilir. Tatminsizlik bir aşamaya kadar algılanan örgütsel ödül yapısının eşitsizliklerine ve dengesizliklerine işaret edebilir. Yararçı örgütlerin pek çoğu kişisel emirlere uyarlar, fakat çıkarlarının dışında örgüte bağlılık çok az seviyededir. Para ve belki pozisyon için mevcut olan karşılıklı eşit değişim dışında bir bağlılık yoktur. Bu nedenle yararçı örgütlerde çalışanlar arasında meydana gelen herhangi bir doyumsuzluk ödül maliyet dengesi ve ilişkisinde mahrum olma duygusuna götürebilir. Ödül, uyum ve maliyetlerin değerlendirilmesinde bu açıdan bakıldığında tümüyle araçsal algı sonuçlarına götürebilir.

<sup>43</sup> Sercan, a.g.e., ss. 85-86.

<sup>44</sup> Nihat Erdoğan, *Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayınları, 2008, ss. 28-29.

### 2.2.2. Özdeşleşme (Identification) Boyutu

Özdeşleşme örgüt çalışanlarının kendilerini örgüt özellikleriyle aynı biçimde tarif derecesi olarak ifade dileyebilir. Ayrıca özdeşleşme örgüt ile tesanüt içinde olmayı, örgüte tutum ve davranışsal olacak katkıda bulunmayı ve örgüt çalışanlarının paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerebilir<sup>45</sup>.

Özdeşleşme bir çekicilik durumu yarattığından çalışana yüksek derecede hoşnutluk verebilir. Bu çekicilik, basitçe yitirebildiğinden muhafaza edilmesi gerekir. Bağlılık hoş gelmesine karşın sahibine mesuliyet ve maliyet yükler. Çalışanlar özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duyabilmektedirler. Çalışanlar bu seviyede örgütle üst düzeyde özdeşleşebilmektedirler. Zira örgüt çalışanların kıymet verdiği şeyleri destekler.

Birey, örgüt veya bir grupla muhtelif nedenle özdeşleşebilmektedir. Grup üyeliği bireyin kendisini tanımaya, ait olma hissine sahip olmasına ve kişisel bütünlüğünü gerçekleştirilmesine yardımcı olabilir. Örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise çalışanlar daha çok özdeşleşme gösterebilmektedirler.

### 2.2.3. İçselleştirme (Internalization) Boyutu

İçselleştirme tamamıyla örgütsel ve şahsi değerler arasındaki uyuma dayanabilmektedir. Örgütsel bağlılığın benimseme veya içselleştirmeye dayanan bu üçüncü boyutu kişinin davranış ve tutumlarını örgütün ve örgütteki diğer çalışanların değerler sistemiyle uyumlu kalması durumunda vuku bulmaktadır. İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirmesini içeren bir etkileme sürecidir<sup>46</sup>.

İçselleştirme, örgütsel ve bireysel değerlerin karşılıklı uyumlu olabilmesine dayanmaktadır. Birey örgütün değerlerini bu aşamada kişisel değerleriyle uyumlu ve ödüllü görür örgütün en çok arzuladığı bağlılık türü içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme kendi motivasyonunu devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Fakat başarılması hem daha güç hem de uzun süre alıcıdır.

İçselleştirme bir kez başarılı olduğunda, çalışanları etkilemek için yeni etki kaynakların yürürlüğe konulması gerekmez. Çünkü bu bağlılık boyutunda çalışan, yeni bir fikri, tutum veya davranışı, değişimi kendisinin olarak kabul eder.

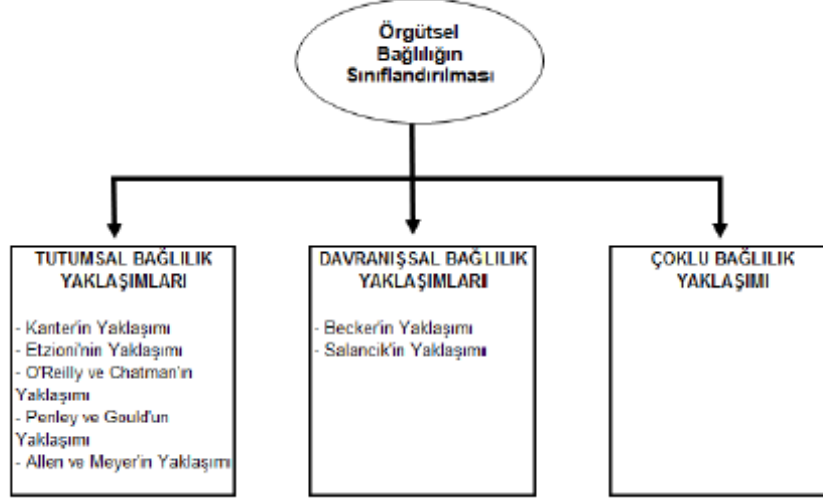
---

<sup>45</sup> Arıcı, a.g.e., ss. 60-61.

<sup>46</sup> Tarhan, a.g.e., ss. 94-95.

## 2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KATEGORİZASYONU

Bu bölümde, Etzioni'nin Kategorizasyonu, Wiener'in Kategorizasyonu, Allen ve Meyer'in, O'Reilly ve Chatman'ın, Kategorizasyonu, Katz ve Kahn'ın Kategorizasyonu, Buchanan'nın Kategorizasyonu ve Mowday'ın Kategorizasyonu konularına değinilecektir.



Şekil-7 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması<sup>47</sup>

### 2.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma, genel olarak bağlılığın araçsal, hesapçı ve bunun karşıtı olan normatif veya moral bağlılık şeklinde olduğu yönündedir. Bunun yanı sıra, farklı bağlılık ayrımlarının varlığı da dikkat çekmektedir<sup>48</sup>.

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma çalışmalarında ilk sınıflandırma yapanlardan birisi de Etzioni'dir. Etzioni, bağlılık sınıflandırmalarını üçe ayırmıştır<sup>49</sup>;

1. Ahlaki Bağlılık; Örgütün amaçları, normları ve değer yargılarını kişiselleştirme ve otoriteyle özdeşleşme temeline dayanır,

2. Hesapçı Bağlılık; Örgüt ve çalışanları arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır,

3. Yabancılaştırıcı Bağlılık; Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönetimi ifade eder.

Sonuç olarak yaşamımızın içerisindeki kurumların birçoğunun bu ayrımları sentezleyebilmektedir.

<sup>47</sup> Mustafa Polat, "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2011, ss. 61-95, s. 78.

<sup>48</sup> Başaran, a.g.e., ss. 54-56.

<sup>49</sup> Eren, a.g.e., ss. 38-39.

### 2.3.2. Wiener'in sınıflandırması

Wiener adıyla anılan sınıflandırmasıyla, araçsal ve örgütsel bağlılık ayrımına istinaden teorik bir model oluşturmuştur. Araçsal bağlılık; kendine yarayan, kendi algı ve çıkarlarına yönelik, kendi hesaplarının istikametine dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise kıymet veya moral temeline dayanan motive olma ile gerçekleşmektedir<sup>50</sup>.

Moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar oluşturarak çalışanın, kurumsal maksat ve menfaatleri karşılayacak biçimde hareket etmesine sebep olabilir. Bu sebepten araçsal güdeleyici eylemler kişinin kendisine yönelimli iken, normatif güdeleyici eylemler örgütsel eğilimler taşır. Çalışan ve kurumu arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, çalışanların bazı güdülerini tatmin ederken; dönüşte çalışandan kuruma katkı yapmasını bekleyebilmektedir. Değişim ilişkisi bir ölçüye kadar çalışanın lehine olduğu sürece çalışan, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır.

### 2.3.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık konusundaki çalışmalara en mühim katkının Allen ve Mayer tarafından yapıldığı düşünülebilir. Örgütsel bağlılık; çalışanları örgüte bağlayan psikolojik bir durum olarak belirtilmektedir. Mayer ve Allen, örgütsel bağlılık sürecinin üç ana unsura dayandığını ileri sürmektedir<sup>51</sup>;

1. Duygusal Bağlılık,
2. Dram Etme İsteği,
3. Normatif (Zorunluluk) isteği.

Duygusal Bağlılık; kişinin örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek örgüt yararına güçlü bir efor içinde olmasını ifade eder.

Devamlılık Bağlığı; Algılanan Maliyet veya Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılır. Çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünmesi nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürmesi olarak adlandırılır.

Normatif Bağlılık; Normatif bağlılık, çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı bir sorumluluk duygusunu ifade eder.

Bir çalışan motivasyonunun anlaşılabilmesi için her an bağlılık boyutunun birlikte ele alınması gerekmektedir. Motivasyon düzeyinin, çalışanların bağlılık

---

<sup>50</sup> Balay, a.g.e., ss. 76-77.

<sup>51</sup> Başaran, a.g.e., ss. 77-78.



türlerinin her birini, aynı anda ve farklı derecelerde yaşayabilecek olmalarıyla ilgili olabileceği düşünülmektedir.

#### 2.3.4. O'Reilly III ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly Chatman, örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadır. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan mühim mekanizma özdeşleşmedir. Kişi örgütün amaçlarını özelliklerini, değerlerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir bu durumda örgütsel bağlılık kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme kendine adapte etme derecesini yansıtabilmektedir<sup>52</sup>.

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır<sup>53</sup>;

1. Uyum Bağlılığı; bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği veya cezanın iticiliği söz konusudur.

2. Özdeşleşme Bağlılığı; bağlılık, diğerleri ile ilişkiyi devam ettirmek veya tatmin sağlayıcı bir münasebet kurmak meydana gelebilir. Böylece çalışan, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

3. İçselleştirme Bağlılığı; bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. Tümü ile bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır.

Sonuç olarak kişiye bir çıkar sağlamayacak, örgüt yararına fazladan emek sarf etmeyi gerektirecek nitelikteki bu davranışlar özdeşleşme ve benimsemeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir.

#### 2.3.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki çalışanları, rollerinin icabını yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanların sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de muhtelif dış ödüllerin entegrasyonunun bir sonucudur iç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin sisteme kendini anlayışları niteliğini belirlemektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devreden söz edilmektedir. Böylece, bireylerinin araçsal dışsal mükafatlarla bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır<sup>54</sup>.

<sup>52</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütsel Bağlılık Psikolojisi*, Alfa Yayınları, Bursa, 1988, ss. 114-115.

<sup>53</sup> Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 2005, ss. 14-49, s. 35.

<sup>54</sup> Balay, a.g.e., ss. 45-46.

### 2.3.6. Buchanan II'nin Sınıflandırması

Buchanan II örgüte sadakati, örgütün amaçlarına ve değerlerine adanma olarak tarif etmiş ve bir bireyin, misyonuna, araçsal bir değerden farklı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak betimlemiştir<sup>55</sup>.

Özdeşleşme: Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi kabul etmesidir.

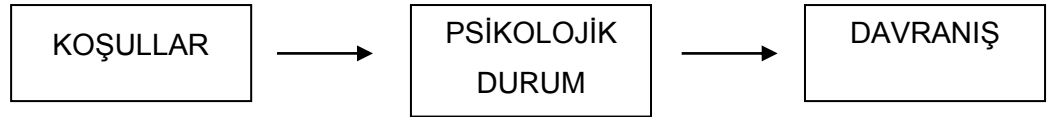
Sarıлма: Kişinin iş rolünün faaliyetlerine psikolojik olarak katılması ya da bu faaliyetlerin içine çekilmesidir.

Sadakat: Kişinin, örgüte sevgi ve bağlılık duymasıdır.

### 2.3.7. Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday'ın sınıflandırmasına göre iki ayrı örgütsel bağlılık tarifi öne sürülmektedir. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, çalışanın davranışsal faaliyetlerine bağlılığından kaynaklanmaktadır<sup>56</sup>.

1. Tutumsal Bağlılık; Bu yaklaşıma göre bağlılık, çalışanın çalışma mekânını değerlendirmesi sonucu oluşan ve çalışanları örgüte bağlayan bir tepkidir. Değer bir ifadeyle bağlılık, çalışanın örgütte hem dem olması ve örgüte kabulünün nispi gücüdür.



Şekil-8 Tutumsal Bağlılık<sup>57</sup>

Şekilde çalışanın içinde bulunduğu davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta çalışan örgüte bağlılık duymaktadır.

2. Davranışsal Bağlılık; Davranışsal, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Çalışanların geçmiş deneyimleri ve örgüte adapte olma durumlarına göre örgütlerine bağlı duruma gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık çalışanların belli bir örgütte uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunun nasıl üstesinden geldiği ile ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır<sup>58</sup>.

<sup>55</sup> Eren, a.g.e., ss. 47-48.

<sup>56</sup> Tarhan, a.g.e., ss. 59-60.

<sup>57</sup> Banu Dolu, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, ss. 26-27, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Projesi)**.

<sup>58</sup> Balay, a.g.e., ss. 14-15.

## 2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI MEYDANA GETİREN ÖGELER

Bu kısımda, kişisel-demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler, durumsal faktörler, diğer faktörler, bağlılık çeşitlerine göre örgütsel bağlılık faktörleri, duygusal bağlılık faktörleri, devam bağlılığı faktörleri, normatif bağlılık faktörleri ve girişimci yöneticilik mevzularına değinilecektir.

### 2.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık ve duygusal bağlılıkla alakalı değişkenleri inceleyen pek çok çalışma vardır. Duygusal bağlılık durumunda çalışan, örgütün değerlerini kuvvetli bir şekilde benimser ve örgütün bir azası olabilmeye öykünür. Bu birey için ideal bir “mutluluk” halidir. Etki bağlılık bireyin duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durur. Çalışanın örgüte güçlü bir biçimde bağlılığının mevcut olması, o bireyin kendi istediği için kurumda kalması demektir ki çalışanın örgütle bağlantısının en iyi şeklidir. Aslında bu çalışanlar her işverenin rüyasını gördüğü gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadakatli çalışanlardır<sup>59</sup>. Böyle çalışanlar ek mesuliyet almak için gerçekten heveslidirler. İşe yönelik pozitif tutum gösterirler ve gerektiğinde ekstra emek vermeye hazırdırlar.

### 2.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmasına yönelik maliyetin farkında olmasını temsil eder. Yüksek seviyede devam bağlılığına haiz çalışanlar örgütte kamayı sürdürürler, zira buna ihtiyaçları olduğunu düşünebilirler. Devam bağlılığı örgütten ayrılma bedellerini artıran herhangi bir aksiyon veya olay sonucu gerçekleşebilmektedir<sup>60</sup>.

İşverenleri için çalışmakta kalan kişiler “kapana sıkışmış” çalışanlardır. Türlü sebeplerden dolayı örgütte kalırlar. Bu tür “kapana kısılmış” çalışanlar; gerçekleştirebilecek durumda olsalar örgütten ayrılabilirler olan bireylerdir. Lakin bunu yapamayacakları hissederler. Kötü iş alışkanlıkları yanında negatif tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sıkıntı kaynağı oluştururlar. Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda oluşan bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Esas olan devam bağlılığında işte kalmaktır.

Devam bağlılığı açısından bakıldığında örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanların aslında örgüte sadakatli olmayacağı anlaşılmaktadır. Yani örgüt çalışmaya devam eden tüm personel en verimli çalışanlar değildir. Örgütler bu durumu genelde diğer şirketlerle birleşme yoluna gittikleri veya küçülme durumunda

<sup>59</sup> Seynur Atay, Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006, ss. 23-25, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>60</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 43-44.

görebilirler. İlk ayrılanlar, başka yerde iş bulma şansı fazla olan ve daha iyi nitelikli çalışanlardır. Bunun sonucu olarak da şirketin elinde “kapana sıkışmış” çalışanlar kalmaktadır.

### 2.4.3. Değer / Normatif Bağlılık

Değer bağlılığı kavramı, örgütsel bağlılığın ahlaki boyutudur. Normatif Bağlılık; çalışanın örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini yansıtabilir. Bu sebeple, yüksek normatif bağlılığa haiz çalışanlar örgütte kalmanın ahlaki ve doğru olduğunu düşünerek çalışmaya devam edebilir. Bir minnettarlık sonucu örgütle kalırlar. Buna sebep olarak, işverenlerin kendilerini çok ihtiyaç hasıl olduğu bir zamanda işe alması ve işverenlerle kalmalarının en tutarlı şey olacağı yönündeki değer yargılarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davranmadığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir zaman çalışmalarının ona karşı borçları olduğu algılarıdır<sup>61</sup>.

Örgüte bağlılık oluşturan tüm bu etmenlerin yanı sıra, örgütlerine bağlılık hissetmeyen çalışanlar da bulunabilmektedir. Bu kişiler aktif olarak başka iş arayışında olabilir. Duygusal, normatif ve sürekli bağlılık türleri farklı nedenlerden ötürü çalışanların örgütlerine bağlılık duymalarını sağlayabilirler. Duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için, normatif bağlılık duyan çalışanlar kendilerini mecbur hissettikleri için işlerinde kalabilirler. Duygusal ve devamlı bağlılık, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir. Normatif bağlılığa etki eden faktörler, çalışanların karakterleri, kişisel ve ailesel yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçleri olarak sıralanmıştır.

Örgüte bağlılık ile pek çok şahsi değişken arasında ve rol yapısı ve iş özelliklerinden örgütsel yapının boyutlarına kadar iş çevresinin çeşitli yönleri arasında münasebetler olduğu ortaya konmuştur. Yanı sıra iş tatmini ve işe katılım gibi değişkenlerin de örgüte bağlılıkla ilişkili olabileceği gözlemlenebilmektedir.

Üç bağlılık boyutunun üç ortak yönü bulunmaktadır. Buna göre her üç bağlılık da;

1. Çalışanların örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır,
2. Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir vakayı yansıtmaktadır,
3. Örgüt ve birey arasında, örgütten ayrılma olasılığını azaltıcı bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Mayer ve Allen'a göre örgütsel bağlılık boyutları arasında paydaş özellikler bulunabilir. Her biri farklı uygulama ve deneyime bağlı olarak geliştikleri için boyutların psikolojik yapıları birbirinden farklıdır.

---

<sup>61</sup> Balay, a.g.e., ss. 73-74.

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler “istedikleri için”, örgütle alakalarının temeli devamlılık bağlılığına oturan çalışanlar “gereksinim duydukları için” örgütte kalmaktadırlar. Normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanlar ise örgüte karşı “yükümlülük hissettikleri” için örgüt üyeliğini devam ettirme kararı alabilir. Bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılması için her üç bağlılık boyutunun birlikte irdelenmesi gerekmektedir. Bu durum, çalışanların bağlılık çeşitlerinin her birini, aynı anda ve aynı derecelerde yaşayabilecek olmalarından kaynaklanabilmektedir.

#### **2.4.4. Örgütsel Destekle İlgili Unsurlar**

Çalışanların örgütsel üyeleri algılama güçlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunduğu görülebilmektedir. Örgütsel destek, Eisenberger vd. tarafından “örgütün, çalışanların refah düzeylerini önemsemesi ve çalışanların katkılarına değer biçmesinin büyüklüğü” biçiminde tanımlanmaktadır. Örgütsel güvenilirliğinde örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkisi bulunduğu görülmektedir. Örgütsel güvenilirlik Buchanan tarafından “birinci derece yöneticilerin mühim beklentilerini kuvvetlendiren tecrübeler” olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgisi bulunan öteki örgütsel değişkenler araçsal iletişim, örgüte yönelik grup düşünceleri ve terfi imkânlarına yönelik memnuniyettir<sup>62</sup>.

#### **2.4.5. Mesleki Unsurlar**

Çalışanların mesleki boyutlarının da örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunmaktadır. Mesleki unsurların örgütsel bağlılıkla olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Buna rağmen diğer çalışmalar mesleki unsurlar ile örgütsel bağlılık arasında sadece kısmi bir ilişki bulunduğunu belirtmektedirler. Steers, örgütsel bağlılık ile dört çekirdek meslek boyutu-otonomi, tür, geri dönüşüm ve görev tanımlaması arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Benzer şekilde Bhnian vd. Suudi Arabistan’daki göçmen işçilerin meslek türlerinin örgütsel bağlılığa önemli ölçüde etkisinin olduğunu, otonomi, kimlik ve geri dönüşümün örgütsel bağlılıkla belirgin bir ilişkisinin olmadığını ortaya koymaktadır<sup>63</sup>.

#### **2.4.6. Demografik Unsurlar**

Fazla sayıda demografik ve kişisel öge de örgütsel bağlılığa yönelik çalışmalarda ele alınmıştır. Görevde kalma süresinin ve yaşın örgütsel bağlılıkla

<sup>62</sup> Atilla Akbaba, “Örgütsel Kültür”, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, ss. 45-81, s. 59.

<sup>63</sup> Erdoğmuş, a.g.e., ss. 47-48.

pozitif istikamette bir ilişki içinde olduğunu belirlenmektedir. Cinsiyet, örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştıran bir diğer kişisel ögedir<sup>64</sup>.

Örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunan bir diğer kişisel öge de eğitim seviyesidir. Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bu negatif yönlü ilişkiyi, yüksek eğitim seviyesindeki çalışanlar için fazla sayıda sektör/iş kolunun mümkün olmasına bağlanmaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilişkisi araştırılan diğer iki boyut değişken örgütsel büyüklük ve türdür. Büyük örgütlerdeki çalışanların bağlılığının daha düşük olduğu belirtilmektedir. Bu ilişkinin, büyük örgütlerdeki karşılıklı etkileşim potansiyelinin ve ilginin düşük olmasının bir neticesi olabildiğini ifade edebilir<sup>65</sup>.

Kamu kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu zaman-zaman ifade edilmektedir. Özel kurumların algılanan yönetim metotlarının daha esnek olduğuna ve kurallar ve yönetmeliklerin daha az vurgulandığına dikkati çekerek, örgütsel bağlılık ve türü, arasında bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir<sup>66</sup>.

#### 2.4.7. Girişimci Yöneticilik

Girişimci yöneticiler, pek çoğumuzun düşündüğünün tersine yalnızca kendi şirketini kuran yöneticiler anlamına gelmemektedir. Örgüt içinde girişimci, yenilikçi karakter sergileyen çalışanlara “girişimci yönetici” diyoruz. Örgütlerin her zamankinden daha fazla “girişimci yöneticilere” ihtiyaçları olabilecektir<sup>67</sup>.

Düşünüğe göre, girişimci yönetici ile yenilikçi yönetici arasında pek az bir fark bulunmaktadır. Her iki yöneticide, “bir hayali hayata geçiren kişiler” olarak düşünülebilmektedir. İki tip yöneticiyi herhangi bir yöneticiden ayıran özellikler bulunmaktadır. Vizyoner ve doymak bilmez bir eylem insanıdır. Kendine güvenen cesur kişiliklerdir. Akıcı bir zekâyâ sahiptirler, meraklı olduklarından araştırmayı seven ve zorlu işlerin arkasından gitmeyi tercih edebilmektedirler. Konular hakkında teknik bilgileri güçlüdür, aynı zamanda piyasaları iyi anlar ve analiz edebilirler. Hem içsel, hem de dışsal motivasyona sahiptirler. Belirli bir ölçüde risk almayı severler. Yaptıkları işi daha iyiye götürecekleri durumlarda, inandıklarını yapmayı tercih ederler. İletişim becerileri çok kuvvetli olduğu gibi başarılı veya başarı güdülü çalışanlardır. Kendi vizyonları doğrultusunda diğerlerini ikna etmeyi severler.

Girişimci yöneticiler, çalışanlarının ve kendi hayatlarına yön verebilmek için gerekli motivasyona sahip bireylerdir. Donanımlı olduklarından her tür durum ve şartla ileri hareket edebilirler. Bir konuda bilgileri olmazsa bile, bilen insanları bulur

<sup>64</sup> Kaplan, a.g.e., ss. 64-65.

<sup>65</sup> Ercan Oktay, “Demografik Unsurlar Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme ve Finans Dergisi*, İstanbul, 2005, ss. 29-65, s. 44.

<sup>66</sup> Balay, a.g.e., ss. 67-68.

<sup>67</sup> Çetin, a.g.e., ss. 60-61.

veya kendileri konuyu öğrenebilirler. Girişimci yöneticilerin planlarını hayata geçirmek için itici güçleri içsel motivasyon ve tutkularıdır. Girişimci yöneticiler, kariyerin her şey demek olmadığını bilir ve hayallerini ötelemezler. Özetle girişimci yöneticiler; değişimi körükleyenlerdir. Yeniliklerin gelmesini teşvik eden, statükoyu kırabilen ve hem kendi hem de kurumlarının projeleriyle daha da yükselmesi için mücadele edebilenlerdir.

## 2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIGA TESİR EDEN ÖGELER

Bu bölümde, kişisel nitelikler, işle alakalı nicelikler, rolle alakalı özellikler, örgütsel özellikler ve grup-lider ilişkileri konularına değinilecektir.

### 2.5.1. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler, çalışanların karakterleri konusunda çalışmalar iki tür değişken üzerinde yoğunlaşmaktadır. Demografik değişkenler ve yapısal değişkenler, kurallı çalışmaların duygusal bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişki olduğunu göstermesine karşın, kimi analizler bu iki mefhumun ilişkisiz olduğunu belirlemede ve yaş ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu öne sürmektedir. Yaşlı çalışanların gençlere göre daha pozitif iş tecrübesine sahip olduğu düşünülebilmektedir<sup>68</sup>.

Çalışmalar aynı zamanda, duygusal bağlılık ve hizmet süresi arasında da ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgüte kuvvetli biçimde bağlanması için muayyen bir miktarda tecrübeye sahip olmaları veya uzun süreli çalışanların geçmişe dayalı olarak duygusal bağlılığı sahip olması olasıdır.

Hizmet süreci ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki çalışanın yaşı ile ilişkili olabilir. Tüm bunlara bireyin ne eğitim düzeyi ne de medeni hali etkinlik bağı ile ilişkili görülmemektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve karakterleri arasında sıkı bir alaka olduğu ifade edilmektedir. Kişiliği bireyin ruhsal ve maddi özellikleri arasındaki bilgisi; insan davranışlarının çekirdeği hükmünde olan özellikler olarak muhtelif ilişki ve durumlara adapte olma becerisi ile çeşitli hayat durumlarına tepki göstermenin karakteristik biçimleri olarak tanımlanabilmektedir<sup>69</sup>.

Kişilik bağlamında denetim odağı konusu üzerinde araştırma yapan denetim odağı, "kişinin iyi ya da kötü kendisini etkileyen olayların kendi yetenek, özellik ve davranışların sonucunda oluştuğu ya da şans, kader, talih ve başkalarının etkisi gibi, kendi dışındaki güçlüklerin işi olarak algılaması ve böyle inanması eğilimi" olarak

<sup>68</sup> İbrahim Kocabaş, "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler", *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, ss. 203-260, s. 247.

<sup>69</sup> Başyigit, a.g.e., ss. 109-110.

tanımlanmaktadır. Kendini etkileyen olayların daha çok kendi denetimlerinde olduğu inancını taşıyan kişiler içten denetimliler; buna karşı olayların büyük ölçüde kendileri dışındaki güç ve faktörlerin denetimde olduğu inancını taşıyan kişiler ise dıştan denetimliler olarak adlandırılabilirler<sup>70</sup>.

Öyleyse dıştan denetim birey için küçük de olsa, şüandaki doyumunu erteleyip uzun süreli amaca bağlanmanın pek bir anlamı yoktur.

### 2.5.2. İşle İlgili Özellikler

İşe karşın davranış kavramı çalışanın tatmini ve motivasyonu hakkında işle ilgili kimi özellikleri betimlemek üzere kullanılır. Duygusal bağlılık ve işle ilgili özelliklere ait değişkenler arasındaki kuvvetli korelasyonları gösteren veriler mevcuttur. Örgütte rol belirsizliğine ve rol çatışmasına sahip çalışanlar arasında duygusal bağlılığın daha az düzeyde olduğu düşünülmektedir<sup>71</sup>.

Örgütte bağlılığı etkileyen faktörlerin ikinci grubu iş ile ilgili özelliklerdir. En az üç faktörün örgüte bağlılık üzerinde etkisi vardır. İşin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklik, iş özellikleri modeli unsurlarının ortalaması olarak hesaplanabilir. İşin muhtevası ne kadar zengin olabilirse örgüte bağlılık düzeyi de yükselmektedir.

İşin yapıma zorluğu yükselirse, çalışanların, çalışanların karşılaştıkları meydan okuma artar ve bu bağlılığı etkileyebilir. Çalışanlar, işlerinde nedenli meydan okuyucu işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler. Çalışanlar işi bir bütün olarak görmekte ve bu olayı iş karışıklığı olarak adlandırmaktadırlar. İşin karmaşıklığı arttıkça çalışanların bağlılıkları da artabilmektedir.

Yarı zamanlı çalışanlarla sürekli çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalar, yarı zamanlı çalışanların yetenek çeşitliliğinin bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Özerlikle örgüte bağlılık arasında kuvvetsiz bir ilişki bulunmuştur<sup>72</sup>.

Tüm bağlılık çeşitleri çalışanları bir biçimde örgüte bağlar; ama her çeşit birey iş hayatındaki davranışlarını yönlendirmesi bağlamında farklı etkilere sahiptir. Örneğin duygusal bağlılığa sahip olan bir çalışan, kendi pozisyonun gerektirdiği mesuliyetinin üzerine çıkarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışır. Yüksek duygusal bağlılığında olan çalışanlar ise iş ortamında daha az devamsızlıkla daha yüksek iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık eğilimindedirler. Fakat devam bağlılığı performansla olumsuz etkileşim içindedir. Öyle ki çalışanlar

<sup>70</sup> Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, "Örgütsel Bağlılık", [www.befjournal.com.tr/index.php/dergi/article/download/98/77](http://www.befjournal.com.tr/index.php/dergi/article/download/98/77), (Erişim tarih: 15.3.2015).

<sup>71</sup> Başaran a.g.e., ss. 124-125.

<sup>72</sup> Koçel, a.g.e., ss. 61-62.



yalnız kendinden bekleneni yapar. Yüksek oranlarda devamsızlığa ve düşük motivasyona sahiptirler.

Örgütsel bağlılık kavramı farklı şekillerde tanımlanmış ve değerlendirilmiştir. Bu tanım bir davranış biçimi amaçsal davranışlar bütünü, motive edici bir etken veya bir tutum olarak değerlendirilir<sup>73</sup>.

Kurum içindeki ilişkiyi, kişinin mevcudiyeti ile entegre olabilecek bir kuvvet ve bir kuruma dahil olmak üzere betimlemişlerdir. Bu fikir, kuruma sadakat, yardımcı olma isteği, örgüt amaçlarına ulaşma konusunda en fazla gayret göstermek, bireyin ve örgüt amaçlarının uygunluğunu ve muhtelif sebeplerden ötürü kuruma olan üyeliğin devam ettirilmesi isteği gibi çalışanlar tarafından gösterilebilecek çok yönlü davranışları ihtiva etmektedir.

### 2.5.3. Rolle İlgili Özellikler

Rolle ilgili özellikler, kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilmektedir. Böyle adaptasyon durumunda birey, içinde bulunduğu sosyal rolün gerektirdiklerini yerine getirmeye o denli alışmıştır ki, ortak başka bir role adapte olamayabilir. Bireyin kıdemi ve yaşı arttıkça yatırımları da buna senkronize olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır<sup>74</sup>.

Rolle ilgili etmenleri örgüte bağlılığı etkileyen dört başlıktan birisi olarak ele almışlardır. Rol çatışması ile bağlılık arasında ve rol belirsizliği ile bağlılık arasında da olumsuz bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Sosyal rollerle ilgili bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve birey, örgütten ayrılmanın maddi, sosyal ve psikolojik yönlerine götürüsü fazla olduğu için örgütün içinde kalmaya kendini mecbur hissedebilmektedir. Ekonomik olarak götürülerin miktarı ve adedi fazlaştıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyelerini riske atacak davranışlardan kaçınılabilmektedir.

### 2.5.4. Grup Çalışması ve İş Tatmini

Katılım, birbirine dayalı faaliyetlerle oluşan ve örgütte her üyenin kuvvetine göre kendi hissesine düşeni bağlantılı olarak yapmasına verilen isimdir. Bireylerin, amaçlarının belirlenme sürecine daha yüksek katılımı, onların bu gayelere daha fazla bağlılık duymalarına yol açabilmektedir. Açık, bulunan durumu asmaya

---

<sup>73</sup> Ertekin, a.g.e., ss. 73-74.

<sup>74</sup> Mehmet İnce, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, ss. 64-65.

yönelen fakat ulaşılabilir olan amaçlar, özel muhtevasına bakılmaksızın bağlılık oluşturabilir<sup>75</sup>.

Aile hayatı, demografik yapı, yaşamsal tatmin, işin çekici bulunması, örgütsel sadakat, güven duygusu, güdüleme, iş stresi, müşteri eksenli davranışlar, müşteri sadakati, örgüt başarısı, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, işletme kişiliği, işletmenin rekabet gücü, iş performansı, örgütün büyüme hızı, verimlilik, çalışan devir hızı, işe devamsızlık, çalışanın iş tatmini gibi faktörlerin direkt veya dolaylı bir etkileşim içinde olduğu ifade edilmektedir<sup>76</sup>.

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen faktörlerden birisi de karar alma sürecine katılım ve işin içinde yer almaktadır. Grup veya lider ilişkileri faktörleri, çalışanların işyerinde iş görmesi esnasında karşılaştığı tecrübelerle ilgilidir. Deneyimlerin, çalışanların örgütte sosyalleşmesi bağlamında mühim etkileri vardır ve bu ise çalışanların örgütle duygusal bağ geliştirmesini etkileyebilir<sup>77</sup>;

1. Örgüte Güvenme; Çalışanların örgüt hakkında düşüncelerini, örgütü güvenilir bulup bulamamalarını çalışanların bağlılıklarını etkilemektedir. Örgüte itimat konusunda mühim olan değişim ilişkisidir. Çalışanların, işyerinde beklentilerinin karşılandığı bir ortam algılsa bağlılıkları artabilir,

2. Algılanan Örgütsel Destek; Örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve gerisinde örgütün varlığını hissedebilmeleridir,

3. Liderlik Biçimi; hem görev, hem de ilişki yönelimli liderlik arasında ilişki söz konusudur,

4. Liderle İletişim; Değişkenleriyle örgüte bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. İlk amirlerin, bilgileri zamanında ve doğru olarak çalışanlara aktarması çalışma ortamını güçlendirmekte olduğu ve böylece çalışanların bağlılık düzeylerini artırdığı ileri sürülebilmektedir,

5. Sosyal İlişkiler; Çalışanın örgüt içerisinde geliştirmiş olduğu bağlar ve sosyal ilişkiler, çalışan işverene daha çok bağlanmasına yol açabilmektedir,

6. Görünürlük, belirli bir tutumun nedenli bağlı bir tutum olduğu bu tutumun diğer bireylere nedenli gözlemlenebilir olduğuna bağlı olarak belirlenebilmektedir. Gözlemlenemeyen ve gizli davranışların ardında, bir bağlılık gücü bulunmaz çünkü bunlar kendine has bir kişiye yöneltilemez,

7. Açıklık ve Tersinmezlik; Kişileri aksiyona sevk etmek için yalnız başına görünürlük yeterli değildir. Açıklık ile kombine olunmalıdır. Bir tutum nedenli şeffaf ise o oranda inkâr edilemezdir,

<sup>75</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001, ss. 81-82.

<sup>76</sup> Ercan Yılmaz, "Öğretmenlerin İş Yerindeki Yalnızlıkları ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**, 2013, ss.57-89, s. 73.

<sup>77</sup> Ertekin, a.g.e., ss. 43-45.

8. Kişisel İrade; Onun gözlenebilir olan eşdeğeri kişisel sorumluluk bizi hareketlerimize bağlayan dördüncü mekanizmadır. Bir insan, “seçme şansını olmadığı için davranışının sonucundan sorumlu tutulmaması gerekir”. şeklinde akıl yürütebilir. Kendimizi davranışlarımızdan uzak tutmaya çalışırken yapmakta olduğumuz şeyden hoşlandığımızı söyleyebiliriz. Kendimizi kimi tavırlardan uzak tutmak için (çoğunlukta istenmeyen durumlarla ilgili) bir başkada yolda bu davranış veya sonucun üzerinde çok az şahsi sorumluluğumuz yolunda ısrarcı olabilmekteyiz,

9. Örgüt harici faktörler, bağlılığı güçlendiren temel örgüt harici faktör alternatif iş olanaklarının mevcudiyetidir. Performans tahmininde örgüt ve onun hedeflerine bağlılık temel bir faktördür. Örgütlerin yeni çalışanları arasında örgütsel bağlılığın gelişimini kuvvetlendirecek mekanizmalara sahip olmaları ciddi önem taşır.

### 2.5.5. Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü, örgütün bütünü tarafından paylaşılan tüm değerlerdir. Örgütsel bağlılık ise çalışanların buldukları örgütle olan ilişkinin kuvvetini ifade etmektedir. Bağlılıktan bahsedebilmek için paylaşılan değerler olması gerekmektedir. Örgüt kültürü değerler ne kadar kuvvetli ve geniş bir kitle tarafından benimsenirse bağlılığın o seviyede artacağı düşünülür<sup>78</sup>.

İşletmelerde çalışan çalışanların işletmesinde kalmasında ve çalışmaya devam etmesindeki kriterlerden belki de en mühimi bireysel amaçlarına ulaşabilmesidir ancak her çalışanın işletmelerde huzurlu ve mutlu bir şekilde iş gördüğü söylenemez. Bu tür durumda insanlar muhtelif sebeplerle gönülsüzde olsa çalışmak zorunla kalabilirler. Tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma denen psikolojik rahatsızlıklar çalışanların gönülsüz çalışmaları durumunda ortaya çıkabilir. Örgüt kültürü bu tip rahatsızlıkların giderilmesinde önemli bir faktördür.

Bir işletmenin işlevlerini ifade etme şeklini anlatan, renkler ve simgelerden oluşan ve bunları görünür bir formata sokan bayraklar, araç-gereçler, renkler ve rozetler gibi simgelerden oluşan ve ahenkli bir bütünlük oluşturan düşünceler, değer yargıları, davranış kalıpları ve birlikte örgütlenen oluşan bütünü kurumsallaşma olarak isimlendirilir<sup>79</sup>.

Kurumsallaşmayı yeterince başaramayan kurumlarda işler kişilere bağımlı olmaktan kurtulamaz ve işlerin sağlıklı sürdürülmesi risk altına girebilir.

Kurumsallaşmış kurumların kişilerden öte örgüt ve kurallarla idare edilebilecek kıvama gelmesidir. Örgüt kültürünün, örgüt performansı üzerinde de olumlu bir etkisi olduğu düşünülmektedir. İşletme kültürü, yeni yöneticilerin yetişmesinde olumlu

<sup>78</sup> Tarhan, a.g.e., ss. 56-57.

<sup>79</sup> Aysel Ertaş, “Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma”, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1996, ss. 46-48, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

etkiler yapabilir yetişen yöneticiler, ilgili firmanın temel değer ve dinamiklerine “biz” duygusu geliştirir. Çalışanları örgüte ve birbirine bağlayabilir. Başka bir deyişle örgüt kültürünün örgüt bağlılığı üzerine büyük etkisi olduğu düşünülmektedir.

Örgüt yapısıyla ilgili kimi özellikler, örgüte bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların resmi olarak yazılı olması merkezkaç ölçüsü ve fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Görev bağlılığın çalışanların örgüte ve bağlı oldukları gruba yaptıkları katkının sonucunda, kendilerini işin içerisinde olduğunu düşünmelerini sağlayarak bağlılığı arttırdığı ileri sürülebilmektedir<sup>80</sup>.

İlgili literatürde örgütsel yapı ile ilgili değişkenlerin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğuna yönelik bulgular bulunabilmektedir. Mesela kimi çalışmalarda ademi merkezîyetçiliğin yüksek duygusal bağlılık ile ilişkili olabildiği ortaya çıkarılabilmektedir. Esas olarak örgüte karşı davranışları şekillendirme çalışanların günlük işlerine makro düzeydeki parametrelerden daha fazla adapte olabileceği anlamına gelebilir.

İşin, özerkliği, uğraşısı, geri beslemesi ve önemi veya işin kapsamı davranışsal katılımı artırır. Göreve ilişkin kararlarda katılımı bağlılık derecesini yükseltebilir. Örgütsel hedefler ile çalışma grubu arasındaki uyum bu hedeflere direkt bağlılığı artırabilecektir. Haddi zatında, çalışanlar için en iyisine ilgi veya çalışanları gözetme gibi örgütsel özellikler ile organizasyona çoğalan bağlılıkla pozitif bir şekilde ilişkili olabilir.

### **2.5.6. İşgücünün Fiziksel Ruhsal Sağlığı**

Her yıl, dünya genelinde iki milyon kişinin işe bağlı hastalıklar ve iş kazaları sebebiyle hayatını kaybettiği tahmin edilmektedir. Dünyadaki iş gücünün yüzde yetmiş beşi gelişmekte olan ülkelerde yer almaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde, yetersiz çalışma, koşullarının çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını etkilediğine dair önemli bulguların olduğu tespit edilebilmektedir<sup>81</sup>.

Ruhsal ve Fiziksel sağlığı tehlikede olan bir çalışanın örgüte katkısı olması beklenmemektedir. Çalışanlarda ortaya çıkan bu tip sıkıntılar zaman içerisinde örgütsel sorunlara neden olmakta ve örgütsel stres kavramı gündeme gelebilmektedir. Örgütsel stresin emareleri ise; kavga ve şikâyetlerin artması, çalışma disiplininin bozulması, kuralalara önem vermemek, üretkenliğin azalması vb. olarak sıralanabilmektedir.

---

<sup>80</sup> Eren, a.g.e., ss. 72-73.

<sup>81</sup> Tarhan a.g.e., ss. 23-25.

Örgütlerde, çalışanları iş yerindeki güvensiz ortam ve davranışlardan korumaya ve yapılan işten kaynaklanan hastalıklardan korumaya yönelik çabalar çalışanların fiziksel ve ruhsal bütünlüklerini korumayı amaçlanmaktadır.

### 2.5.7. Stres Yönetimi

İş hayatının içerisinde bulunan çalışanların stres kavramı ile tanışması kaçınılmaz bir durumdur. Sözcük olarak stres, Latince menşeli olup, muhtevası gereği olan durumu açıklamada kullanmadan evvel mühendislik ve fizik bilimlerinde kullanılmıştır. Stres kavramının iki ana anlamda kullanıldığı vakidir. Birincisi, insan veya bir başka organizmanın tehlike içinde bulunduğu şart ve faktörlere göre dengesinin bozulduğu bir durumu anlatabilmektedir. İkincisi, organizmanın dengesini bozabilecek tüm faktörleri muhtevasına alabilecek genişliktedir<sup>82</sup>.

Stres sözcüğü, sıkıca sormak, sıkıkmak, sıkıştırmak, bağlamak, boğmak anlamlarını içermektedir. Stres, gerilim meydana getiren bir güçtür. Bu kuvvet bir obje üzerine uygulandığında, nesnenin deformasyonuna yol açabilmektedir. Bu manada bahse konu olan dış uyarıcı, herhangi bir dış etkidir. Stres dışsal nedenlerle (sosyolojik, çevresel) ortaya çıkabileceği gibi kişinin kendisinden (psikolojik)'de kaynaklanabilir. Baskı altında kalan, özgün davranışlarını ve tavırlarını işlerine yansıtamayan, iş ortamlarının stresli olduğu düşünülebilir. Aynı ortamda başka bir birey, kendi kişilik özelliklerine bağlı olarak daha az stresli olarak çalışabilir.

İş stresi ile ilgili ileri sürülen sebepler arasında; işten kaytarmanın bir bakıma iş stresinden kaynaklandığı yüksek tükenmişlik, performans sorunları ve sağlık sorunlarının iş stresi ile yakından ilişkili olduğu düşük moral ve düşük iş verimi ile stres arasındaki ilişki olduğu iş yerinde stresin bulaşıcı olduğu ve çalışanın iş doyumunu ve performansını etkilediği belirtilmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen faktörlerden birisi de karar alma sürecine katılım ve işin içinde yer almaktadır.

Ruhsal ve bedensel sağlığı bozulmaya yatkın olunca çalışanın örgüte katma değer kazandırması beklenemez. Çalışanlarda meydana gelen sıkıntılar örgütsel sıkıntılar stres kavramını gündeme getirir ve belli bir süre sonra örgütsel problemlere neden olur. Örgütsel stresin imgeleri ise; verimlilik kaybı, iş yapma ritminin bozulması, kurallara değer vermemek, kavga ve şikâyetlerin artması vb. olarak sıralanabilir. Örgütsel stresin imgeleri olarak ifade edilebilir<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1993, ss. 82-83.

<sup>83</sup> Tarhan, a.g.e., ss. 79-80.

Stres, örgütün sağlığını net kimliğini, efektifliğini, motivasyonunu ve üretilen çıktıkların kalitesini pozitif ve negatif bir biçimde etkileyen hayatın gerçeği olarak gizlenebilir. (Kamuda stresin üretkenliğinin toplumsal boyutu).

Kamu veya özel sektörde görevli olarak yer alan kişilerin stres mefhumu ile etkileşimi (tanışması) mecburi bir süreçtir. Kelime olarak stres, Latince'den türemiş olup, insan ve diğer canlıların ilgili durumunu betimlemeden evvel mühendislik ve fizik bilimlerinde kullanılmıştır. Stres kavramı iki değişik manada zikredilmektedir. Birincisi, insan veyahut bir başka yapı risk altında bulunduğu şartlar ve değişkenlere göre dengenin bozulduğu bir durumu anlatır. İkincisi, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etmenleri (çevre etmenleri, travma, iç ve dış çatışmalar ve duygusal gerilimler vb.) ihata edecek büyüklüktedir<sup>84</sup>.

Stres kamu kurumlarında sıkça görülen bir durumdur. Aşırı stres fiziksel ve ruhsal dengemizi bozduğundan stresle başa çıkma yolları araştırılmaktadır. Stres genel olarak organizasyonun dengesini bozabilecek tüm etmenleri kapsayabildiği gibi yaşam kalitesini de düşürebilir. Stres tamamen ortadan kaldırılamayabileceği gibi normal seviyede stres örgütlerin verimli ve etkin iş yapmasında önem arz edebiliriz.

Stresi ortadan kaldırmamız mümkün olmadığından stresle yaşamayı öğrenmemiz gerekmektedir. Motivasyon ve stres etkileşimi sürekli'dir. Motivasyonun sağlanamadığı kurumlarda stres baş gösterir tam aksine aşırı stres ise motivasyon oluşumuna engel teşkil etmektedir.

Kişisel ve örgütsel stresle mücadele etmek modern yönetim anlayışının bir gereğidir. Stres yönetimini başarıyla uygulayabilen işletmelerde, örgüte bağlılık ve motivasyonun artması olasıdır.

#### **2.5.8. Yenilik Anlayışı**

Rekabetçi pazarlarda işletmeler güncel teknolojilere ve yeni ürünlere ayak uydurmak için bilgilerini artıracak bu bilgileri sürekli olarak tüm çalışanlarla paylaşmalıdırlar. Bir işletmede bilgi ve beceri ile oluşturulmuş iç faktörler, ürün ve süreç yenilikçiliğini de artıracaktır.

Literatürde yenilik performansı işletme performansını artırıcı en önemli girişimlerden biri olarak görülmektedir. Sonuçlarıyla örgütsel büyüme ve kârlılığı artırıcı sinerjik bir karışımdır<sup>85</sup>.

İşletmeler yenilikleriyle performans ve rekabet etme gücünü artırabilmektedir. Daha etkin üretim süreçleri geliştirilebilmesi birim maliyetleri düşürülebilmektedir.

---

<sup>84</sup> Ertekin, a.g.e., ss. 26-27.

<sup>85</sup> Sercan, a.g.e., ss. 33-34.

Yeni ürünler ortaya çıkarabilmek veya var olan ürünlerin kalitesini artırmak, işletmelerin pazar payını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Yenilikçilik, kurumların, dış dünyadaki dengesizliklere adapte olmasını sağlayabilir. Yenilikçilik özellikle dinamik pazarlarda işletmenin uzun soluklu başarılarında kilit rol oynayabilir. İşletmeler hızlı ve karmaşık değişimlere adapte olmak zorundadırlar. Yenilikçiliğin getirisi ile güçlülere ivedilikle karşılık veren işletmeler, yenilikçi olmayanlara göre yeni ürün ve pazar fırsatlarını daha kullanışlı değerlendirebilirler.

### 2.5.9. Paylaşılan Vizyon

Organizasyondaki tüm bireylerin güncel bilgi edinimi ve bu bilgileri kullanabilme seviyesi bireylerin ve örgütün hedefleri ile tamamlanmadığı takdirde öğrenmeye bağlılık organizasyon için bir mana oluşturamayabilir<sup>86</sup>.

Paylaşılan vizyon örgütsel öğrenmede, öğrenme için gerekli konsantrasyonu ve enerjiyi sağlama açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Örgütün müşterek bir gelecek perspektifinde birleşmesi, amaç birliği ve eylem birliği oluşturabilmektedir

İşletmelerde, örgütsel seviyede öğrenmenin sağlanabilmesi için, örgütün çalışanları arasında işbirliği ve intibak sağlayacak iletişim, paylaşılan vizyon, çalışanların motive edilmesi, açık fikirlilik gibi bir dizi yeterliklerin olabilmesi gerekmektedir. Paylaşılan vizyon çalışanlara aynı hedefler için aynı yönde yol almayı sağlamakta, ortak bir bakış açısı kazandırmakta ve geleceğin görebilme fonksiyonu yerine getirebilmektedir. Örgütlerde çalışanlar arasında değer yargıları boyutunda bir uyumun olması gerekir. Paradigma uyum, çalışanların dünya görüşleri, doğruları ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakışının aynı istikamette olmasını ifade eder. Vizyon paylaşımının işletmelerde paradigmatik uyumu sağlayabilmesinden ötürü motivasyonu artırabileceği öngörülmektedir.

Yönetim tanımlarını bilim alanlarının kabul ettiği şekle göre betimlersek; ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve içgüdü ile birlikte üretim işlevlerinden bir tanesidir. Yönetim bilimciler yönetimin bir erk sistemi olduğunu ifade etmektedirler. Yönetim bilimcilere göre örgüt, yöneten ve yönetilenler şeklinde iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki erk ilişkisidir. Toplum bilimciler ise yönetimi, bir saygınlık, bir sınıfsal sistem olarak nitelendirebilmektedirler. Öteki pek çok düzende kendince yönetime bir bakış açısı kazandırmışlardır. Toplumda yönetim yaklaşımının ortak noktası, yönetimin değer insanların gayretleri aracılığıyla amaçların başarılması süreci olduğudur<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> Çetin, a.g.e., ss. 13-14.

<sup>87</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara,1997, ss. 62-63.

Yönetim dediğimiz mefhum tarif edildiğinde bazen bir süreç bazen bu sürecin unsurları olan organlar (kişi veya grup) anlaşılırken bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunu yöneticilerin liderlik ve karar verme gibi icraatlarında nasıl kullanabileceği üzerinde durulabilmektedir. Değişil görüş açlarına göre yönetimin tanımları farklılık göstermekte ise de, genellikle yönetim dendiğinde kimi zaman bir faaliyetler dizisi veya süreç anlaşılmakta, kimi zaman bu sürecin geliştiği, bir teşkilat yapısı anlaşılmakta kimi zamanda küresel nitelik taşıyan belirli bir bilgi topluluğu ya da bilim dalı anlaşılabilir. Bir genelleme yapmak gerekirse, üç tip yönetimden söz edilebilir; özel yönetim, kurumsal ve birlik yönetimi, devlet yönetimi üç farklı yönetim biçimine rağmen yönetim tiplerinin hepsinin de bazı ortak yönleri vardır. Her üç halde de 1) üst, 2) ast ve 3) ast-üst ilişkiler sistemini düzenleyen olarak insan görev yapmaktadır.

Bir işletme yönetiminde sahiplik, temel karar ve organların hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belirli bir aile üyelerinde oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. İşletme sahipliğinin temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasi eğilim ve ilişkilere sahip kişilere doldurulması durumunda ise, siyasal yönetimden söz etmek mümkündür. Temel politik karar organlarının hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aile veya siyasi yönetime bağlılıktan çok uzmanlık ve beceri esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetimden söz edilmektedir. Kısaca yönetim işinin bir meslek haline getirilmesi profesyonel yönetim denilmektedir.

### **2.5.10. Yönetim Anlayışı**

Bireylerin ihtiyaçlarının doyurulduğu zaman daha etkili şekilde aksiyonda bulunabildikleri düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan hizmetkâr liderlik yaklaşımına göre hizmetkâr liderler çalışanlar üzerine yoğunlaşacak hizmet eden liderlerdir. Hizmetkâr liderler örgütten daha çok çalışanlarla ilgilenirler<sup>88</sup>.

Hizmetkâr liderlik, liderden çalışanlarda hizmet eden olmayı, kazandıklarından daha fazla verebilmeyi ve öz ihtiyaçlarından daha fazla çalışanların ihtiyaçlarına hizmet eden kişiler olmalarını bekler. Hizmetkâr liderliğin diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştığı özellik, hizmet yönetimli olma tutumudur.

Hizmet yönelimli liderler, insanlara çalışmalarını ve yetişmeleri için destek olur, onların kişisel gelişimlerine yardımcı olabilirler. Hizmet etme felsefeleri egoistliğin ötesinde şeffaf bir iletişim kurarak takım çalışması ve işbirliği atmosferini geliştirebilirler. Hizmet yönelimli liderlik, örgütte çalışan kişilerin gelişmesini ve mutluluğunu kolaylaştırabilmektedir. Uzun vadede örgütsel hedeflerin

<sup>88</sup> Acar Baltaş, *Liderlik*, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002, ss.126-127.



başarılabilirliğini, kabul edebilir. Hizmet yönetimli lider çalışanlara hedeflere ulaşma yollarını gösterdiği için çalışanların motivasyonunu arttırabilir.

Stratejik liderlik kritik ve son derece kompleks bir yönetim sürecidir. Planlar ve stratejik kararlar efektif stratejik liderler olmadan hayata geçirilemezler<sup>89</sup>.

Bugün lider ve liderlik kavramları değişim, vizyon ve risk olgularıyla birlikte anılmaktadır. Değişiminin tanım gereği “Yeni bir sistem yaratmayı gerektirir ve bağlı olarak bu sistemde her zaman liderlik ister” şeklindeki ifadesiyle, liderliğin yönetimden net biçimde ayrıldığı noktanın riske girmek ve sistemi değiştirmek olduğu vurgulanmaktadır.

Örgütlerde, kurumsal amaçları gerçekleştirecek işler, ölçülü bazı kriterlere göre küçük parçalara ayrılmalı ve çalışanlar becerilerinin olduğu işte yoğunlaşarak uzmanlaşmaya çalışmalıdır. Örgüt içi eleman veya yer değiştirmeler, olumsuz durumlarda meydana gelebilecek pek çok sorun giderebileceği gibi, motivasyonel bir yapı da kurabilecektir.

---

<sup>89</sup> Başyigit a.g.e., ss. 55-80.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MOTİVASYONUN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

#### 3.1. İŞLETMELERDE İŞGÜCÜNÜN MOTİVASYONUNDA YARARLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARI

Bu kısımda, motivasyon stratejilerinde kullanılan motive edici araçlar konusuna yer verilecektir.

##### 3.1.1. Ekonomik Motive Ediciler

Bu bölümde, primli ücret, ücret artışı, ekonomik ödüller, kara katılma ve sosyal güvenlik ve emeklilik planları konularına değinilecektir.

##### 3.1.1.1. Ücret Artışı

F.W Taylor yüksek ücretlerin çalışanları daha iyi çalışmaya motive eden birincil faktörlerden olduğunu savunmuştur<sup>90</sup>.

Ücretle arasındaki ilişki ve efektiflik arasındaki ilişki incelendiğinde iş gücü verimliliğinin mühim bir etmen olduğu görülmektedir. Verimlilik işletmelerde maliyetleri azaltıcı etmenlerdendir. Verimliliği yüksek olan kurumlar çalışanlarına daha fazla maddi olanak, maaş zammı, aynı yardımlar ve ikramiyeler verebilmektedirler.

Girişken yöneticiler, çalışanlarına sunacakları girişim ortamı ile onların motivasyonlarını ve iş tatminlerini, firmalarının öz kaynaklarının güçlenmesi ile büyümeyi ve firmalarının kararlılıklarını artırmaktadır.

Girişimci yöneticiler aynı zamanda organize eden ve kurucu yönü olan, kurumunu kara geçirmeye çalışan, tasavvur yönü gelişmiş, uzun vadeli stratejik düşünce yapısına sahip olan, başarı peşinde olan ve risk alan, otoritesini paylaşmayıp emir veren ve genelde geleceği konusunda kaygıları nispeten az olan insanlardır. Bu yönetim tarzındaki yönetici, iş yerindeki personellerin de motivasyonuna katkıda bulunan bir ruh hali içerisinde olabilir.

Motivasyonu artıran bireyler strese karşı daha güçlenirler. Bu güç bir yandan verimi artırabildiği gibi öte yandan çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da pekiştirebilmektedir.

##### 3.1.1.2. Primli Ücret

Bazı örgütlerde çalışanların tam gayret ve fazladan çalışmalarının sonucu olabilen tüm faydalar yalnızca üst yönetme veya hissedarlara giderse, çalışanlar bu durumu adaletsiz bulmaya başlayabilirler, isteklerini yitirir ve işlerini ihmal edebilirler.

---

<sup>90</sup> Öznur Aşan, *Motivasyon: Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, ss. 48-50.

İhmallerin önüne geçebilmek için aşırı başarımın üzerindeki bir muvaffakiyeti kıymetlendirmede işletmeler ölçeğinde değişik teşvik edici ücret sistemleri kullanılabilir. Çoğunlukla parça başı veya zaman esaslı temeline göre yapılan hesaplamalar muhtelif pirim sistemlerinin gelişebilmesini sağlamıştır. Çalışanların verimli çalışmaları ve ücret artırıcı gayretleri karşılığı primlerin verildiği bu tür sistemleri tatbik etmek oldukça zor olabilir<sup>91</sup>.

Primli yerel sistem mevzusunda değişik savlar mevcuttur. Kimileri primli ikramiyelerin gerçekte başarımından ziyan olabileceğini düşünebilmektedirler. Kişisel başarıma dair derecelendirmelerin, kısa mühlette başarımı arttırdığı, ancak uzun süreli planlamayı bozduğu, ekip çalışmasını kaldırdığını, kaliteyi düşürdüğünü, çalışanları korkuttuğunu, iş kazalarını arttırdığını ve düşmanlığa yol açabileceği belirtilebilir.

Primli ücret sistemi, belirlenen sakıncalı tarafları asgariye indirebildiği zaman çalışanların güdülenebilmelerinde gayet pozitif bir etkiye sahip olabilir

### 3.1.1.3. Kâra Katılma

Kar paylaşımı, üstlerin ve astların performanslarındaki artış ve artan verimlilikleri nedeniyle kurumun kazancına ortak olmalarıdır. Kazanç paylaşımı sistemde işletmecinin elde ettiği karın bir kısmı dönem sonlarında çalışanlara bırakabilmektedir. Temel mesnet, üretimin gerçekleşmesinde emek etmeninde en az sermaye etmesi kadar değerinin olmasıdır<sup>92</sup>.

Çalışanlara yalnız maaş vermek yerine güdüleyici bir etmen olan kara iştirak oldukça eski ve muteber bir yoldur. Kara iştirak başarıma yönelik primli ücret sisteminde rastlanmayacak şekilde kar paylaşımı, koordinasyon ve takım çalışmasını teşvik eder. Çalışanların motivasyonlarını yükseltme adına yapılan kara katılma veya kar dağıtımını işletmelerin kökeni ticari hayatta çok gerilere dayanmaktadır. Kar paylaşımı, çalışanların motivasyonunda etkili olabilmekle birlikte karın ne zaman, ne şekilde ve kimlere dağıtılacağı hususunda bir takım sakınca ve güçlükler mevcuttur.

Yoğun rekabet ortamında, düşük kar marjlarıyla çalışan, durağın işletmeler için söz konusu fayda daha az olabilir. Kar paylaşımı profesyonel yüksek seviye çalışanları ve yöneticiler için özellikle anlamlı ve belirleyici olabilir çünkü bu çalışanların faaliyet ve kararların kuruluş karı üzerinde etkisi daha da belirgindir.

<sup>91</sup> Evrim Çeltek, "Motivasyon Yönetimi", *İş gücü Dergisi*, 2003, ss. 12-40, s. 28.

<sup>92</sup> Şeyma Batmaz, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi" *Standart Dergisi*, 2002, ss. 25-52, s.35.

#### 3.1.1.4. Ekonomik Ödüller

Yöneticilerin çalışanlarından beklediği davranışlar vukuu bulduğunda onları maddi ödüllerde teşvik edebilirler. Eğer bu ödüller, iş görenlerin ihtiyaçları istikametinde belirlenmişse motive edici etki de yapabilirler. Yaratıcı bir fikir, önemli bir yenilik, kalite, yüksek performans, yetenek, düşük devamsızlık ve kaza oranları gibi olumlu etmenler maddi değer taşıyan ödüller için gayet iyi sebepler olabilir<sup>93</sup>.

Verilecek ödül ile çalışanların ürettiği mal, hizmet arasında bir denge olmalı ve arada geçen süre kısa olmalıdır. Ödülün amacına ulaşması sürenin uzun olmamasına bağlıdır. Ödül ile çalışanın yaptıkları arasındaki bağın kuvvetli olmaması durumunda çalışanlar ödülün verilmiş amacını unutabilecekleri gibi güdülemesi de olmayabilir. Ekonomik ödüllendirmeler, diğer özendirme araçları gibi sınırlı bir geçerliliğe sahip olduklarından dikkatli ve adil kullanılmadıkları ve kişileştirilmedikleri hallerde yararsız, hatta zıttına zararlı bir öge haline gelebilir.

Çağımızda bir çok işletmenin çeşitli şekillerde yürütülmekte olduğu ekonomik ödüllendirmenin çalışanları güdülemedeki işlevi inkâr edilemez. Yanı sıra maddesel güdüleme vasıtalarına normalden çok bel bağlamak ve değinmek de isabetli olmayabilir. Ödüllendirme planlaması yazılırken çalışanların ihtiyaçları paralelinde ekonomik özendirme argümanlarına yer verilmektedir.

#### 3.1.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Tasarıları

Çağımızda çalışanlar hayatlarının büyük bir bölümünü iş örgütlerinde geçirmekte ve maddi, sosyal ve hatta duygusal ihtiyaçlarının büyük bir bölümünü bu örgütlerde gidermektedirler. Dolayısıyla çalışanlar bir takım ihtiyaçlarını karşılamada örgütlere bağımlı hale gelebilirler. Kamu çalışanlarından ziyade özel sektörde çalışan çalışanlar için bu bağımlılığın getirdiği riskler, çoğu zaman bir endişe kaynağı olabilir<sup>94</sup>.

Çalışanların, bu bağımlılıktan olumsuz etkilenmemeleri için ortaya çıkmış olan sosyal güvenlik ve emeklilik planları, emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi onlara hayat boyu sürekli gelir sağlayacak ekonomik konuma biçimlerini içermektedir. Kısmen mevcut hukuk çerçevesinde yasal birer zorunluluk haline getirilmiş olan bu kavramlar artık teşvik edici birer ödül olmanın ötesinde bir haklardır. Buna karşın teşkilat idareleri sosyal güvenlik ve emeklilik planlarını daha yararlı hallere sokup, güdüleme aracı olarak kullanabilme imkânına sahiptirler. Daha müreffeh emekli olma imkânı daha müsait sağlık güvencesi, lazım geldiğinde problemsiz bir biçimde sağlanan ücretler ve ücretsiz izinler, giyecek, yakacak ve

<sup>93</sup> Keser, a.g.e., ss. 48-49.

<sup>94</sup> Oktay, a.g.e., ss. 31-32.

çocuk yardımları ve diğer işletmelerle kıyaslandığında da cazip olan benzer öğeler, personelin kendini güvende hissetmesine ve işinden memnun olmasına katkıda bulunmaktadır.

Çalışanlara sağlamış olan bu güvenlik önlemleri işletmeler için büyük ekonomik külfetler oluşturmalarına rağmen, çalışan etkinliğinin artışına doğrudan etki etmektedirler. Ancak sürekli bir gelirin oluşturduğu kendine güven hissi olmadan, tedirgin bir şekilde çalışan çalışanların performans ve kuvvet gösterme azminin de düşük olacağı bir gerçektir.

### **3.1.2. Psiko-Sosyal Motive Ediciler**

Bu bölümde, statü ve değer, özel yaşama saygı, bağımsız çalışma olanakları, , takdir ve işletme başarısından sorumlu tutma, çevreye uyum, sosyal uğraşlar, öneri sistemi ve ceza konularına yer verilecektir.

#### **3.1.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları**

İnisiyatif kullanabilme ve bağımsız çalışma ihtiyacı çalışanların büyük çoğunluğunun, kişisel gelişim gücünü artırmak veya benlik duygusunu duyurmak amacıyla önem verdikleri bir mevzudur. Çalışan, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde kıymetli bir çalışan olarak algılar.

İş hayatında özgürlük arzusu kişinin doğasından gelen bir duygudur. Üstlerin aşırı tahakkümü altında çalışmak çalışanların arzu etmedikleri bir durumdur. Her konuda emir verilmesinden etkilenmekten ya da işlerine karışılmasından kaçınırlar. Merkezi yönetim anlayışını kabullenen sert ve katı idarecilerin bulunduğu işletmelerde çalışan çalışanlar bu sebeple çok verimli olamazlar ve ilk fırsata yeni bir iş arayışına girebilirler<sup>95</sup>.

İş özelliklerin en önemli boyutlarından biri olan özerklik, 1960- 1970 senelerindeki çalışma ortamındaki nitelik hayatının bir bölümü şeklinde gerçekleştirilen işlerin tekrar dizaynı çalışmaların ilgi kaynağı olmuştur.

Bağımsızlığın başarılı olması için özgür çalışmanın meydana getirdiği performans artışının ödüllendirmesi ve çalışanların kendi iş süreçlerinden hakiki manada sorumlu olabilmesi için gereken eğitimi almaları lazımdır. İş tatmininin sağlanmasın da, artan verimin çalışanların işlerini yitirmelerine yol açmamasını güvence altına alır.

---

<sup>95</sup> Akbaba, a.g.e., ss. 135-136.

### 3.1.2.2. Değer ve Statü

İşveren bir taraftan çalışanları hayatın içinde aktif yaşayıp sosyal ihtiyaçları olan canlılar olarak ele alıp, onlara çeşitli gruplara iştirak etme olanakları sağlarken veya çeşitli gruplara iştirak etmelerini hoşgörüyü karşılarken, öteki yönden onların şahsiyetlerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüşlere ve düşüncelere kıymet verebilmelidir<sup>96</sup>.

Çalışanın örgüt içinde işgal ettiği yer statüdür. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Yüksek statü buradan hiyerarşik değil, işlevsel statü vermek, yani çalışana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar mühim olduğu fikrini aşılama temel kriterdir.

İnsanları mesut, itibarlı ve benlik sahibi yapan örgüt içerisinde mühim ve vazgeçilmez addedilmek ve kıymet verilmektir. Sosyal statüye sahip olmak örgüt içinde bulunan insanları özel çevresinde, ailevi ortamının içerisinde ve hatta memleketinde bile saygı duyulmasına, takdir edilmesine ve kıymetli görülmesine vesile olabilir.

Çalışanların iş gördükleri ortamda elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından kıymet verilme gereksinimi, sosyal yapı içinde itibar kazanma güdüsüyle birleşmekte ve neticede başkaları tarafından övülmek, beğeni kazanmak, saygı görmek, parmakla gösterilmek arzusu ortaya çıkabilir. Bu tür güdülerin etkisi kişilere göre değişmektedir. İş camiasında pek çok kişi tarafından tanınan bir şirket bünyesinde çalışmak çalışana toplum nezdinde bir kariyer sağlayabilmektedir. Çalışan işletmesiyle bir bütün haline geldiği takdirde, işletmenin başarısıyla gururlanmakta ve mesut olmaktadır. Diğer bireyler tarafından çalıştığı işletmeye ilişkin övücü sözler söylenmesi kişiye çalışma gururu ve kıvanç aşılayabilir.

### 3.1.2.3. Özel Yaşama Saygı

Bir çalışana efektif biçimde iş gördürebilmek için onun görev dışı bireysel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması mecburi olmaktadır. Yöneticilerin, çalışanlara sorunlarını anlayışla karşılaması ve bu sorunların çözüme bağlanması konusunda elden gelen her türlü yardıma hazır olmaları gerekebilir<sup>97</sup>.

Üstlerin özel hayata saygılı olma sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma elde mevcut imkânlarla yardım etme, çalışma ve işbirliğini kuvvetlendirmek de mühim bir konudur. Üstler altların iş dışı sıkıntılarının çözümlenmesine elden geldiğince yardım etmek ve yaptığını bir güdüleme niyetiyle kullanmakla birlikte; çalışanlarının hususi hayatlarını tertipleyerek tüm çabalarını

<sup>96</sup> Ömer Peker ve Nihat Aytürk, *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 30-32.

<sup>97</sup> Eren, a.g.e., ss. 51-52.

işletmede toplamaya çalışmamalıdır. Astların karakterine saygı duymak gerekir ve bunu saptamanın en mühim yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden istifade edebilmektir.

#### **3.1.2.4. Takdir ve İşletme Başarisından Sorumlu Tutma**

İş yaşamında tanıdıklar ve dostlar karşısında takdir edilme bir çalışanın başarısının ve görevinin önemiyetini başka insanların yanında açıklama, çalışanların soysal statüsünü etkileyebilmektedir. Sosyal kültürün kazanılma yollarından en önemlileri; kıymetini çalışanın hayatı boyunca sürdüreceği hediyeleri veya takdirnameleri, özel toplantılar düzenleyerek vermek ve imkân var ise bunları mümkün olan tüm şirket çalışanlarına duyurmaktır ve ödüllendirmektir. Güdüleme amacı olarak bu tarz yaklaşımlar çalışanda beklenen çalışmaların süratini, çalışanın dinamizmini ve iş görme hızını arttırabilir<sup>98</sup>.

Maddi ödüller ve ekonomik motive ediciler çoklukla çalışanları güdülemede büyük öneme sahip olsalar da tüm şartlar ve tüm çalışanlarda beklenen etkiyi gösteremeyebilirler. Çalışanlar, emekleri neticesinde bir fark yarattıklarının yönetim tarafından algılanmalarına ve farkın dışavurumunu bekleyebilirler. Çoğunlukla az gelişmiş ülkelerde, düşük teknoloji kullanan işletmelerde ve alt seviye çalışanlarında maddi teşvik araçları işletmelerde önemli her yere sahip olabilir. İşe ve çalışma çevresine duyulan alaka ve saygı çalışanlardan iş görme arzusunu oluşturmada ücretten daha belirleyici olabilir. İş ortamı bu şekilde olan bir yer için en olumlu ve somut özendirme araçları, çalışanların yaptıkları işin işletmeye düşük sonuçlarından sorumlu tutma ve takdir etmedir. Bazen sadece detaysız bir övgü bile buna kâfi gelebilecektir.

#### **3.1.2.5. Sosyal Uğraşlar**

İş ortamı dâhilinde ya da haricinde yapılabilecek bazı etkinliklerle, iş bir eğlenceye çevrilerek çalışanların stres ortamından uzaklaşması sağlanabilmektedir. Zamanımızda pek çok profesyonel yönetici ise az da olsa keyif katma maharetinden mahrum olan şirketlerin, verimlilik sınırlarını zorlayamayacağı görüşündedirler<sup>99</sup>.

İşyeri atmosferindeki tek düzlüğün aşılabilmesi ve muhtemel gerginliklerin bertaraf edilip kaldırılabilmesi için, çalışanlar arasında tertiplenecek özel gün ve eğlenceler, oluşturulacak sportif faaliyetler, geziler, çalışanların aileleriyle beraber dahil olabileceği piknikler verimli birer imkan olabilir.

<sup>98</sup> Elbeyi Pelit, "Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi", *Standard Dergisi*, 2003, ss. 49-74, s.61.

<sup>99</sup> Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları*, Mercek Yayınları, İstanbul, 2000, ss. 36-37.

İşletmelerde mevcut şartlar, kimi zaman stresin sebebi olabilirken, kimi zaman da motivasyon kaynağı olabilir. Yöneticiler hâlihazırdaki iş şartlarını (maddi ve manevi) dikkate almak durumundadırlar. Kurumlar işlerinin yoğunlukları nedeniyle, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından pek çok olumsuzlukla karşılaşabilmektedirler. Bu olumsuzluklar iş koşullarını zorlaştırmakta ve stres sebebi olabilir<sup>100</sup>.

İşletmelerde mevcut şartlar iyileştirmek çalışanlar arasında motivasyonu artırabileceği düşünülmektedir. Bununla ilgili termal konfor ve ergonomi konularına da dikkat edilmelidir. Bu gibi fiziksel koşulların düzeltilmesi, çalışanların çalışmalarını kolaylaştırabileceği gibi üretkenliklerini de artırabileceği düşünülmektedir.

İş koşullarının iyileştirilmesi için yönetici ve lider konumundaki yetkililerin konu hakkında gerekli hassasiyeti göstermesi ve tedbir alması gerekmektedir. Sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar arasında kaynaşma sağlanabilmekte ve dayanışma ruhu ortaya çıkabilmektedir, aynı zamanda bu uğraşlara katılan çalışanlar arasında başarı ve aktiviteleri izlenen doğal önderlerin ortaya çıkarılabilmesi için ideal bir platform oluşturulabilmektedir. Diğer taraftan, özellikle seyahat gibi sosyal içerikli aktivitelerin, teşvik edici amaçlarla yaygın bir biçimde uygulaması gerekir.

### **3.1.2.6. Çevreye Uyum**

Kimi zaman depresif ruh halinde, kendi kurguladığı dünyada yaşamak isteyen, içine kapanık çalışanlar uzun mühlette kendilerine olduğu gibi kurumlarına da faydalı olamayabilirler. Çalışan, yani katıldığı muhitin gereklerine, kurallarına, geleneklerine en kısa sürede alışmalı ve üzerinde yabancılaşma halini aşabilmelidir. Kimi kez, her grup yeni gelen personele karşı her zaman içten, samimi davranmaz, belli bir zaman geçene kadar o insanı yabancı nazarıyla görür ve bazen de baskı uygulanabilir. Yönetici, rotasyon ile veya yeni gelmiş çalışanlara daima yardımcı olmalı, yeterli ve gerekli bilgileri paylaşmalı, çalışma arkadaşlarıyla adaptasyonunu sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulayabilmelidir<sup>101</sup>.

### **3.1.2.7. Öneri Sistemi**

Örgütteki çalışanın, işe ilişkin öneri ve düşüncelerini hür bir şekilde ifade edebilmelerinin önünü açan öneri sistemi, çalışanlarla amirler arasında karşılıklı müzakerenin pekişmesine katkıda bulunan bir güdüleme etmenidir. Çalışanların şirketi ilgilendiren bütün mevzularda katılımını sağlamanın ve dinamizmi artırmanın en iyi yöntemlerinden biri çalışanlara fikir danışmaktır. Toplam kalite yönetimi,

---

<sup>100</sup> Aşan, a.g.e., ss. 52-53.

<sup>101</sup> Kocabaş, a.g.e., ss. 85-86.



sürekli gelişim programları ve geleneksel öneri kutuları gibi değişik adlar altında da yürütülmekte olan birçok program, kurumda çalışan çalışanların üretim kalitesini artırırken maliyetleri azaltmayı sağlayacak önerilerde bulunmaya teşvik eder. Bazı batı ve Amerikan işletmelerinde yaygın olarak kullanılan metodun işletmeye olan bağlılıkları artırdığı, bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği olumlu etkilediği görülmüştür<sup>102</sup>.

Çalışanlardan gelen olumlu öneriler sadece firmanın değil, çalışanlarında yararına olmaktadır. Çalışanlar bu sistem sayesinde, işletme hakkındaki görüşlerini teknik veya örgütsel konudaki düşüncelerini, kişisel problemlerini, işe ilişkin tekliflerini yönetici kademelerine sunabilme imkânına sahip olabilmektedirler.

Çalışanlardan gelen fikirler zaman kaybetmeksizin uygulamaya konabilirse, bu fikirlerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiği ispatlandığı için çalışanları pozitif bir şekilde motive edebilir ve işletmede kaynaşma artar, bundan psikolojik durum sağlayan çalışanların sahiplik duyguları da gelişebilir.

### **3.1.2.8. Ceza**

Ceza, arzu edilmeyen bir davranışı sönmlemeye ve bu davranışın tekrar etmesini engellemeye yönelik bir negatif yaklaşımdır. Bir çalışan, işe geç geliyor, tembellik yapıyor, verilen işleri yapmıyor veya diğerlerinin işlerini engelliyorsa, yaptığı işler kötüyse işveren bu personeli ihtar etmeyi, cezalandırmayı dahası işine son vermeyi dahi düşünebilir<sup>103</sup>.

Ceza, çalışanın istemediği-sevmediği bir davranışa giriftar edilmesini kapsar. Çalışanın de hoşlanmadığı bir neticeyle karşılaşmaktansa, çevresince istenilmeyen davranışından cayacağı ve bir daha yinelemeyeceği varsayılmaktadır. Ceza metodunun düşmanlık ve kırılma gibi üretkenliğe etkileri olabilir. Çalışanları arzu edilmeyen tutumlardan caydırmak için mümkün olduğunca pozitif pekiştiriciler kullanılması gerekir.

Yöneticiler ceza mekanizmalarını çalıştırırken, hangi davranışı değiştirmek veya sonlandırmak istediklerini iyi düşünmeli ve cezanın derecesini adilce ayarlamalıdır.

### **3.1.3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler**

Bu kısımda, sorumluluk ve yetki eşitliği, hedef belirleme, delegasyon ve yetkilendirme kararlara katılma, eğitim imkânları, yükselme olanakları, esnek çalışma şartları, evde çalışma olanakları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi yönetimde

---

<sup>102</sup> Keser, a.g.e., ss.35-37.

<sup>103</sup> Pelit, a.g.e., ss ss. 25-26.

esneklik, olumlu yönetim yaklaşımı ve açık pazarlık yöntemi konularına yer verilecektir.

### **3.1.3.1. Hedef Belirleme**

Örgütsel ve yönetsel motive kaynaklarından olan hedef belirlemede, işletmenin herhangi bir birimi için öngörölmüş hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için o birimde görevli her çalışana düşen hedefler belirlenmektedir. Bölüm yöneticileri bu doğrultuda çalışanlar ile toplanarak, kişisel paydalarına düşen hedefler için neler yapılabileceği konularında çalışmaları lüzumludur<sup>104</sup>.

İş yerinde, değerlendirme işleminden daha iyi sonuçlar doğurabilecek çok az işlem vardır. Bu işlemleri gerçekleştirmek için gereken, çalışanlar ve onları yönetenlerin birlikte çalışmalarıdır. Birçok şirket, performans değerlendirmesi yerine daha olumlu bir ortam yaratan üç aylık yâda yıllık hedef belirleme oturumlarını tercih ediyor. En verimli oturumlar, geçmiş kaynaklı değil geleceğe yönelen ve görev alan herkese enerji veren oturumlardır. Ayrıca belirlenen hedeflere ulaşım ulaşılmadığı personele bildirilmelidir.

Hedef belirgin olmayan senaryolarda ise imalat aşamasında olduğu kadar satış aşamasında da çalışanların motivasyon ve performanslarının düşüş trendine girdiği gözlemlenebilmektedir. En iyi güdüleme vasıtası bile, belirlenen bir istikamete yönlendirilmediği zaman faydasız olabilir.

Öngörülen amaçlarla başarıyla varılabilmesi için; yüksek ama ulaşılabilir ve reel amaçlar belirlenmesi, yeri geldiğinde bu hedeflere lüzumlu değişimlerin yapılabilmesi, çalışanların hedefe varmada kullanacakları lüzumlu enstrümanların sağlanması, kendi çözümlerini oluşturabilme olanağının sağlanması, başarısızlık durumlarında ceza verilmemesi ama başarı durumunda ödüllendirmenin yapılması ve çalışanlara güven telkini gibi noktaların öne alınması gerekir.

### **3.1.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denklığı**

Yetki, örgütü bir arada tutan bir yapıştırıcı unsurdur. Örgütlenme açısından yetki, yöneticinin bir işin yapılması karşısında örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmak ve astın o işi yapmasını istemek hakkıdır. Bir örgütte yöneticinin yetkisinin içerdiği davranışlar şunlardır. 1. Otokontrol ile karar vermek 2. Altında çalışanların görevlerini tespit etmek. 3. Astlardan faydalı olabilecek bir başarı üretmesini beklentisi içinde olmak ve bunu arzulamak<sup>105</sup>.

---

<sup>104</sup> Eren, a.g.e., ss. 55-59.

<sup>105</sup> Keser, a.g.e., ss. 82-83.

Çalışanları işe motive etmede önemli bir psiko-sosyal araç da, yöneticilerin bazı yetkilerini, astlarına devretmeleri ile onların örgütsel bir güce sahip olmalarını sağlama konusudur.

İşletmelerde yetki çoğunlukla üst kademelerdeki yöneticilerde toplanmaktadır. Bununla birlikte işletmeler büyüdükçe, bir noktadan sonra sahip olunan personel nicelik ve nitelik bakımından yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliğin başlıca nedeni yetki ve sorumluluğun üst kademe yöneticilerinde toplanmasıdır; çözümü ise ya yeni personel alınması ya da mevcut personele yetki ve sorumlulukların yeniden dağıtılmasıdır.

Sorumluluk yüklenen çalışana aynı oranda sorumluluğun verilmesi taşları yerine oturtacak öncül ilke olarak karşımıza çıkabilir. Çalışanlar kendilerinden beklenen performansı sergileyebilecek özgüven ve kararlılığa haiz olacaklar ve örgüt içinde esneklik, uyum ve manevi değerler alt kademelere yayılabilecektir.

### **3.1.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon**

Motivasyon konusundaki güncel eğilimlerden bir tanesi kurumunda olan yetkilendirme özetle bir kurumda erk kuvvetinin çalışanlara nakli biçiminde tanımlanabilmektedir. Yetkilendirme, grupların veyahut tüm merhalelerdeki kişilerin malik buldukları ehliyeti kullanarak mesuliyet üstlenme ve sorunların üstesinden gelmek için yetkili ve bu çalışanların motivasyon, malumat ve maharet merhalelerinin bu erki kullanabilir uzmanlığa kavuşturulabilmeleri sürecidir. Yetkilendirme atfedilen çalışanların çıkar yol üretebilmek ve mesul buldukları mecralarda atfedilen sorumluluğu hangi şekilde tertipleyecekleri hususunda eğilimlerini de ihtiva eden yetkilendirme, eş zamanlı olarak çalışanlara kaynak kullanabilme imtiyazını da vermekte ve çalışanlara şahsiyetlerini iş görme üsluplarını gösterebilme fırsatı da verilebilir<sup>106</sup>.

Yetkilendirme bilhassa meşakkatli ve uğraştırıcı hiyerarşik modeli bulunan, büyük ve bürokratik kurumlar için düşük maliyetlere ve yönetsel uzmanlığa ulaşmada önemli bir uygulama alanı bulabilir. Yetki verilmiş çalışanlar hali hazırda ilgilenmekle durumunda oldukları problemler için ürettikleri çözüm yöntemlerini daha üst kademelerdeki yöneticiler dâhil olmadan yürürlüğe sokabilmektedirler. Yönetim piramidinde bir veya birden çok katmanın kaldırılması manasına gelen yetkilendirme yönetsel iletişimin kontrol ve akış mekanizmaları için hızlı ve oldukça etkili bir araçtır.

---

<sup>106</sup> Gülbin Çakır, İş görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi, Manisa, 2009, ss. 48-49, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Yetkilendirme sürecinde işletme yönetimi, sorumluluk vereceği bireylere temel olarak dört şey vermelidir. İşletme hakkında daha çok malumat, eğitim yoluyla mesleki bilgi, önemli kararlar verebilme kuvvet ve erki gösterilen çaba karşılığında ödül dört temel unsurdan biri noksan olduğu zaman yetkilendirmeden beklenen faydalar elde edilemeyecektir. Örneğin bugün şirketle yetkilendirilmiş bireylerin işletmeye ilişkin güncel finansal bilgilerden yoksun olmaları sebebiyle verdikleri önemli kararların finansal açıdan isabetli ve etkili olmadığı görülmektedir.

#### 3.1.3.4. Kararlara Katılma

Kararlara katılma, çalışanların şirkette söz hakkı olmasının ve yönetime astların da istek ve düşünceleri istikametinde etki edebilmesidir. Kalifiye bir yönetici, alınacak hükümlerde çalışanların de görüşlerine başvurulabilmesini sağlayabilir. Çalışanların şirket içinde alınabilecek kararlara iştirak edebilme durumlarını gözde gerektiğinden fazla büyütme psikolojik yönden güçtür. Kararlara katılmaya imkân sağlanmasının çalışanların gelişimini arttıran temel bir faktör olduğunu, akabinde morali arttırdığını, beceri ve kabiliyetleri arttırdığını göstermiştir. Çalışanlara kararlara iştirak edebilme hakkı tanınacaksa, onların bu hissi vererek bunu candan ve noksansız bir şekilde yerine getirilmesi gerekebilir. Pek çok defa, üstlerin kararı kesinleştirdiği halde, karara katılma duygusunu gösterebilmek için çalışanların görüş ve fikirlerine başvurduğu görülebilir. Çalışanlar bu tarz vaziyeti rahatlıkla algırlar. Bu nedenle çalışanların fikir ve görüşlerine müracaat edilecekse, bunu bütünüyle ciddiye almak, görüşlerin içinde o raddeye kadar üstlerin de aklına gelmemiş hususlarında olabileceğini kabullenmek gerekebilir<sup>107</sup>. Yöneticiler bunu başaramayacaksa, bu istikamete gitmemesi tavsiye edilebilir.

Kararlara iştirakin uygulanması bir kurumda bazı pozitif neticeler doğurabilir<sup>108</sup>;

1. Çalışanların motivasyonunu sağlar,
2. Eğitim işlevi görür,
3. Bir taraftan yeniliğe direnişin azalmasını sağlarken diğer taraftan da değişimin hızlanmasına katkıda bulunabilir,
4. Uygun bir iletişim ortamı hazırlayarak zaman kaybını önleyebilir,
5. Kaynakların en ekonomik biçimde kullanılmasını sağlayabilir,
6. Çalışanların düşünsel becerilerinden istifade edilebilir,
7. İş görev devamsızları önlenir.

Çalışanın kararlara aktif olarak iştirak etmesine olanak veren yönetici mühim bilgilere ulaşma olanağı yakalamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların

<sup>107</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 15-16.

<sup>108</sup> Kasım Demir, *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa Kitabevi, İstanbul, 1999, ss. 36-37.

sadakatinden de emin olur. Ayrıca kararlara katılma, çalışanların örgüt amaçlarını kabullenmesini ve bu lkler paralelinde gayret sarf etmelerini sağlayabilir. Kararlara katılma, bu ciheti itibariyle, çalışanları çalışmaya motive etmede kullanılabilen etkin araçlardan birisidir.

### **3.1.3.5. Yükselme Olanakları**

Çalışanlar şahsının örgüt içindeki akıbetine yönelik kimi tasalar taşıyabilmektedir bu kaygılara endeksli olacak şekilde şahsının uzmanlaşabileceği en st noktaya değin ilerleyip yükselebilmek mecrasının olduğunca erişilebilir olmasını isteyebilir. Bazen yapmakta olduğu işin modasının geçmiş olduğu inancına kapılan çalışanların isteği kırılabilir. İnsanlar kendi çalıştıkları iş yerinde olduğa deneyim kazanıp kariyerine yaptıkça daha fazla mesuliyet ve yetkiye yani daha st mevkilere gereksinim duyabileceklere st göreve yükselmek, değişik kişiler için değişik anlamlara gelebilir. Terfi bazı çalışanlar için maddi kazancın artması, kimisi için sosyal ve statünün yükselmesi ve toplum içinde daha fazla saygınlık kazanılması, kimisi içinde psikolojik gelişme ve adaletin tecelli etmesi olabilir. Yükselme bu sebeple her çalışanın güdülenme ve iş tatmin seviyelerine farklı etkiler yapabilecektir. Her çalışanın daha st görevlere gelebilme güdüsüne karşın, örgüt hiyerarşisinde çalışanların bu arzularının tamamını karşılayacak kadar makam olmasına gayet tabii ki olanak yoktur. Birçok şeyden önce örgüt hiyerarşilerinin piramit şeklindeki yapıları buna izin vermeyebilir. Başka bir anlatımla örgüt yapısının st noktalarının etrafındaki sınırlı sayıda mevcut mevki ve bu makamlara talip olan yüksek miktarda insan mevzu bahistir. Bahis olan durum pek çok çalışan ne denli çok gayret gösterse de, ne denli tecrübe ve bilgiye sahip de olsa, hiyerarşik oluşumun muayyen bir yerinde kalabilecektir<sup>109</sup>.

Kariyer durgunluğu/tıkanması; herhangi bir çalışanın kariyerinde mevcut hiyerarşide yukarı doğru bir hareket olanağının çok az olduğu noktadır. Bu durağanlık kimsenin hatası olmadığı gibi çalışanların karşı karşıya kalmak durumunda oldukları bir vakıdır.

### **3.1.3.6. Eğitim İmkânları**

Çalışanların lüzumlu konularda yetiştirilmesi ve örgüt tarafından eğitilmesi kapsamlı olarak tatbik edilen etkili güdülenme tekniklerinden biridir. Kurumlar, bireylerin beceri, mesleki bilgi ve maharetlerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim programlarını motivasyon programları paralelinde uygulamak durumundadırlar. Zira eğitimde çalışan ihtiyaçlarından birisidir. Mükellef olduğu işi en doğru şekilde yapma

---

<sup>109</sup> Başaran, a.g.e., ss. 85-86.

gayreti bulunan her çalışan, kendi ilgi alanı ya da kendi ilgi alanıyla ilintili öteki hususlar üzerinde malumat maliki olmak ve mesleki donanımı arttırmak isteyebilecektir<sup>110</sup>.

İşletme içi seminerler, kurslar ve yetiştirme programlarının düzenlenmesi, çeşitli örgüt ve kuruluşlarca düzenlenen seminer, fuar, kurs, konferans, sempozyum ve benzeri bilgilendirme etkinliklerine çalışanların katılımlarının sağlanması, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yapabilir.

Bu eğitici etkinlikler sebebiyle çalışanlar, teknolojik ve mesleki gelişmeleri yakinen izleme, çeşitli alanlarda uygulanan yeni yöntemlerden, bilimsel ve teknik yeniliklerden haberdar olma imkânı bulabileceklerdir. Çalışanların eğitim etkinliklerinden faydalanmalarında imkân eşitliğinin sağlanması ve adil davranılması, işletmeye olan bağlılığı arttırabilmesi açısından önemlidir.

### 3.1.3.7. Yönetimde Esneklik

Çalışma zamanlarının mühim orandaki kısmını iş mekânlarında kullanan çalışanlar, sert bir zapturapt içinde çalışmak istemeyebilirler. Sert ve katı kurallarla yönetilen işletmelerde tolerans sınırları oldukça azdır ve çalışanların bu tarz katı bir denetleme altında iş görmekten sebebiyle işten bıkmama, sebepsiz devamsızlık, stres, doyumsuzluk gibi etkinliği etkileyebilecek sıkıntılı konularla karşılaşma olasılıkları fazladır<sup>111</sup>.

Çalışanların iş yaşamları ile aile yaşamları arasında bir yeğleme yapma raddesine gelmemesi ancak esnek bir yönetim anlayışıyla mümkün olabilir. Kişisel gereksinimlerin, çalışanların içe dönük konsantrasyon ve ilgilerini bozmamasına olanak vermemek yöneticilerin tasarrufundadır. Çalışanlar, izin kullanımı, iş görme saatleri ya da iş ortamına ilişkin kimi konularda idarecilerinden anlayış beklerler ve bazı sözler alırlar. Fakat yönetici değiştiği zaman yeni idarecinin bu hususta sert olması durumunda tüm bu sözler ve şekilsel olmayan pazarlıklar geçerliliği yitirebilir. Esneklik bu sebeple kurumsallaşmalı ve bir şirket felsefesi olabilmelidir.

Çalışanların eş bakımı, çocuk bakımı, hasta olan aile fertleriyle ilgilenme ailevi mecburiyetlerin ya da eş ve ebeveyn olarak mesuliyetlerinin gerektirdiği bazı duyarlıkların örgüt yönetimi tarafından da paylaşılması, ancak miktarı iyi ayarlanmış bir esneklik davranımı ile olasıdır. Mesela, hastalık izni, kişisel mazeret izni ya da tatil izinlerinin bir tek kapta toplanması ve bunların kullanımının çalışanlara bırakılması, çalışma zamanlarının çalışanlara göre ayarlanması, yeri geldiğinde çocukların işe getirilmesine müsamahalı olunması, şartlar mümkün olduğunda evde

<sup>110</sup> Pelit, a.g.e., ss. 49-74, s. 58.

<sup>111</sup> Ali Şahin, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, ss. 36-62, s. 54.

iş görebilme olanağının sağlanması çalışanların işe bağlılıklarını artıracak, şahıslarına değer verildiği hissini arttıracak ve motivasyonlarını yükseltebilecektir.

### 3.1.3.8. Esnek Çalışma Şartları

Çalışanların mevcut mesai saatleri, işteki tatmin olma seviyesini belirleyebilmektedir. Çalışan için tahmin edilen işi yapma süresi net bir zaman parçası zorunluluğunda kararlaştırılmaz ise, çalışan işi bitirme süresini kendisi oluşturabilecek ve süreyi kendi çalışma ahengine göre düzenleyebilecektir. Çalışanların motivasyon ve özgürlüklerini fazlalaştırmaya müteveccih elastiklik yaklaşımlarından biri olan esnek çalışma saatlerinin belirlenmesi üç şekilde uygulanabilir<sup>112</sup>.

Esnek çalışma yöntemi devamsızlık önlemlerini artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime olan tepkileri azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini artırma gibi yararlar sağlar. Esnek çalışma süreleri iş örgütlerine hizmetlerindeki kaliteyi ve verimi artırma, değişen koşullara uyum sağlama, çalışanların refah düzeyleri ile istihdam durumlarını koruma imkânı verir.

### 3.1.3.9. Evde Çalışma Olanakları

Teknolojik gelişmelerin sunduğu, modem, network ağları, faks, kişisel bilgisayarlar gibi hayatı rahatlatan kolaylıklar, kimi işlerin ev platformunda sıkıntısız olarak yapılabilmesine olanak verebilmektedir. Kendi evinde iş görebilme olanağı özellikle çalışan kadınlar için kariyer ve aile sorumluluğunun birbiriyle çatışmaması açısından önemli olabilir. Bu personele evde çalışma izninin verilmesi işletme giderlerini de düşürebilmektedir. Merkezi olmayan telekomünikasyon ve çalışma yöntemleri ile desteklenen bu çalışma şekli, örgütler için daha az büro, daha az ofis ve daha az harcama demektir<sup>113</sup>.

Çalışanların işyeri dışında mekânlarda çalışabilmelerini sağlayan gelişmiş elektronik teçhizatın ve telekomünikasyon teknolojilerini sunduğu alternatif bir çalışma biçimi olan telework sistemi çalışanlara zaman açısından özerklik ve daha çok esneklik sağlayan, lakin daha az sosyal güvence, daha düşük ücretler, diğer, meslektaşlar ile etkileşimin olmayışı ve sınırlı kariyer gelişimi gibi daha kısıtlı avantajlar sebebiyle, aykırılışma, bigane kalma, haksız kazanç sağlama ve buna benzer problemlere sebebiyet verebilmektedir. Bütün bunlardan daha da önemlisi bu tarz iş görme biçimi hala önleyici ve koruyucu hukuki maddeler sağlam bir zemine oturtulmamış olduğu için, tanımlanmış yasal bir yetkilerden mahrumdur.

<sup>112</sup> Başaran, a.g.e., ss. 61-62.

<sup>113</sup> Levent Önen, *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 73-74.

### 3.1.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

İş görme platformunun ergonomik koşulları ve fiziksel şartlarının çalışmaya elverişli hale getirilmesi, çalışanların kapasitelerinin bütünüyle yaptıkları işe odaklanması ve motivasyon düzeylerinin artırılması açısından büyük önem taşıyabilmektedir<sup>114</sup>.

İş ortamının fiziksel şartları ve ergonomik koşullara elverişli biçime getirilmesi, çalışanların güdülenme seviyelerinin artırılması ve kapasitelerinin bütünüyle yaptıkları işe odaklanması açısından büyük önem arz edebilir.

Çalışma ortamı fiziksel koşulları belirtilince anlaşılabilir sıcaklık, havalandırma, titreşim, temizlik, rahatlık, iş yeri güvenliği, gürültü, aydınlatma ve nem gibi öğelerdir. Fiziksel ve ergonomik uyarıcıların tamamen ortadan kaldırılması olanak haricindedir. Uyarıcıların çalışan için ideal standartlarda dengeye oturtulması örgütün tasarrufundadır. Yöneticiler işin denge olayı göz ardı edilmemesi gereken bir husustur. Bahsedilen tüm bu fiziksel koşullar çalışanların stres düzeylerini, morallerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel çabalarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, işi bırakma, işten ayrılma, yıpranma ve iş kazaları oranlarını etkileyerek örgüt performansında belirleyici olabilir.

### 3.1.3.11. Olumlu Yönetim Yaklaşımı

İnanç mefhumu hemen her şeyde önemli olduğu gibi yönetim ve yöneticide de çok önem arz etmektedir. Motivasyon kavramı bilen yöneticiler bunun çalışanları üzerindeki doğru tatbikinde faydalı olacağı hususunda inançlı olmalıdırlar. Bazı yöneticiler çalışanlarını “motive edebilecekleri” ya da “motive edemeyecekleri” şeklinde iki gruba ayırabilmektedirler. Yönetici işe yeni başlamış çalışanını ikinci gruba dâhil etmişse yönetici o çalışanına soğuk durarak yol verebilir. İkinci gruba dâhil eden yönetici daha yenilgiyi en baştan kabul etmiş olabileceklerdir. Güdülenmenin önemini ve çalışan davranışlarının tabiatını kavramış bir yönetici ise yollarının kesiştiği her çalışanı motive edebileceğine inanır işin ağız sıkı çalışanları bile motive edip verimli iş görmeye yöneltmeye uğraşabilir. Düşünce insanların ortak değeri olarak bu olumlu yönetim yaklaşımıdır<sup>115</sup>.

### 3.1.3.12. Açık Pazarlık Yöntemi

Çalışan kendisine tevdi edilen işi gerçekleştirince tatmin düzeyi yükseliyorsa ve işten bazı faydalar edebiliyorsa pazarlık, çalışanı motive etmede etkili olabilir.

<sup>114</sup> Kuşluvan, a.g.e., ss. 46-54.

<sup>115</sup> Gülten İncir, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Merkezi Yayın, Ankara, 1984, ss. 85-86.



Oluşturulan pazarlık tekrarlama etkisi yaparak bir sonraki sefere çalışanı işe daha yüksek seviyede motive edebilir<sup>116</sup>.

Rutin olarak çalışanların beğendiği veya beğenmediği taraflar yöneticilere sorulabilir. Soruların cevaplarını öğrenen yönetici hangi öğeleri kontrol edebileceğini irdeler. Kontrol dışındaki öğeler pazarlık sürecinde işine yaramayacaktır. Bir çalışanın güdülenmesini icap ettiren bir vaziyetle karşılaşıldığında, üst kademe çalışana bir öneri götürür ve öneride çalışandan faaliyete dökmesi beklenen aksiyon talep edilebilir.

Talep edilen eylem karşılığında üstlenilen ise çalışanın hoşlandığı bir öğenin kendisine verilmesi ya da hoşlanmadığı bir öğeye daha seyrek maruz bırakılmasıdır. Çalışanın tavırlarındaki değişikliğin gözetilmesine dayanır ve açık pazarlık yöntemi olarak tanımlanabilir.

### **3.2. MOTİVASYON, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞANLAR VE İŞLETME BOYUTUYLA ÖNEMİ VE ETKİLERİ**

Bu kısımda, motivasyon ve çalışanların verimine etkisi, emeğin örgütsel bağlılık ve işletmeye desteği, duygusal bağlılık ve işgücü performansına etkisi, işgücü devamlılığın devamlı duruma gelmesi ve işletme verimine etkisi, normatif bağlılık ve işgücü performansına etkisi, çalışan bağlılığı ve işe geç gelmemeye etkisi, çalışan bağlılığı ve işgücü devri azlığına etkisi, ana ihtiyaçların karşılanması ve çalışan motivasyonuna etkisi, sosyal ihtiyaçların karşılanması ve çalışan bağlılığına etkisi, çalışan bağlılığı ve örgütte kalma süresine etkisi, hizmet ve ürün kalitesinin iyi tutulması ve örgüt imgesine etkisi, ego tatminin sağlanması ve çalışan performansının artırılmasına etkisi, çalışan motivasyonunun sağlanması ve çalışan potansiyelinin tümüyle kullanımına etkisi, motivasyon, duygusal bağlılık çalışmalarına verilen önem ve çalışanların amaçlarına ulaşabilmesine etkisi ve motivasyon, duygusal bağlılık çalışmalarına atfedilen önem ve işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesine etkisi konularına değinilecektir.

#### **3.2.1. Motivasyon ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi**

İşletmelerde personelin başarısı, motive edilmeye, yönlendirmeye, isteklendirme ve uyum içerisinde çalışılmasına bağlı olabilir. Çalışanların çalıştığı her örgütte güdüleme işleminin mutlaka yer alması gerekebilir. Her sektörde yönetimin başarısı yöneticinin başarısı ile doğru orantılıdır. Yöneticinin başarısı ise çalışanların etkinliği, üretkenliği, teknoloji ve ortamın huzuru ile de doğru orantılı olabilir. Bir işletmede çalışan personele verimliliğini çoğaltabilmesi adına gereken

<sup>116</sup> Nurullah Genç, "Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, Erzurum, 1987, ss. 23-54, s. 41.

motive ve organizasyon mutlaka yapılmalı, insanların nelerden hoşlandığı, hangi faktörlerin çalışmasına etki ettiği, örgüt yöneticisi tarafından bilinebilmelidir. Yöneticinin, çalışanları motive edebilmesi için insanları tanıması gerekebilir. Yönetici, insanların kendisi aşacağı ve geliştireceği altyapı ortamını tesis ettikten sonra geri çekilmelidir<sup>117</sup>.

Çalışanı motive edebilecek yöneticilerin motivasyon konusunda bilgili olabilmeleri beklenmektedir. Yönetici, motivasyon için gerekli ortamı sağlayabilmekle de sorumludur. İlkeler geliştirerek motivasyon için adım atmaya başlamalıdır. Yönetici, örgütte çalışanların kendi kendilerini motive edecekleri koşullar ve ortamı oluşturabilmelidir. Motivasyon çabalarının temelinde insana, çalışan ve herkese saygı besleyen, bunun yanında sevgi vermeyi de yadsımayan yöneticiler bulunabilir.

Dengesiz ücret ve adaletsiz ödüllendirme sistemi gibi olumsuzluklar motivasyon sisteminde kısa devreler oluşabilmesine neden olur. Adaletsiz atamalar, olumsuz örgüt kültürü, geleneksel motive sistemleri, çalışanların motivasyonlarında etkili olamaz. Motivasyon sisteminde, çalışanla çalışmayan ayırt edilmeli, ödüllendirme ve cezalandırma adil olmalı ve ceza son çare olarak düşünülebilmelidir. Yöneticilerin astlarına talimatın; açık, net, anlaşılır ve amacı belli olmalıdır ki çalışma disiplini bir araya oturtulabilmelidir.

### **3.2.2. İşgücünün Örgütsel Bağlılığı ve İşletmeye Katkısı**

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Takım çalışması, yetiştirme, eğitime, paylaşma ve yardımlaşma yolu ile örgütteki çalışanların karar verme yetkilerini çoğaltma ve çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlanan birey özendirme sürecinin efektif bir şekilde işleyebilmesi için, çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması gereklidir. Entelektüel sermayenin ilerleyen zamanla birlikte daha fazla önem arz etmesi ve artan rekabet şartlarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların örgütte tutulması mücbir bir hüviyete bürünmüştür<sup>118</sup>.

Rekabet koşullarında birikim sahibi çalışanları örgüte bağlı tutmanın yegâne yol para değildir. Nitelikli çalışanın pek çok durumda örgütten ayrılıp daha az ücretle bir başka örgüte geçebildiği görülebilmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden bir tanesi de yöneticilerin çalışanlarını örgüte bağlamadaki başarısızlıklarıdır.

İşletmeler, personelini yetenekleri istikametinde bünyesinde aldıkları için çalışanlarına güvenleri tümdür. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu perspektifle, örgütsel bağlılığın işe geç

<sup>117</sup> Mevzuat Dergisi, "Kamu Kuruluşlarında Verilen Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Çalışanların Verimliliğine Etkisi", <http://www.mevzuatdergisi.com/2007/07a/02.htm>, (Erişim Tarihi: 15.04.2014).

<sup>118</sup> Akbaba a.g.e., ss. 70-71.

gelme, işten ayrılma ve devamsızlık gibi umulmayan neticeleri azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülebilmektedir.

### **3.2.3. Duygusal Bağlılık ve İşgücü Performansına Etkisi**

Bağlılık öğelerinden normatif bağlılık ile duygusal bağlılığın performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve duygusal bağlılığın performans mefhumu konusunda pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulgulayabilmektedir. Rekabet üzerine kurulu dinamik pazarlarda hayatını idame ettirmek zorunda olan işletmelerin performans yükselmesi için çalışan tavırlarına önem vermesi gerektiğini gösterebilmektedir<sup>119</sup>.

Duygusal bağlılık ve duygusal bağlılıkla ilgili değişkenleri inceleyen pek çok çalışma yapılmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde ise, bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda, bağlılığın düşük devamsızlık, düşük iş gücü devri, düşük geç gelme oranı ve artan iş performansı ile pozitif bir ilişki olduğunun tespit edildiği görülebilmektedir<sup>120</sup>.

Duygusal bağlılığın istenen iş tavrı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu, örgütsel bağlılık öğelerinden bir diğeri olan normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin bunu izlediği, zorunlu bağlılığın ÖVD ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır.

### **3.2.4. İşgücü Devamlılığın Sürekli Hale Gelmesi ve İşletme Verimliliğine Etkisi**

Verimlilik işletmenin başarı derecesini ve karlılık durumunu gösteren öğelerden bir tanesidir. Piyasa şartlarına vaktinde adapte olan bir işletmenin başarılı olmasında en mühim faktör; o işletmenin teknolojik gelişmeye adapte olarak gerçek maliyetleri düşürmesi, başka bir deyişle birim ürün üretimi için kullanılacak girdi hacmini azaltabilmesidir. Girdi ve çıktı arasındaki oran iş gücü olarak betimlendiğine göre, kurumların başarısı iş gücü artışına endekslidir denilmektedir. Belli miktarda girdiler karşısında üretimdeki artışlar, başka bir tabirle, iş gücündeki artışların en büyük sebebi teknolojik gelişmelerdir denilmektedir<sup>121</sup>.

Gerek mal, gerekse hizmet üretiminde, çalışanlar işletmelerin kullandığı önemli bir girdi olarak değerlendirilebilir. Temel amaçlara ulaşılması için kullanılması mecburi bir girdiden çalışanların, ne ölçüde işe devam ettiği, verimlilikleri ve buna uygun iş ortamının sağlanması verimlilik açısından dikkatle irdelenmesi gereken bir husustur.

<sup>119</sup> Serhat Sefa Tor, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2011, ss. 14-15, (Yüksek Lisans Tezi).

<sup>120</sup> Balay, a.g.e., ss. 54-55.

<sup>121</sup> Başyigit a.g.e., ss. 117-118.

Esnek çalışma çalışanların aile ve iş yaşamlarını uyumlulaştırmalarını kolaylaştırdığı gibi iş tatminini de arttırabilir. İşe geç gelme, iş tatmini ve işe devamsızlığı azaltabilmektedir. Çalışma şartları daha cazip olduğundan, çalışan çalışanlar bu eşlerden ayrılmayı düşünmemektedir. İşten ayrılmalar ve işgücü devri bu sayede azalmakta, işgücü devrinin sonucunda ortaya çıkabilen performans kayıpları da ortadan kalkabilmektedir.

### **3.2.5. Normatif Bağlılık ve İşgücü Performansına Etkisi**

Örgütsel bağlılıkla alakalı pek çok çalışmada bağlılık, örgütle bulunma zamanı veya çalışan devri ile ilişkilendirilmiştir. Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla çalışan devri ya da işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu savunan hipotezlerin test edildiği çalışmalarda bu tez doğrulanarak bağlılık-çalışan devri ilişkisinin genellenabilirliği kabul edilebilmiştir<sup>122</sup>.

Tezlerdeki ilişkiye bağlı olarak örgüte bağlılık, birçok modelde çalışan devri sürecinde en önemli değişken olarak yer alabilir. Genellikle bağlılıkla ilgili çalışmalarda performans ile bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif seyirde olduğu ifade edilen çalışmaların çoğunda duygusal bağlılık ile ilintili ölçümler yapılmıştır. Örgütte kalmak için mecburiyet duygusu içinde olmanın örgüte yarar sağlamak sorumluluğunu da beraberinde getirmesi sebebiyle normatif bağlılığın çalışanın çabasıyla ve verimliliğiyle arasındaki ilişkinin pozitif yönde ilişkili olabilmesi mümkündür. Ancak devamlılık bağlılığı ile çalışma verimliliği arasındaki ilişki pozitif olmakta birlikte normatif bağlılığa kıyasla daha düşük olduğu ifade edilebilir. Normatif bağlılık en az incelenmiş bağlılık tipi olup çalışanların kişisel normları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, iş yerinde nasıl sonuçlar doğurduğu henüz kesinleşmemiştir.

Örgütte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla iş performansı arasındaki ilişki irdelenirse çalışanların iş performansı ile duygusal bağlılığı arasındaki pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Örgüte iş performansı ile normatif bağlılık arasındaki anlamlı bir ilişki bulunmamış ve iş performansı ile devam bağlılığı arasında pozitif işaretli anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilebilmiştir.

### **3.2.6. Çalışan Bağlılığı ve İşe Geç Gelmemeye Etkisi**

Örgütsel bağlılık, kişisel seviyede işle ilgili mühim bir done olup, davranışsal ve örgütsel doneler üzerinde etkiye sahiptir. İş çabası, performans, geç gelme, işten ayrılma, işe gelmeme bunlardan bazılarıdır. İşe geç gelme ile örgüte bağlılık arasında mühim seviyede olumsuz bir ilişki mevcuttur. Çalışanların örgüte karşı olan

---

<sup>122</sup> Arıcı a.g.e., ss. 78-79.

olumlu tutumları, çalışanların bu tutumlarla tutarlı davranışlar arasında yer almaktadır yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların işlerine daha seyrek geç kaldıklarını ortaya koyabilir<sup>123</sup>.

Örgütsel perspektife göre, çalışanın çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücü örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, örgütsel bağlılığın devamsızlık, işten ayrılma ve işe geç gelme gibi sonuçları azaltabildiği ileri sürülmektedir. İşe bağlılığın ürün ve hizmet kalitesine olumlu seyirde fayda sağladığı düşünülmektedir. Çalışanların geç gelmesi veya hiç gelmemesi devir hızı ile negatif bağlantılıdır denilebilir.

Örgütsel bağlılığın özellikle davranışsal sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla kuvvetli alaka içinde olduğunu belirlenebilmiştir. Örgütsel bağlılığın, işe geç kalma, performans, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve stres gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine yapılmış çeşitli çalışma vardır.

### **3.2.7. Çalışan Bağlılığı ve İşgücü Devri Azlığına Etkisi**

Teorik olarak, örgüte bağlılığın en mühim davranışsal neticelerinden birisi, iş gücü devir hızı oranının düşmesidir. Açıklama gereği, bağlılık düzeylerini yüksek çalışanlar, örgütün amaçları doğrultusunda çalışmayı ve örgütte daha fazla kalmayı isteyebilirler ve netice olarak örgütten ayrılma olasılıkları düşüktür. İşgücü devri ve örgüte bağlılık arasında istatistiksel olarak mühim seviyede bağlantı olduğu hesaplanabilmektedir<sup>124</sup>.

Çalışanların işten ayrılma davranışlarını ve örgüte bağlılıklarını inceleyen çalışmalarda, örgüte bağlılığın süre içerisinde geliştiğini ve örgüte bağlılık süre içerisinde gelişmesine bağlı olarak bağlılık düzeylerini yüksek olmayan çalışanların işten ayrılmasının süresi yaklaştığında bağlılık düzeylerinin iyice düştüğü görülebilmektedir. Örgüte bağlılığın, bu çalışmalarda personelin işi bırakma davranışlarını öngörmede iş tatmininden daha etkin bir değişken olduğu belirtilmiştir.

Çalışanların bağlılıkları işten hoşnut olmalarına başka bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların yanıtını alabilmelerine bağlı olabilir. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığının dönüşü olmadığı hissine kapıldıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir.

---

<sup>123</sup> Tastan a.g.e., ss. 144-145.

<sup>124</sup> Nezir Metin Özmütaf, Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, ss. 44-79, s. 66.

### 3.2.8. Çalışan Bağlılığı ve Örgütte Kalma Süresine Etkisi

İş gördükleri kurumlara bağlılık seviyeleri fazla olan bireyler örgütte daha uzun zaman durmayı istiyorsa, örgütte kalma süresi ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki mevcut olması lüzumludur. Ampirik çalışmalar olumlu bir ilişki olduğunu gösterebilmektedir. Üzerinde durulması gereken faktör, örgütte kalan süresi ile örgüte bağlılık arasında nedensel bir bağın mevcut olup olmamasıdır. Yani çalışanlar örgütte uzun süre kaldıkları için mi örgütte daha çok kalmaktadırlar, yoksa örgüte bağlı oldukları için mi daha fazla bağlanmaktadır<sup>125</sup>.

İşten ayrılma sebebiyle boşalan mevkiinin zamanında doldurulamaması, üretimin sekteye uğraması ve düşük moral nedeniyle oluşan motivasyon kaybını da ilave etmemiz gereken bu maliyetler, şirket bilançolarına "işten ayrılma masrafları" olarak yansımadiğı için fazla dikkat çekmezler. Dolayısıyla işten ayrılmaların işletmeye yüklediğı doğrudan veya dolaylı maliyetlerin kişi başına düşen miktarı net olarak tespit edilememektedir.

Örgütte kalma sürelerinin artırılması için, çalışanları işten ayrılmaya sürükleyen nedenlerin araştırılarak, uygun motivasyonel önlemler alınarak, çalışanlarda kuruma bağlılık ve aidiyet duygusunu geliştirilmesi ve iş tatmin seviyesinin artırılması lüzumludur.

### 3.2.9. Temel İhtiyaçların Karşılanması ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Katılım, birbirine değen icraatlardan vuku bulan her çalışanın kuvvetine göre, kendi ölçeğine düşeni bağlantılı olarak yapmasıdır. Çalışanların, amaçlarının teşekkül etme sürecine daha fazla iştirak etmesi, çalışanların amaçlarına daha fazla bağlılık duymalarına sebebiyet verebilmektedir. Aşikâr olan, mevcut hali aşmaya çalışan ama elde edilebilir amaçlar, içeriğinin özelliğine bakılmaksızın bağlılık oluşturabilir<sup>126</sup>.

Çalışanlar, katılımın meşru ve değerli olduğunu düşünürlerse katılım, bağlılığı arttırabilir. Kurumlarda karar almaya iştirakin, örgütsel bağlılık ile sonuçlanabileceğı öngörüsü mevcuttur. Katılım, çalışanları örgütle bütünleştirmekte ve onları örgütsel kararlara bağlı kılabilir. Zira karar almaya katılım, bir çalışanın örgüt içerisindeki erki ile yakından ilişkilidir. Karar almaya daha üstün katılımın, öğretmen ve yöneticilerin daha üst düzeyde okula bağlılığı ile sonuçlanabileceğı söylenebilir.

Çalışanların kararlara iştirakinin oluşturulması örgütün amaçlarını gerçekleştirmede yaratıcılık ve girişim yeteneklerini kullanabilmelerine imkân hazırlanmasıdır. Kararlara katılma aksiyonu düzgün bir tertiple icra edildiğinde

<sup>125</sup> Tanrıverdi, a.g.e., ss. 88-89.

<sup>126</sup> Keser, a.g.e., ss. 97-98.

çözümüne ulaşmada en uygun metodu yeğleme ve bulmada önemi günden güne artmaktadır.

### 3.2.10. Sosyal İhtiyaçların Giderilmesi ve Çalışan Bağlılığının Yükselmeye Etkisi

Sosyal ihtiyaçlar: Sevilme, saygı duyurma, insan arasında kabul görme, ait olma, bir gruba mensubiyet ve arkadaş edinme gibi arzuları yansıtır. Sosyal ihtiyaçlar, örgütün temelinde diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurmayı, yapıları katılmayı ve amirlerle olumlu etkileşmeyi ifade eder. Güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlardan sonra insanın sosyal yönü ağır basan gereksinimleri ortaya çıkar<sup>127</sup>.



Şekil-9 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi<sup>128</sup>

Yeni yüzyılın eğitim anlayışında örgütlerin stratejik amaçlarına yüksek seviye bağlılığı ortaya çıkarabilmek için karşılıklı fikir alışverişinin yönelik kişisel becerilerin artırılması motivasyon üzerinde durulmaktadır. Emeğin gücü bütün üretim faktörlerinden daha önemli görünmekte ve çalışanlar maliyet unsuru olarak değil tüm kapasitesini kullanabilen bir potansiyel güç olarak algılanmaktadır.

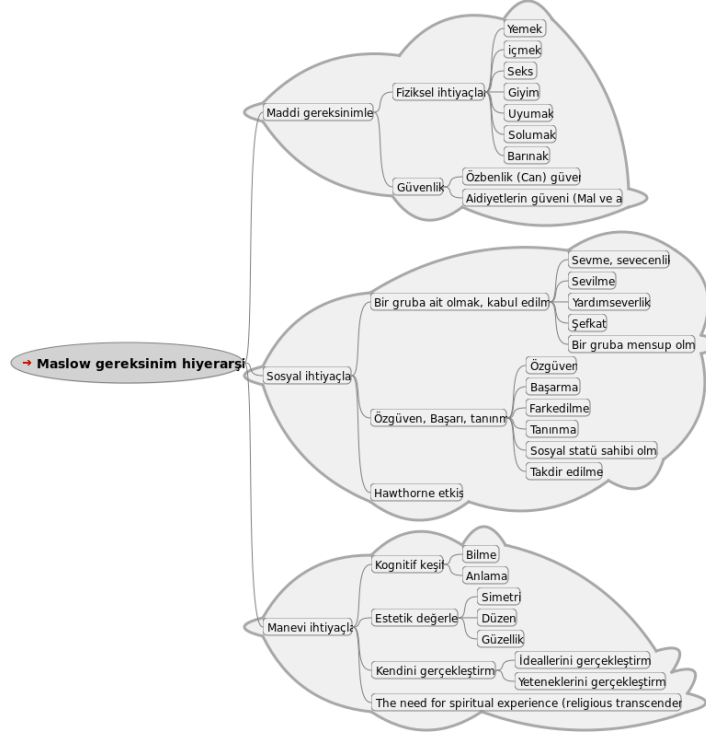
Bilgi ve eğitim düzeyleri artan çalışanlar örgüt içerisinde sosyal yaşamları ile birlikte düşünülmekte, işleriyle ilgili ihtiyaçların sayısı çeşitlenerek hızla artmaktadır.

<sup>127</sup> İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Yayınları, Bursa, 1996, ss. 77-78.

<sup>128</sup> Evrim Ağacısı Sayfası, "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi", <http://www.evrimagaci.org/fotograf/73/4816>, (Erişim Tarihi: 05.01.2015).

Çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarını iyi bir şekilde algılayan yönetici organizasyonu performansı arttırabilir.

Çalışanların sosyal ihtiyaçlarını örgütte karşılayabilme olanakları iş tatmin düzeyini etki etmektedir. Verimliliğin artırılması da, iş barışı sosyal kültürün, hüküm sürdüğü bir atmosfer ortamında işbirliği ve grup çalışması şeklinde iş görülmesi suretiyle olabilir.



Şekil-10 Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi<sup>129</sup>

### 3.2.11. Ego Tatminin Sağlanması ve Çalışan Performansının Yükseltilmesine Etkisi

Ego ihtiyaçları çalışanların takdir edilme, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Tüm çalışanlar de kuvvetli bir şekilde bulunmayan bu ihtiyaçlar, motivasyon sisteminde çok faydalı olabilir<sup>130</sup>.

Örgütlerde yöneticilerin kontrollü gerilim stratejisi senaryosunda, grubu veya hedef bireyi gerilim altında tutabilmek maksadıyla sistematik olarak psikolojik bir şiddet uygulayabilirler. Amaçlanan baskı altındaki çalışanın hata yapmasına çalışmaktır. İzah edilen ve yaşla alakalı olarak ortaya çıkan davranışlar doğal olarak ego tatminine yönelik bir şekilde kurumda performansı düşürebilmekte ve çatışma ortamı oluşabilir.

<sup>129</sup> Wikipedia Resmi Sayfası, "Maslow Teorisi", [https://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow\\_teorisi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi), (Erişim Tarihi: 22.02.2015).

<sup>130</sup> Eren, a.g.e., ss. 50-51.



Örgüt bir taraftan iş ahlakını, iş performansını kabul edilebilir standartlara uygunluğunu giyim kuşam ve lisan özelliklerini terfi ve yetenek değerlendirme yoluyla teşvik ederek, diğer taraftan da karar ve çözümlerde çalışanların fikrini başvurma, yetki devri, eğitim olanakları, yaratılışın ödüllendirilmesi gibi ego tatmini ihtiyaçlarını karşılar. Her çalışmada şiddetli bir şekilde bulunmayan egonun tatminini doğru kanalizasyon edebilen yöneticiler, çalışanlarının motivasyonlarını daha diri tutabilmektedir.

### **3.2.12. Hizmet ve Ürün Kalitesinin Yüksek Tutulması ve Örgüt İmgesine Etkisi**

Örgütlerin öncelikle amaçları arasında varlıklarını sürdürmek ve sektörde başarılı olmaları yer alabilir. Örgütlerin başarısı sundukları hizmet ve ürettikleri ürünlerin kalitesiyle yakından ilişkilidir. Kaliteli ürün ve kaliteli hizmet ise müşterilerin algı dünyasında konumunun güçlendirebilir, örgütün ürün hizmetlerinin tüketiciler tarafından tercih edilmesini katkıda bulunabilir ve örgütün imajını güçlendirebilir<sup>131</sup>.

Hizmet kalitesi kavramı genellikle iş imajı fikri ile ilişki içerisinde olmuştur. Hizmet kalitesi kavramı tüketicilerin gerçek sonuçlar ile ilk beklentileri arasındaki karşılaştırmadan kaynaklanabilmekte ve tatmin kavramına yakın bir düşünce oluşabilir.

### **3.2.13. Çalışan Motivasyonunun Temin Edilmesi ve Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımına Etkisi**

Spitzer adlı bir yönetim danışmanının yaptığı bir ankette çalışanların, gerçekten çalıştıkları işletmelere katkıda bulunmak istedikleri halde, yetenek ve yeterliliklerini en iyi şekilde kullanmadıklarını belirtmişler ve ankete katılan çalışanların neredeyse yarısı ancak işlerini ellerinde tutmaya yetecek kadar çalıştıklarını itiraf etmişlerdir. Gerçekten de çalışanlar çoğu zaman bedensel ve zihinsel rezervlerini kullanamazlar. Bunun sebebi çarpık örgüt yapıları ya da insan ihtiyaçlarını bilmeyen işverenlerdir<sup>132</sup>.

Çalışanlar genellikle zihinsel ve bedensel stoklarını kullanamazlar. Rezervlerini sahaya yansıtamamalarının sebebi genellikle insan ihtiyaçlarını bilmeyen işverenler olabildiği gibi çarpık örgütsel yapılar da olabilir. Çalışanların kullanmadıkları rezervleri olan atıl kaynaklarını verimli bir motivasyon sistemi örgüt yararına yönlendirebilen, özendirici bir unsur yoksa çalışanların olağan dışı bir gayret göstermesi umulamaz. Zihinsel kapasitesi yüksek olan bir çalışan yalnızca kendisine sunulan fırsat ve imkânların el verdiği ölçüde kapasitesini örgüt menfaatine uygun kullanabilecektir.

<sup>131</sup> Başyigit, a.g.e., ss. 139-140.

<sup>132</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 66-67.

Kapasitesinin yalnızca bir kısmını kullanabilen çalışanların işle ilgi kurmada ki konsantrasyonları bozulabilir. Dağılan konsantrasyon uygun motivasyon teknikleriyle bertaraf edebilmekte ve çalışanların kapasitelerinin tümünü kullanabilmelerini temin edebilecek şartlar sağlanabilmektedir. Motivasyon sayesinde çalışanların da zihinsel ve fiziksel performansları heba edilmemiş olarak doğru yönlere erişim sağlanabilecektir.

### **3.2.14. Motivasyon, Duygusal Bağlılık Çalışmalarına Atfedilen Ehemmiyet ve Çalışanların Gayelerini Gerçekleşmesine Etkisi**

İşletmelerde, ücretlerde, terfilerde, ödüllerde, cezalarda ve eğitim olanaklarından faydalandırılmada, liyakat ve adaletli uygulamalarda yetersiz kalınabilmektedir. Bazı durumlarda, örgütün mahrem hayata saygı ve insan mefhumuna atfedilen kıymet açısından çalışanlara karşı tutumu, çalışana mevki sağlaması açısından vizyon, imaj ve genel görüşü olması gerekenin altındadır<sup>133</sup>.

Çalışanların, kurumun kendilerini şifahi veya hukuki olarak savunma ve koruma durumunu, yönetimin işe veya çalışanlara ilişkin sıkıntılara karşı hassasiyeti, izin, tatil yetki ve sorumlulukların netliği, istirahat durumu, daha çok mesuliyet ve salahiyet verilme durumu, ödüllendirme, başarı sebebiyle takdir edilme, sosyal imkânlar, eğitim imkânları, sosyal uğraşlar, kararlara iştirak ve terfii olanaklarının örgüt çalışanlarının yetersiz olduğu düşündüğü motivasyonel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Çalışma saatleri, bilgi, belge ve dokümanlara erişim, amirlerle, çalışma arkadaşlarıyla ve diğer birimlerde ilişkiler ve iş tatmini hususunda çalışanların fazla mesaiyle geçici görevlerinin normalde seyrettiği ve genelde iyi durumda oldukları anlaşılabilir.

Anket sorusu 14 ve 15'te de görülebileceği gibi daha verimli çalışmaları ve personelinin motive olmaları açısından en önemli gördükleri unsur kurumun çalışanlarına karşı tutumu olup değer en önem atfedilen unsur ise yönetimin çalışanlarının sorunlarına karşı olan duyarlılığı olmaktadır.

Duygusal bağlılık; çalışanların örgütlenmesi, örgütle bütünleşmesini ve örgüte duygusallığını gösterir. Yüksek düzeyde duygusal bağlılığı olan çalışanlar, "İstedikleri için örgütle çalışmaya" devam ederler<sup>134</sup>.

Duygusal olarak çalıştığı örgüte bağlı olan bireyler, örgütle kalmaya devam ederler. Bunun sebebi ise örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istekli olmalarıdır. Bu istekte bireyin örgüte yardım etme istediğinin derecesi, örgüt ile özdeşleşme ve örgütsel amaçlara ulaşma konusunda belirleyici role sahiptir.

---

<sup>133</sup> Oktay, a.g.e., ss. 36-37.

<sup>134</sup> Özmutaf, a.g.e., ss. 58-59.

Çalışan tarafından algılanan örgütsel desteğin nihayetinde, örgütün çalışanın katkısına kıymet verdiği duygu peyda olacaktır. Çalışanın örgüt amaç ve değerleri için çaba göstermesi örgüt tarafından mükâfatlandırılacağı beklentisini yükseltebilir. Böylelikle çalışan örgüte karşı pozitif bağlar oluşturur veya duygusal olarak örgüte bağlanabilir. Örgüt için gayret serf etmek, karşılığında ödüllendirileceği beklentisinde olmak, duygusal bağlılıkta çalışanın örgütün amaç ve değerlerine ulaşmak için daha fazla çabayı, daha yüksek katılımı ve yüksek performansı beraberinde sergilemesine neden olabilecektir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU KURUMLARINDA MOTİVASYON UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİLERİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

##### 4.1.1. Araştırmanın Amacı

Tezin amacı, kamu yönetiminde motivasyonun çalışanlar üzerine etkisini incelemektir. Motivasyon, örgüt başarısının etkileyen çok önemli faktörlerdendir. Örgütsel bağlılık bir bakıma, çalışanların motivasyonunu sağlayarak hedefe ulaşma konusunda itici güç olmaktadır. Çalışma, kamu yönetiminde motivasyon durumunu araştırmaya yönelik olduğu için, yapılacak taramalarda kamu kurumlarında örgüte bağlılık ve verimlilik açısından motivasyon incelenecektir.

##### 4.1.2. Araştırmanın Önemi

Motivasyon, kamu kuruluşlarının yönetiminde büyük bir öneme sahiptir. Kamu kuruluşlarında motivasyonun artırılması konusunda mevcut durum, sorunlar ve çözüm önlemlerinin önemini ortaya koyacak hususlara yer verilmeye çalışılacaktır. Motivasyonun yapılacak bilimsel çalışmalar akabinde belli metodolojiler etrafında artırılıp iş veriminin arttırabilir olacağı varsayılmıştır.

Çağımızda yönetimin etkin ve verimli şekilde başarıya ulaşmasında insan kaynakları yönetiminin önemi büyüktür. Yöneticinin öncelikli görevi, etkin bir örgüt oluşturmaktır. Etkili bir örgüt ise iyi derecede motive olmuş çalışanlarla sağlanabilir. Her bir çalışan kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınamaz. Bu şekilde, motivasyona önem veren kurumların artmasıyla ülke ekonomisi yarar görebilecektir.

##### 4.1.3. Araştırmanın Kapsamı

Anket İstanbul Büyükşehir Belediyesinde (İ.B.B.) çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon ilişkisinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Kamu kurumunda ki buradaki ilgili örgüt olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı (BTDB) çalışanlarının motivasyonu ve bu motivasyonun örgütsel bağlılık açısından önemi konulu çalışmada veriler karşılıklı olarak anket yöntemiyle elde edilmiştir. Ankete katılanların sorulara objektif cevap vermeleri konusunda gerekli açıklamalar yapılmış ve neticede, araştırılan konu hakkında önemli bulgular elde edilmesine özen gösterilmiştir. Elde edilen bilgilerden yararlanılarak, sonuç ve öneriler kısmında ilgili taraflara yararlı bilgiler sunulmaya çalışılmıştır. Görüşmeler

anket yöntemiyle bizzat araştırmacı tarafından yürütülmüştür (Görüşme soruları için bkz. EK: 1).

#### **4.1.4. Araştırmanın Problemi**

Ücret Seviyesi ve çalışanların Motivasyonu üzerinde etkili midir?

Takdir edilme durumu çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili midir?

Ödül – ceza durumu çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili midir?

Terfide adalet - liyakat durumu çalışanların Motivasyonu üzerinde etkili midir?

#### **4.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü**

Görüşmeye İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı bünyesindeki farklı departmanlarda çalışan toplam 90 personele 18 sorudan oluşan anket sorusu uygulanarak yapılmıştır.

#### **4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı (BTDB) çalışanlarının motivasyonu ve bu motivasyonun örgütsel bağlılığa etkileri konusunda sınırlıdır.

#### **4.1.7. Araştırmanın Varsayımları**

Çalışmada uygulanan metodolojisinin bilimsel yöntem niteliklerine uygun olduğu varsayılmıştır. Çalışmada ele alınan ikincil kaynak başvurularının araştırmanın amacını gerçekleştirmek kapsamında olduğu varsayılmıştır.. Çalışmada geçmişin etkisi, olgunlaşma etkisi, objektiflik, araç etkisi ve seçim etkisinin yeterli düzeyde dikkate alındığı varsayılmıştır.

#### **4.1.8. Araştırmanın Hipotezleri**

H<sub>1</sub>: Ücret Seviyesi ve çalışanların Motivasyonu üzerinde etkilidir.

H<sub>2</sub>: Takdir edilme durumu çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkilidir.

H<sub>3</sub>: Ödül – ceza durumu çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkilidir.

H<sub>4</sub>: Terfide adalet - liyakat durumu çalışanların Motivasyonu üzerinde etkilidir.

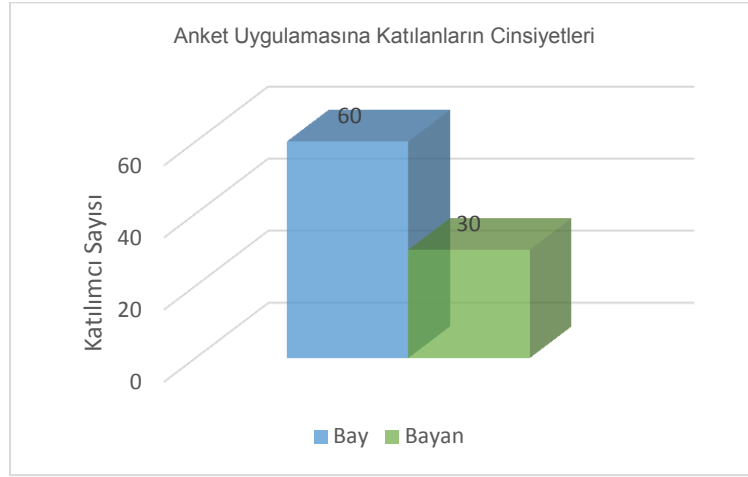
#### 4.1.9. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmesi

Bu kısımda, araştırma verilerinden elde edilen verilerin analizlerine yer verilmiştir.

##### 4.1.9.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

**Tablo-1** Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri

Cinsiyetiniz	Sayı	Yüzde (%)
Bay	60	66,6
Bayan	30	33,3



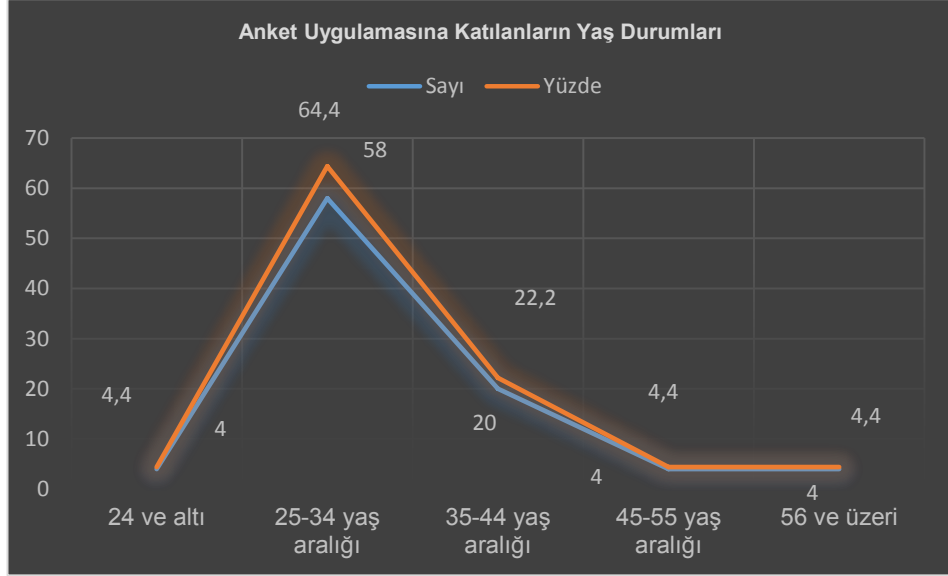
**Histogram-1** Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri

Anketi cevaplayan çalışanlardan 60 kişi (% 66,6) bay ve buna karşılık 30 kişi (%33,3) bayan personeldir.

##### 4.1.9.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Durumlarının Karşılaştırılması

**Tablo-2** Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Durumları

Yaşınız	Sayı	Yüzde (%)
24 ve altı	4	4,4
25-34 yaş aralığı	58	64,4
35-44 yaş aralığı	20	22,2
45-55 yaş aralığı	4	4,4
56 ve üzeri	4	4,4



**Grafik-1** Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Durumları

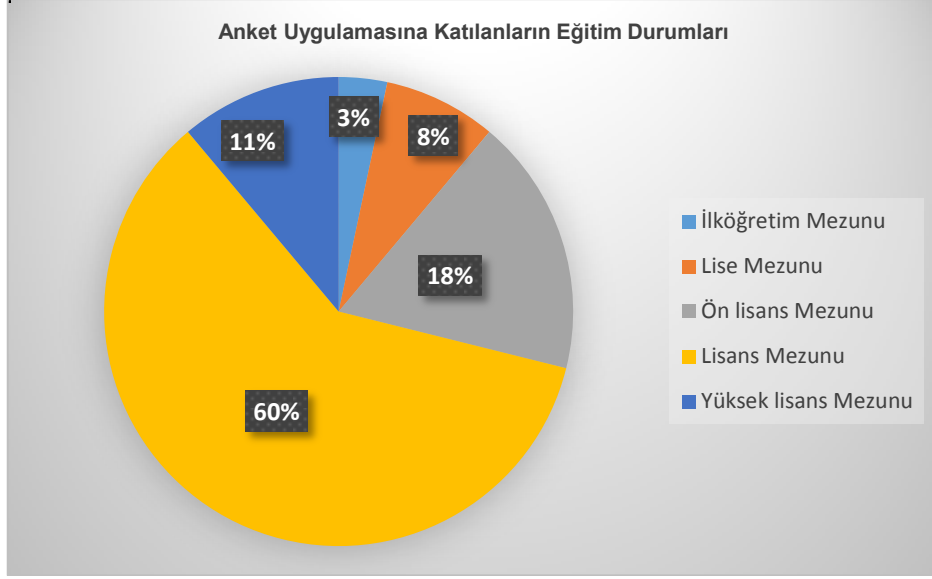
Anketin uygulandığı çalışanlar 4 kişi (%4,4) 24 yaş altında, 58 kişi (%64,4) 25-34 yaş arasında, 20 kişi (%22,2) 35-44 yaş arasında, 4 kişi (%4,44) 45-55 yaş arasında ve yine 4 kişi (%4,44) 56 yaş üzerindeki bireyler oluşturmaktadır. Buradan, bu kurumlarda yaş grubu yoğunluğunun 25 ile 34 yaş arasında olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür.

İşletmedeki en yüksek orandaki yaş grubu 25-34 yaş aralığı akabinde yüksek olan yaş grubu ise 35-44 yaş aralığıdır. İşletmede 25-34 yaş grubu aralığı işletmenin % 60'ından fazla bir aralığı kapladığı, bunun da enerji ve verimlilik açısından önemli bir husus olabileceğini iletmek mümkündür. İşletmedeki çalışanların büyük bir çoğunluğunun genç veya genç-orta yaş aralığı grubunda olmasının, işyerindeki dinamizm ve enerjiyi artıracaklarını söylemek mümkündür.

#### 4.1.9.3. Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

**Tablo-3** Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumları

Eğitim Durumunuz	Sayı	Yüzde (%)
İlköğretim Mezunu	3	3,3
Lise Mezunu	7	7,7
Ön lisans Mezunu	16	17,7
Lisans Mezunu	54	60
Yüksek lisans Mezunu	10	9,1



**Grafik-2** Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumları

Katılımcılardan, çalışanlar 3 kişi (%3,3) ilköğretim mezunu, 7 kişi (%7,7) lise mezunu, 16 kişi (%17,7) ön lisans mezunu, 54 kişi (%60) lisans mezunu ve 10 kişi (%11,1) yüksek lisans mezunlarından oluşturmaktadır.

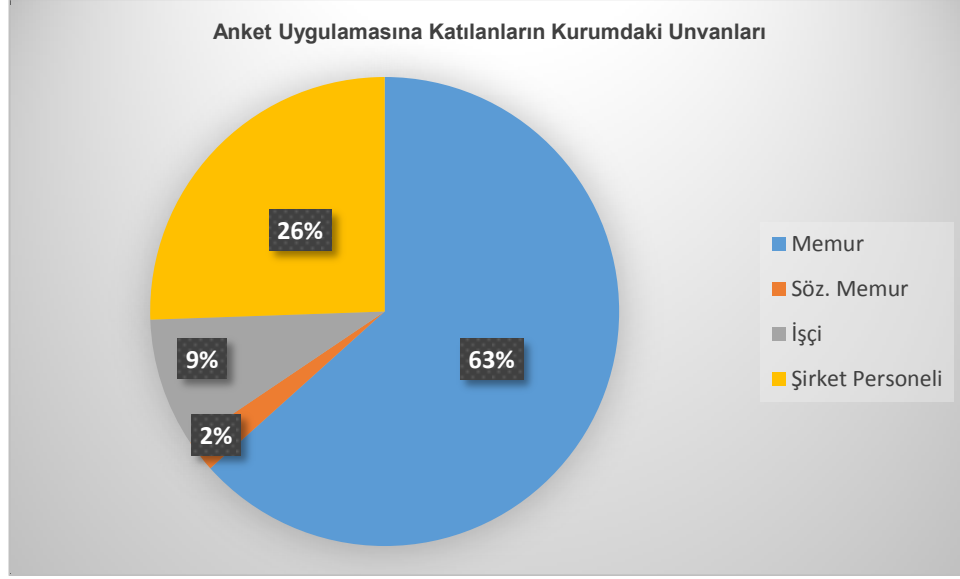
Çalışanların eğitim durumlarının yükselmesi, işletmede iş verimliliğinin artması, vasıflı elemanların artması anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla bu kurumda çalışanların % 60'ının lisans mezunu olması iyi bir seviye olmasına rağmen çalışanların eğitimin seviyesinin yükselmesi, vasıflı elemanlara olan ihtiyacın ve vasıflı elemanların öneminin artması çalışanların yüksek lisans seviyesinin de yüksek olması gerekmektedir. Kurumda lisans mezunu oranının %60 olduğu tespit edilmiştir. İşletmede yüksek lisans seviyesi %9 seviyesindedir. İşletmelerde eğitim seviyesinin ilerlemesi hatta doktora kadar ilerlemesi vasıflı eleman ihtiyacı ve verimlilik açısından önemli bir husustur.

#### 4.1.9.4. Anket Uygulamasına Katılanların Kurumdaki Unvanlarının Karşılaştırılması

**Tablo-4** Anket Uygulamasına Katılanların Kurumdaki Unvanları

Kurumdaki Unvanınız	Sayı	Yüzde (%)
Memur	57	63,3
Söz. Memur	2	2,22
İşçi	8	8,8
Şirket Personeli	23	25,5





**Grafik-3** Anket Uygulamasına Katılanların Kurumdaki Unvanları

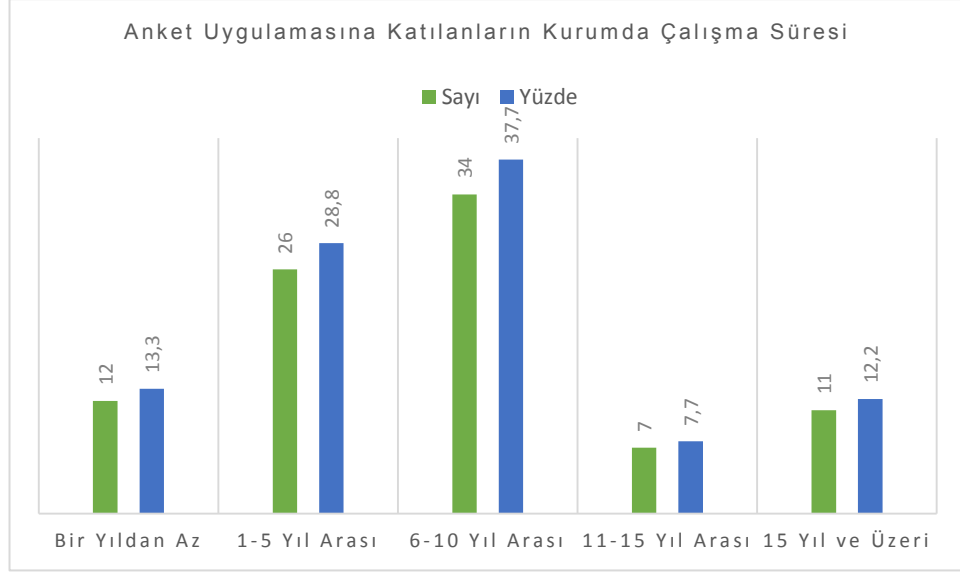
Katılımcılardan, çalışanlar, 57 kişi (%63,3) memur, 2 kişi (%2,2) sözleşmeli memur, 8 kişi (%8,8) işçi, 23 kişi de (%25,5) şirket personeli şeklinde kadrolaşmış bulunmaktadır.

Kurumdaki çalışanların %63' lük bir kesiminin unvanları memurdur. Kurumda olması gereken motivasyonu artıracak uygulamalarda personelin unvanına göre bir metot izlenmesi yerinde olacaktır.

#### 4.1.9.5. Anket Uygulamasına Katılanların Kurumda Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması

**Tablo-5** Anket Uygulamasına Katılanların Kurumda Çalışma Süresi

Bu kurumda ne kadar zamandır çalışmaktasınız	Sayı	Yüzde (%)
Bir Yıldan Az	12	13,3
1-5 Yıl Arası	26	28,8
6-10 Yıl Arası	34	37,7
11-15 Yıl Arası	7	7,7
15 Yıl ve Üzeri	11	12,2



### Histogram-2 Anket Uygulamasına Katılanların Kurumda Çalışma Süresi

Katılımcılardan, çalışanlar 12 kişi (%13,3) bir yıldan az, 26 kişi (%28,8) 1-5 yıl arası, 34 kişi (%37,7) 6-10 yıl arası, 7 kişi (%7,7) 11-15 yıl arası ve 11 kişi de (%12,2) 15 yıldan fazla bir süredir bu işlerine devam etmektedirler.

İşletmedeki en yüksek çalışma zamanı oranı % 37,7'lik payla 6-10 yıl arası çalışanların oluşturduğu zaman dilimidir. Akabinde ise %28,8'lik payla 1-5 yıl arası çalışanlar gelmektedir, akabinde yüksek olan yaş grubu ise 35-44 yaş aralığıdır. Bu çalışma sürelerinin geneldeki oranı %66 ya tekabül etmektedir. İşletmede büyük bir orana sahip yeni olmayan çalışanlar yeni çalışanlara nazaran daha tecrübelidirler. Daha tecrübeli olan çalışanlar kuruma daha fazla yarar sağlamaktadırlar. Çalışan kesimim yeni başlayan kesiminin genel oran içerisinde %13.3 olması da kuruma değer katmaktadır. Kurumumda çalışanların motivasyon düzeyini ve örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik anket soruları sorulmuştur.

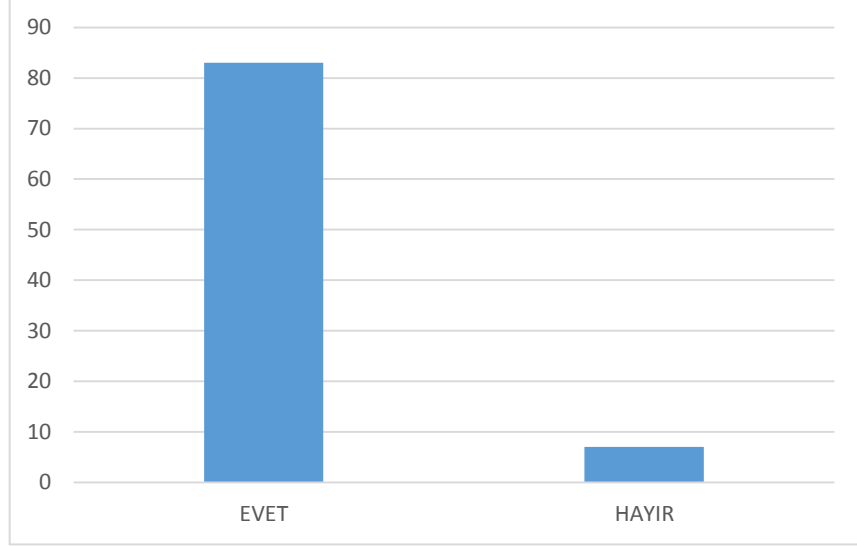
#### 4.1.9.6. Ücret Seviyesi ve Motivasyon İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması

**Tablo-6** Ücret Seviyesi ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler

Soru 1	Ücret seviyesi motivasyon ilişkisi	Frekans	Yüzde (%)
	Ücret seviyesi, motive olmamda ve daha verimli çalışmamda önemlidir.	90	100
	Evet	79	87,7
	Hayır	11	13,3

Katılımcılardan, 79 kişi (%87,7) ücret seviyesinin motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında önemli olduğunu, 11 kişi ise (%13,3) önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

İşletme yöneticilerinin çalışanlarının hak ettikleri ücretlerini doyurucu tutma yönündeki girişimleri, çalışanların motivasyonlarını yükselteceği ortaya çıkmıştır. İşletmeler ücret seviyeleri konusunda çalışanların motivasyonunu yükseltecek seviyeleri korumalıdır.



**Histogram-3** Ücret Seviyesi, Motive Olmamda ve Daha Verimli Çalışmamda Önemli midir?

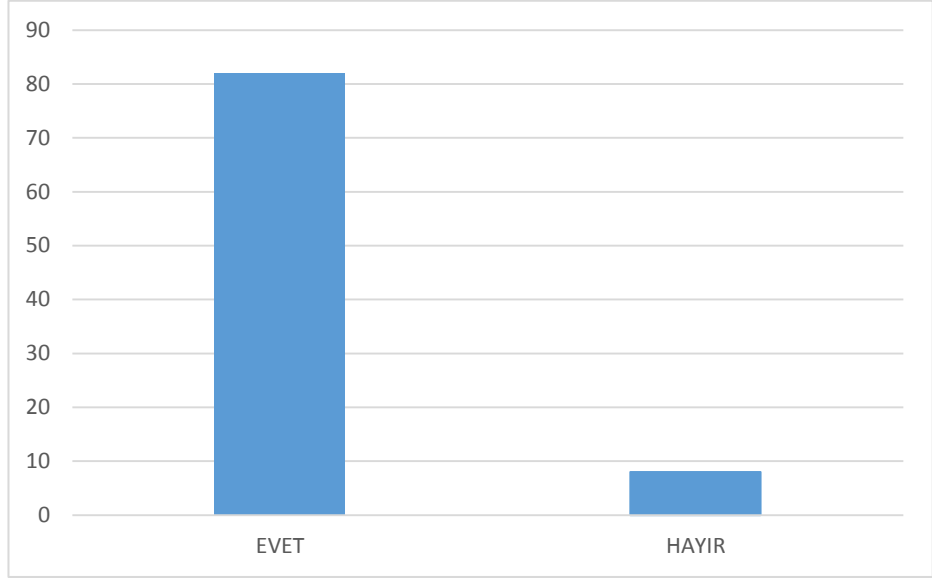
#### 4.1.9.7. Ücret Seviyesi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması

**Tablo-7** Ücret Seviyesi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler

Soru 2		Frekans	Yüzde (%)
	Size göre ücretlerin adil olup olmama durumu, örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?	90	100
	Evet	82	91,1
	Hayır	8	8,9

Katılımcılardan, 90 personelden 82 kişi (%91,1) ücretlerin adil olup-olmaması durumunun örgütsel bağlılıklarını etkilediğini, 8 kişi ise (%8,9) örgütsel bağlılıklarını etkilemediğini belirtmişlerdir.

Ücret seviyesi ile örgütsel bağlılık ilişkisi karşılaştırıldığında kamu çalışanlarının ücretlerinin adil olup olmama durumunun örgütsel bağlılığı yüksek oranda etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların ücretlerinin adil olması durumunda kamu kurumlarının gerekli önlemleri alması işletmelerin verimliliği açısından önemlidir.



**Histogram-4** Size Göre Ücretlerin Adil Olup Olmama Durumu, Örgütsel Bağlılığınız Açısından Etkili Midir?

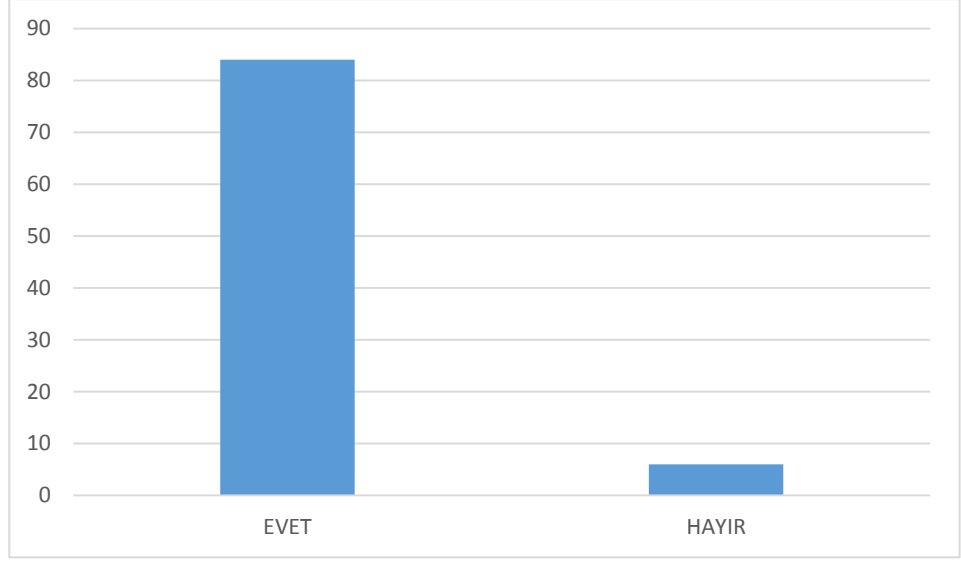
#### 4.1.9.8. Takdir Edilme – Övülme – Teşekkür Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması

**Tablo-8** Takdir Edilme – Övülme – Teşekkür Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler

Soru 3	İşinizde takdir edilme, övülme, teşekkür durumu, örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?	90	100
	Evet	83	92,2
	Hayır	7	7,7

Katılımcılardan, 83 kişi (%92,2) işlerinde takdir edilme, övülme, teşekkür durumlarının örgütsel bağlılıkları açısından önem arz ettiğini, 7 kişi ise (%7,7) örgütsel bağlılıkları açısından önem arz etmediğini ifade etmişlerdir.

Çalışanların işlerinde takdir edilme, övülme, kendilerine teşekkür edilmesi ile örgütsel bağlılık ilişkisi karşılaştırıldığında kamu çalışanlarının motive edici taltifler karşısında örgütsel bağlılıklarını büyük oranda etkilendiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin motivasyon sağlayan taltiflere iş hayatında yer vermesi durumunda kamu kurumlarında çalışanların verimini arttıracaktır.



**Histogram-5** İşinizde Takdir Edilme, Övülme, Teşekkür Durumu, Örgütsel Bağlılığınız Açısından Etkili Midir?

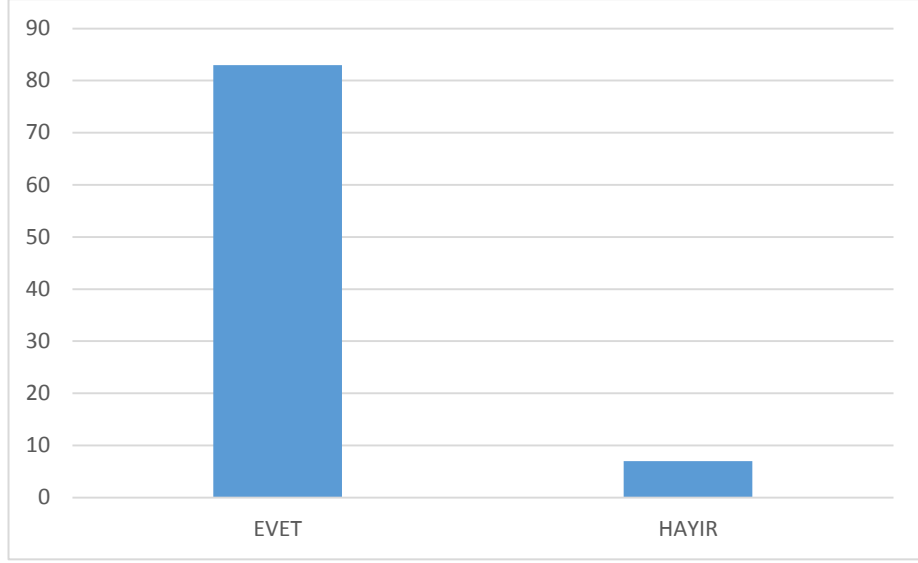
#### 4.1.9.9. Ödül – Ceza Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması

**Tablo-9** Ödül – Ceza Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler

Soru 4		Frekans	Yüzde (%)
	Ödül-Cezalarda adalet durumu, örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?	90	100
	Evet	83	92,2
	Hayır	7	7,7

Katılımcılardan, 83 kişi (%92,2) kurumda ödül ve cezalardaki adalet durumunun örgütsel bağlılıkları açısından önem arz ettiğini, 7 kişi ise (%7,7) örgütsel bağlılıkları açısından önem arz etmediğini ifade etmişlerdir.

Kurumdaki ödül ve cezalardaki adalet durumu ile örgütsel bağlılık ilişkisi karşılaştırıldığında kamu çalışanlarının ödül ve cezalardaki tutumun adil olup olmama durumunun örgütsel bağlılığı yüksek oranda etkilediği tespit edilmiştir. Yöneticilerin gerek ödül gerekse de cezai yaptırımlarda çalışanlara karşı adil olması çalışanların kurumlarını daha fazla benimsemesini ve örgütsel bağlılıklarını artıracaktır.



**Histogram-6** Ödül-Cezalarda Adalet Durumu, Örgütsel Bağlılığınız Açısından Etkili Midir?

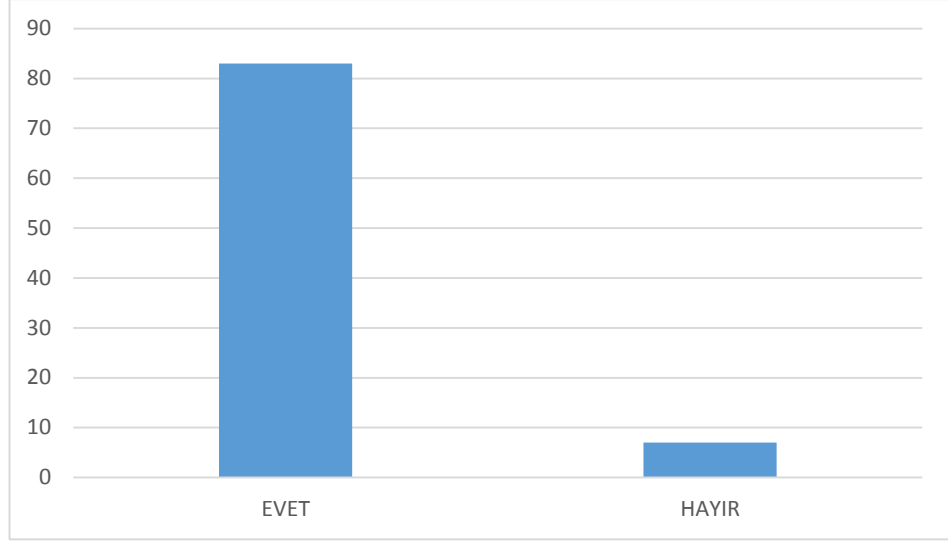
#### 4.1.9.10. Terfide Adalet - Liyakat Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması

**Tablo-10** Terfide Adalet - Liyakat Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler

Soru 5		Frekans	Yüzde (%)
	Terfilerde liyakat-adalet durumu, örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?	90	100
	Evet	87	96,6
	Hayır	3	3,3

Katılımcılardan, 87 kişi (%96,6) kurumda terfilerde liyakat - adalet durumunun örgütsel bağlılıkları açısından önem arz ettiğini, 3 kişi ise (%3,3) örgütsel bağlılıkları açısından önem arz etmediğini ifade etmişlerdir.

İşletme yöneticilerinin çalışanlarının terfilerde adalet – liyakat durumunu gözetmesi yönündeki adımlarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracakı ortaya çıkmıştır. İşletmelerin terfi hususunda çalışanların emeklerini ciddiyle değerlendirmeleri gerekmektedir.



**Histogram-7** Terfilerde Liyakat-Adalet Durumu, Örgütsel Bağlılığınız Açısından Etkili Midir?

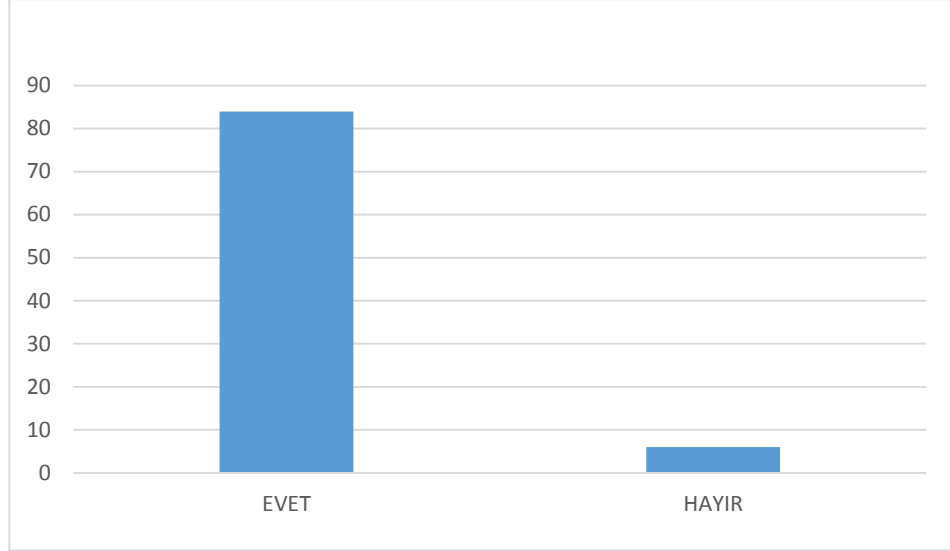
#### 4.1.9.11. Amirler İle İlişkiler ve Motivasyon İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması

**Tablo-11** Amirler İle İlişkiler ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler

Soru 6		Frekans	Yüzde (%)
	Üstler ile ilişkilerinizin durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili midir?	90	100
	Evet	86	95,5
	Hayır	4	4,5

Katılımcılardan, 86 kişi (%95,5) amirler ile ilişkilerin durumunun motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında önemli olduğunu, 4 kişi ise (%4,5) önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

Amirler ve çalışanların ilişkilerinin durumunun çalışanların motivasyonlarını etkilediği ortaya çıkmıştır. Kamu kurumunda görevli amir ve personeli motivasyonu sağlamak adına üsluplarını iyi seçmeli ve seviyelerini korumalıdır.



**Histogram-8** Üstler İle İlişkilerinizin Durumu, Motive Olmanızda ve Daha Verimli Çalışmanızda Etkili Midir?

#### 4.1.9.12. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler ve Motivasyon İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması

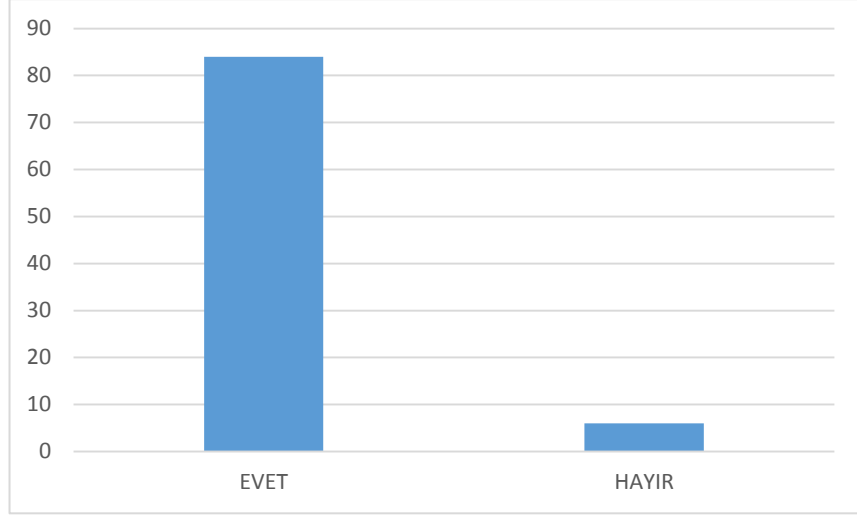
**Tablo-12** Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler

Soru 7		Frekans	Yüzde (%)
	Çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizin durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili midir?	90	100
	Evet	86	95,5
	Hayır	4	4,5

Anket çalışmamıza katılan personelden 86 kişi (%95,5) çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizin durumu motive olmanızda ve daha verimli çalışmalarında önemli olduğunu, 4 kişi ise (%4,5) önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

Çalışanlarının kendi aralarında iyi geçiniyor olmalarının motivasyon ve daha verimli çalışmaya etkisi bariz olarak anket sonuçlarıyla ortaya çıkmıştır. Çalışanlar birbirleriyle ilişkilerini iyi tutmak konusunda kendi motivasyonlarını yükseltecek seviyeleri muhafaza etmelidirler.





**Histogram-9** Çalışma Arkadaşlarınızla İlişkilerinizin Durumu, Motive Olmanızda ve Daha Verimli Çalışmanızda Etkili Midir?

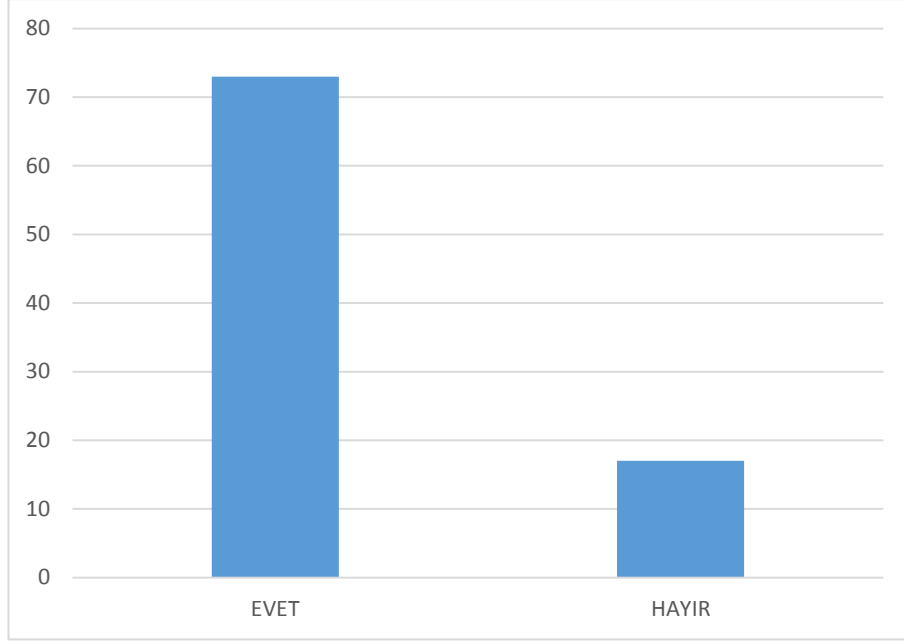
#### 4.1.9.13. Yetki, Sorumluluk, Bağımsızlık Verilme ve Motivasyon İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması

**Tablo-13** Salahiyet, Mesuliyet, Bağımsızlık Verilme ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler

Soru 8		Frekans	Yüzde (%)
	İşinizde daha fazla salahiyet, mesuliyet, bağımsızlık verilme durumu, motive olmanızda ve daha randımanlı çalışmanızda etkili midir?	90	100
	Evet	75	83,3
	Hayır	15	16,6

Anket çalışmamıza katılan personelden 75 kişi (%83,3) işinizde daha fazla salahiyet, mesuliyet, bağımsızlık verilme durumu, motive olmanızda ve daha randımanlı çalışmalarında ehemmiyetli olduğunu, 15 kişi ise (%16,6) ehemmiyetli olmadığını ifade etmişlerdir.

Çalışanlarının kendi aralarında iyi geçiniyor olmalarının motivasyon ve daha verimli çalışmaya etkisi anket sonuçlarıyla ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin çalışanlarına daha fazla güvenip sorumluluk vermesi durumunda çalışanlarının motivasyonunu diri tutacak seviyelerde tutmalıdırlar.



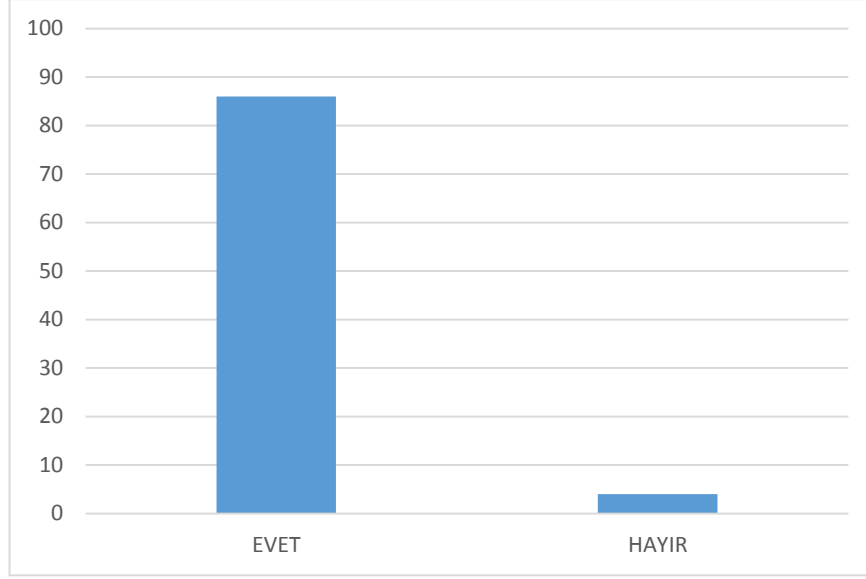
**Histogram-10** İşinizde Daha Fazla Salahiyet, Mesuliyet, Bağımsızlık Verilme Durumu, Motive Olmanızda ve Daha Randımanlı Çalışmanızda Etkili Midir?

#### 4.1.9.14. Bağımsızlık Karar Alma Süreçlerine Katılma ve Motivasyon İlişkisine Ait Verilerin Karşılaştırılması

**Tablo-14** Bağımsızlık Karar Alma Süreçlerine İştirak ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler

Soru 9		Frekans	Yüzde (%)
	Kurumunuzdaki karar alma süreçlerine iştirak durumunuz, motive olmanızda ve daha randımanlı çalışmanızda etkili midir?	90	100
	Evet	82	91,1
	Hayır	8	8,9

Katılımcılardan, %91,1'i birimlerindeki karar alma süreçlerinde aktif olarak katılabilmeleri durumunun motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında önemli olduğunu, %8,9'u önemli olmadığını ifade etmişlerdir.



**Histogram-11** Kurumunuzdaki Karar Alma Süreçlerine İştirak Durumunuz, Motive Olmanızda ve Daha Verimli Çalışmanızda Etkili Midir?

Katılımcılardan, 82 kişi (%91,1) birimlerindeki karar alma süreçlerinde aktif olarak katılabilmeleri durumunun motive olmalarında ve daha verimli çalışmasında önemli olduğunu önemli olduğunu, 8 kişi ise (%8,9) önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

Kurumu yöneticilerinin çalışanlarına sunduğu birimdeki karar alma süreçlerinde katılma durumunun çalışanların motivasyonuna pozitif katkı yapabileceği ortaya çıkmıştır. Kurumların çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil etmesini kurumdaki motivasyonu etkin kılmaktadır.

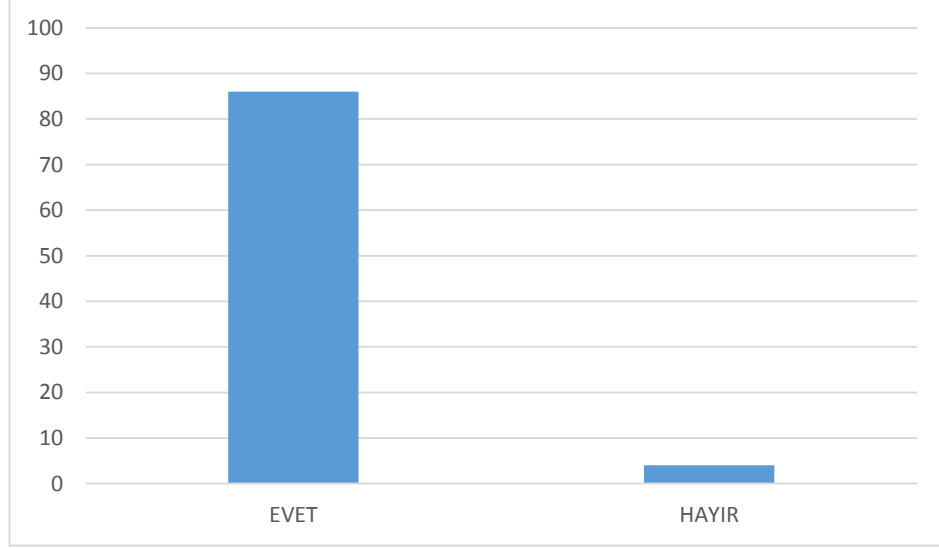
#### 4.1.9.15. Sosyal Olanak Durumu ve Motivasyon İlişisine Ait Verilerin Karşılaştırılması

**Tablo-15** Sosyal Olanak Durumu ve Motivasyon İlişisine Ait Veriler

Soru 10		Frekans	Yüzde (%)
	Kurumun sunduğu sosyal olanakların durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili midir?	90	100
	Evet	46	51,1
	Hayır	44	48,9

Katılımcılardan, 46 kişi (%51,1) kurumun sunduğu sosyal imkânların durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda önemli olduğunu, 44 kişi ise (%48,9) önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

Kurumun sunduğu sosyal imkanlarının durumu çalışanların motive olmasında neredeyse yarı yarıya etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumların sosyal imkanları bazı çalışanlar için motivasyon kaynağı olabilmektedir.



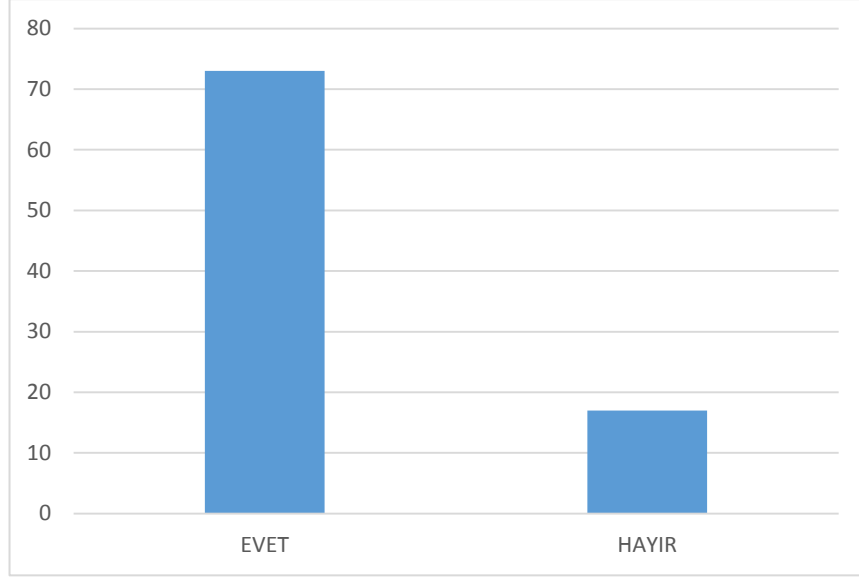
**Histogram-12** Kurumun Sunduğu Sosyal Olanakların Durumu, Motive Olmanızda ve Daha Randımanlı Çalışmanızda Etkili Midir?

**Tablo-16** Fazla Mesai Durumu ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler

Soru 11		Frekans	Yüzde (%)
	Olağandan çok çalışma durumunuz (fazla mesai), motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili midir?	90	100
	Evet	42	46,6
	Hayır	48	53,3

Katılımcılardan, 42 kişi (%46,6) normalden fazla çalışma durumunun (fazla mesai), motive olmasında ve daha verimli çalışmasında önemli olduğunu, 48 kişi ise (%53,3) önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

İşletme yöneticilerinin çalışanlarına fazla mesai yaptırma yönündeki girişimlerinin, çalışanların motivasyonlarını düşüreceği ortaya çıkmıştır. İşletmeler mesai saatleri konusunda çalışanların motivasyonunu düşürmeyecek seviyeleri korumalıdır.



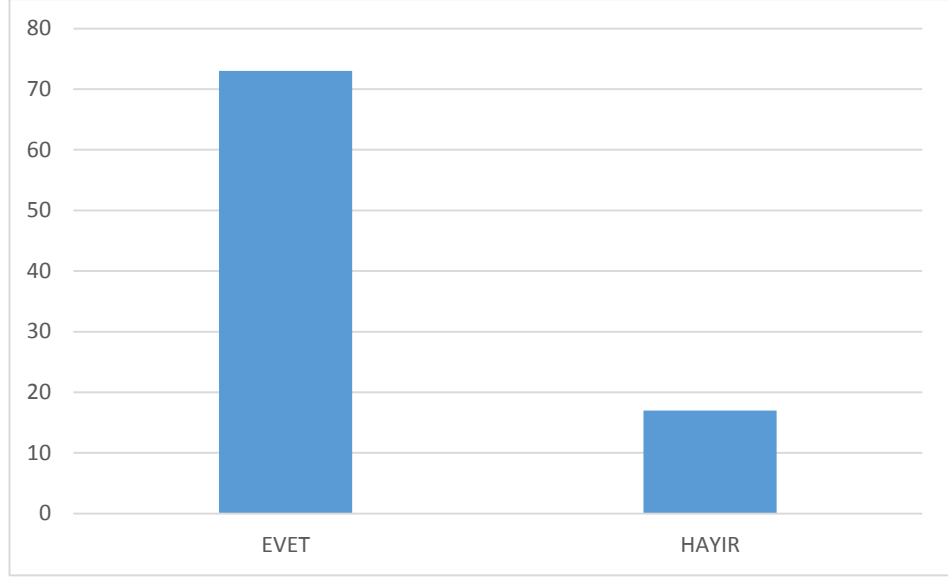
**Histogram-13** Olağandan Çok Çalışma Durumunuz (Fazla Mesai), Motive Olmanızda ve Daha Randımanlı Çalışmanızda Etkili Midir?

**Tablo-17** Diğer Birimlerle İletişim Durumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler

Soru 12		Frekans	Yüzde (%)
	İlişkide olduğunuz diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim durumu örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?	90	100
	Evet	73	81,1
	Hayır	17	18,9

Katılımcılardan, 73 kişi (%81,1) ilişkide oldukları diğer birimlerle sağlıklı bir iletişimin durumunun örgütsel bağlılıkları açısından önemli olduğunu, 17 kişi ise (%18,9) önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

Kurumun diğer departmanlarıyla olan ilişkisinin durumunun çalışanların örgütsel bağlılıkları hususunda etkili olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin diğer birimlerle iletişim kurma konusunda iletişim becerileri ve motivasyon seviyeleri artırılmalıdır.



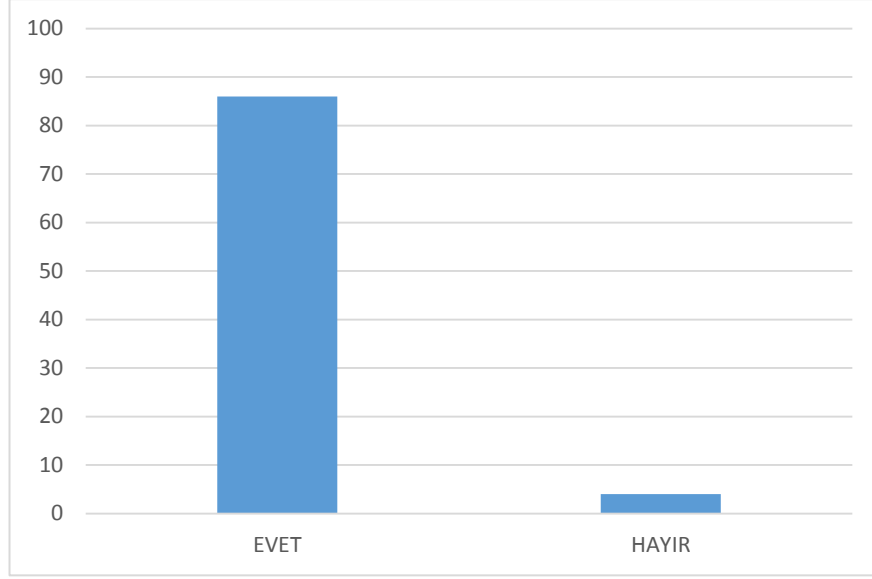
**Histogram-14** İlişkide Olduğunuz Diğer Birimlerle Sağlıklı Bir İletişim Durumu Örgütsel Bağlılığınız Açısından Etkili Midir?

**Tablo-18** İşsel Sorunlara Karşı Yönetimin Duyarlılığı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler

Soru		Frekans	Yüzde (%)
13	İşe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığı örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?	90	100
	Evet	84	96,6
	Hayır	6	3,3

Katılımcılardan, 84 kişi (%96,6) işe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığının örgütsel bağlılık açısından önemli olduğunu, 6 kişi ise (%3,3) önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

İşletme yöneticilerinin çalışanlarının işle ilgili sorunları hususundaki duyarlılığı, çalışanların örgütsel bağlantılarını yükseltir. İşletmeler işsel sorunlarla ilgili çalışanıyla dayanışma içerisinde olarak örgütsel bağlılıklarını yükseltecek seviyeyi korumalıdır.



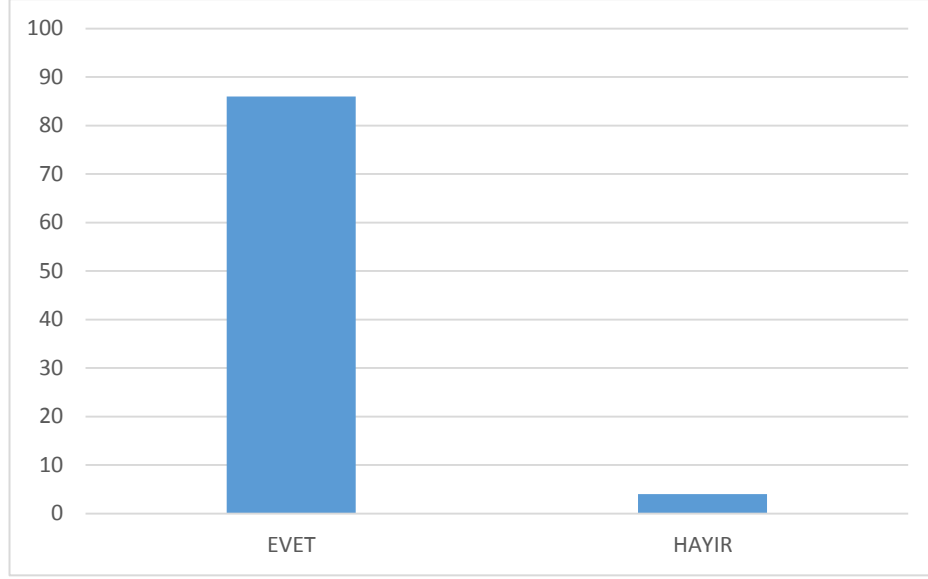
**Histogram-15** İşe İlişkin Sorunlara Karşı, Yönetimin Duyarlılığı

**Tablo-19** Kişisel Sorunlara Karşı Yönetimin Duyarlılığı ve Örgütsel Bağlılık İlişkinine Ait Veriler

Soru 14		Frekans	Yüzde (%)
	Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı Örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?	90	100
	Evet	87	96,6
	Hayır	3	3,3

Katılımcılardan, 87 kişi (%96,6) çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığının örgütsel bağlılık açısından önemli olduğunu, 3 kişi ise (%3,3) önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

Çalışanların sorunlarına karşı yönetimin duyarlılığı ile örgütsel bağlılık ilişkisi karşılaştırıldığında kamu çalışanlarının kurumlarından kendi sorunlarında karşı da duyarlı olmalarıdır ki bu durumunun da örgütsel bağlılığı çok yüksek oranda etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların kendi sorunları olması durumunda kamu kurumlarının gerekli önlemleri alması çalışanların örgütsel bağlılığı ve işletmelerin verimliliği açısından önemlidir.



**Histogram-16** Çalışanların Sorunlarına Karşı, Yönetimin Duyarlılığı

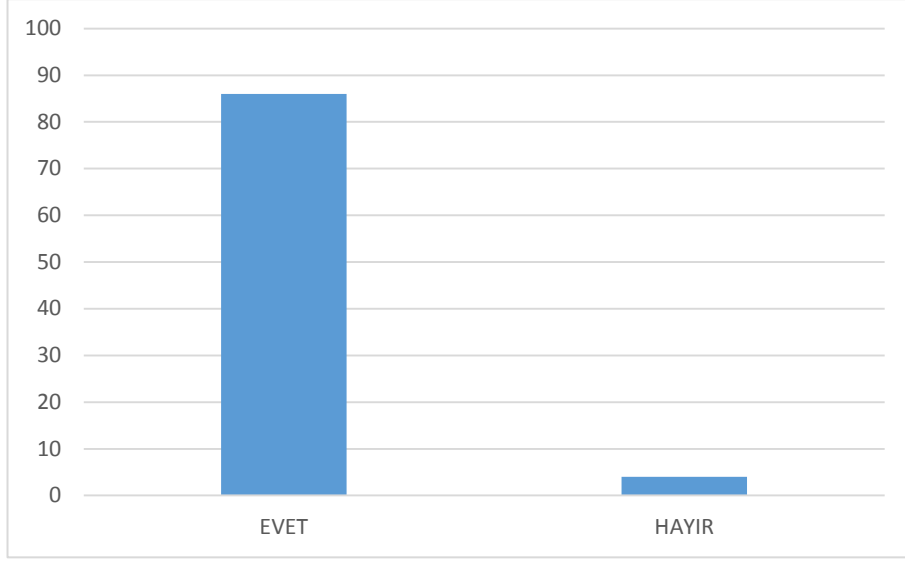
**Tablo-20** Kurumun Çalışanlarına Karşı Tutumu ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler

Soru		Frekans	Yüzde (%)
15		90	100
	Kurumun çalışanlara karşı tutumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili midir?	90	100
	Evet	87	93,3
	Hayır	3	6,6

Katılımcılardan, 87 kişi (%93,3) kurumun çalışanlara karşı tutumunun, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili olduğunu, 3 kişi ise (%6,6) önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

Kurumun çalışanlara karşı tutumunun çalışanların motivasyonlarını yükselteceğini ortaya çıkmıştır. İşletmeler çalışanlarına karşı tutumları hususunda çalışanların motivasyonunu yükseltecek seviyeleri korumalıdır.





**Histogram-17** Kurumun Çalışanlara Karşı Tutumu, Motive Olmanızda ve Daha Verimli Çalışmanızda Etkili Midir?

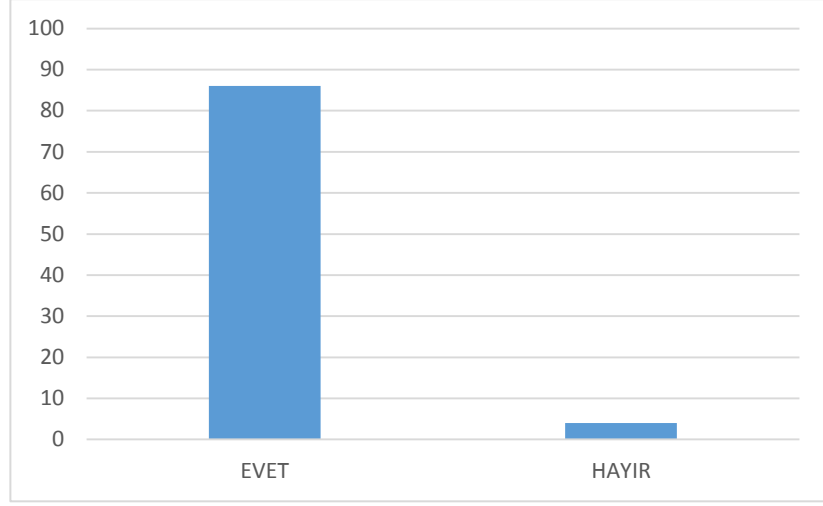
**Tablo-21** Yapılan İşteki Yetki Salahiyet Durumu ve Motivasyon İlişkisine Ait Veriler

Soru 16		Frekans	Yüzde (%)
	Yaptığınız işteki salahiyet ve mesuliyetlerinizin netlik hali motive olmanızda ve daha randımanlı çalışmanızda etkili midir?	90	100
	Evet	82	91,1
	Hayır	8	8,9

Anket çalışmamıza katılan çalışanlardan %91,1'i yaptıkları işteki yetki sorumluluk durumunun motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında önemli olduğunu, %8,9'u önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan, 82 kişi (%91,1), yaptığınız işteki yetki ve sorumluluklarımızın kesinliği motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili olduğunu, 8 kişi ise (%8,9) önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

Kurumun çalışanlarının yaptığı işteki yetki ve sorumlulukların kesinlik durumunun çalışanların motivasyonlarını yükselteceğini ortaya çıkmıştır. İşletmeler çalışanlarının yaptığı işteki yetki ve sorumluluklarının kesinlik durumu hususunda çalışanların motivasyonunu yükseltecek seviyeleri korumalıdır.



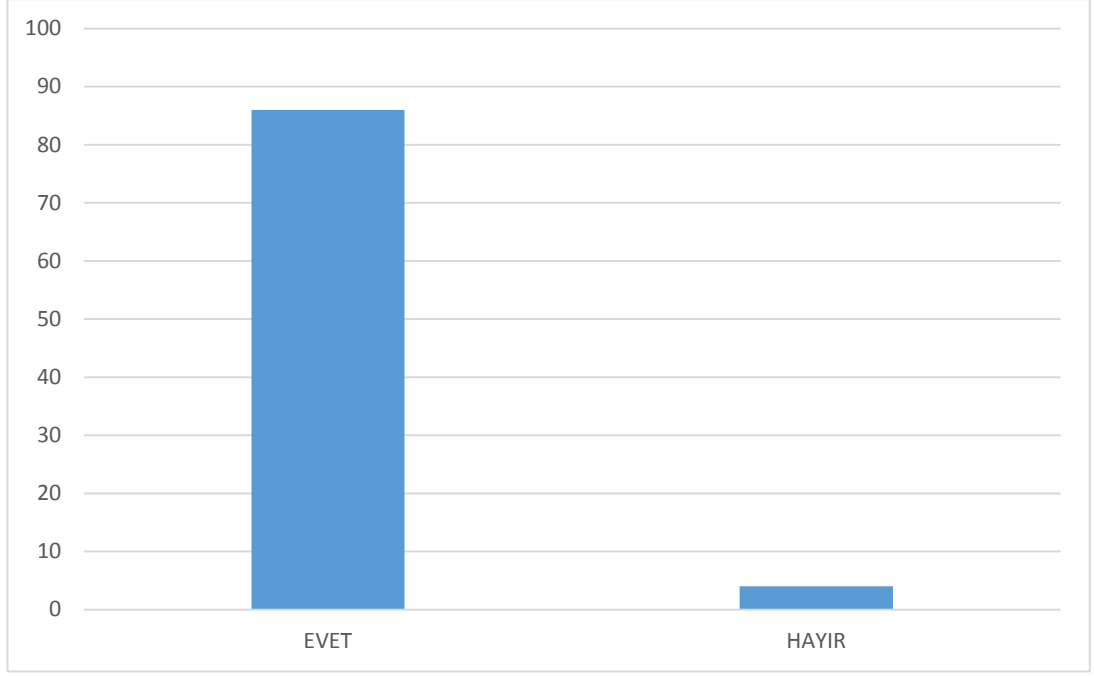
**Histogram-18** Yaptığınız İşteki Salahiyet ve Mesuliyetlerinizin Netlik Hali Motive Olmanızda ve Daha Randımanlı Çalışmanızda Etkili Midir?

**Tablo-22** Kurumun İmaj - Vizyon Durumu ve Motivasyon İlişisine Ait Veriler

Soru 17		Frekans	Yüzde (%)
1	Çevrenizde size bir statü sağlaması açısından, kurumunuzun imaj ve vizyonu motive olmanızda ve daha randımanlı çalışmanızda etkili midir?	90	100
	Evet	72	91,1
	Hayır	18	8,9

Katılımcılardan, 72 kişi (%91,1) çevresinde bir statü sağlaması açısından, kurumunun imaj ve vizyonunun motive olmasında ve daha verimli çalışmasında önemli olduğunu, 18 kişi ise (%8,9) önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

Çalışanların kurumlarının kendilerine bir statü sağlaması açısından kurumlarından imaj ve vizyonu motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında etkindir. İşletmeler imaj ve vizyon konusunda çalışanların motivasyonunu yükseltecek seviyeleri korumalıdır.

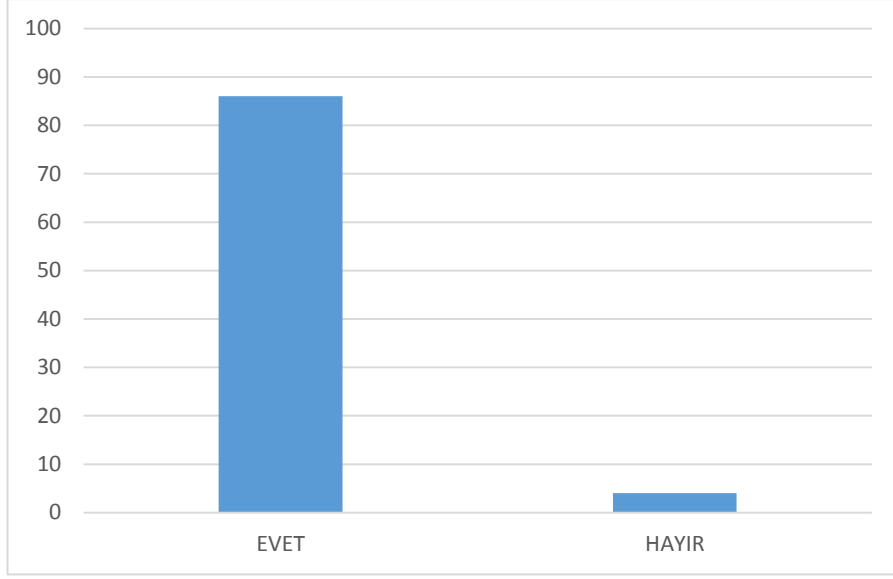


**Histogram-19** Çevrenizde Size Bir Statü Sağlaması Açısından, Kurumunuzun İmaj ve Vizyonu Motive Olmanızda ve Daha Verimli Çalışmanızda Etkili Midir?

**Tablo-23** Kurumun Personelini Kollaması ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Ait Veriler

Soru 18		Frekans	Yüzde (%)
1	Size göre kurumun hukuki veya şifahi olarak sizi himaye etme ve savunma durumu, örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?	90	100
	Evet	84	93,3
	Hayır	6	6,6

Katılımcılardan, 84 kişi (%93,3) kurumun şifahi veya hukuki olarak sizi himaye etme ve savunma durumu, örgütsel bağlılığınız açısından önemli olduğunu, 6 kişi ise (%6,6) önemli olmadığını ifade etmişlerdir.



**Histogram-20** Size Göre Kurumun Hukuki Ya da Şifahi Olarak Sizi Himaye Etme ve Savunma Durumu, Örgütsel Bağlılığınız Açısından Etkili Midir?

Kurumun şifahi veya hukuki olarak sizi himaye etme ve savunma durumu ile örgütsel bağlılık ilişkisi karşılaştırıldığında kamu çalışanlarının kurumlarından kendilerini koruyup kollamalarını beklemektedir. İşletmeler bünyesinde çalışan personellerinin örgütsel bağlılıklarını yükseltecek tedbirler almalıdırlar.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

*Araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve öneriler:*

İşletmede çalışanlar ücretlerle motive olmaktadır. Çalışanların performansının dikkate alınması verimliliğin yükselmesini ve motivasyonun artacağı varsayılmaktadır. İşletmeler bu türden gelişmeleri, uygulamaları benimsemeli yöneticiler bunu dikkate almalı ve çalışanlarına uygulamalıdır. Kamu kurumlarında motivasyonu artırıcı ücretlerin işyerindeki verimliliği artırmaktadır.

İşletmelerde ücretler adil olmalıdır. Çalışanların kendi arasında ücretler konusunda adil olan işletmeye bağlılıkları artırmaktadır. Kamu kurumlarında çalışanlar taltif edildiklerinde motive olmaktadır. Çalışanların ruh sağlığının dikkate alınması motivasyonun yükselmesini sağlamaktadır. Yöneticiler bu türden psikolojik ödüllerini benimsemeli ve çalışanlarına da sunmalıdırlar. İşletmelerde örgütsel bağlılığı artırıcı taltif, işyerindeki verimliliği artırmaktadır. Kamu kurumlarında ödül ve ceza sistemi adaletli yürütülmelidir. Kamu kurumlarında çalışanlara uygulanan ödül ve ceza durumunun kişiden kişiye değişkenlik göstermemesi, adil olması çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artırmaktadır.

İşletmelerde çalışanlar işte yükselme olanaklarında adaletli olunması ile kurumlarına örgütsel bağlılık göstermektedirler. Kamu kurumunda terfiye karar merciinde olan yöneticiler liyakat ve adaleti gözetmeli ve adilane bir tutumla yükselecek personeli seçmelidirler. Çalışanların performanslarının dikkate alınması motivasyonu yükseltmekte ve işe devamlılığı artırmaktadır.

Çalışanların amirleriyle olan ilişkilerinin iyi olması verimliliğin yükselmesini artırmakta ve motivasyonun yükselmesini sağlamaktadır. Çalışanlar kendilerine daha fazla yetki, sorumluluk, bağımsızlık verilmesi durumunda yapılacak işlere daha fazla motive olmaktadır. İşletmeler özgüven artırıcı uygulamaları tatbik etmeli ve personeline uygulamalıdır. Çalışanlara daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilmesi durumunda, çalışanların motivasyonları artırmakta ve işyeri bağımlılığı artırmaktadır.

Çalışanlar kararlara katılım süreçlerindeki etkinlikleriyle motive olmaktadır. İşletmeler bu türden gelişmeleri, uygulamaları, benimsemeli yöneticiler bunu dikkate alıp çalışanlarına uygulamalıdır. Çalışanlar, kurumun sunduğu sosyal imkânlar ile motive olup daha verimli çalışmaktadır. İşletmeler sosyal uygulamaları yaymalı ve çalışanlarını imkanlarından istifade ettirmelidirler.

Çalışanlar diğer birimlerle sağlıklı iletişim kurduklarını zaman örgütsel bağlılıkları artmaktadır. İşletmelerin personeline diğer birimlerle doğru iletişim kurmaları için iletişim becerilerini artırıcı oryantasyon eğitimi vermeleri veya bu

eğitimleri personeline verdirmeleri gerekmektedir. Sağlıklı iletişimin, işyerindeki diğer birimlerle yüksek olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı gözlemlenmiştir.

Çalışanların işle ilgili sorunlarına, yönetim tarafından duyarlı yaklaşıldığında, çalışan tatmini artmaktadır. İşletmelerin personeline diğer birimlerle doğru iletişim kurmaları için iletişim becerilerini artırıcı oryantasyon eğitimi vermeleri veya bu eğitimleri personeline verdirmeleri gerekmektedir. Sağlıklı iletişimin işyerindeki diğer birimlerle olan etkileşimin yüksek olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı gözlemlenmiştir.

İşletmelerde yöneticiler çalışanlarının sorunlarına karşı duyarlı olmalıdır. Yönetim çalışanlarının sorunlarına karşı duyarlı olursa çalışanların da örgütsel bağlılıkları artacaktır.

İşletmelerde çalışanlar kurumun çalışanlara karşı takındığı tavırla motive olmaktadır. İşletmeler bu türden gelişmeleri, uygulamaları benimsemeli yöneticiler bunu dikkate almalı ve çalışanlarına uygulamalıdır. Yöneticilerin astlarına karşı tutumu motivasyonu artırıcı tavırların işyerindeki çalışanların performansını artırdığı dikkate alınmalıdır.

İşletmelerde çalışanlar kurumlarının imaj ve vizyonlarıyla beraber kendilerine bir statü sağlandığı görüşündedirler. İşletmeler bu türden imaj - vizyon kavramlarını ve uygulamaları benimsemeli yöneticiler bunu dikkate almalı ve çalışanlarına uygulamalıdır. İmaj ve vizyon, kişiye statü sağlamakta, motivasyonu artırmakta ve işyerindeki çalışan performansını üst seviyeye çıkarmaktadır.

İşletmelerde yöneticiler, kurumun şifahi veya hukuki olarak çalışanları himaye ve savunma durumunda olmalıdırlar. Çalışanların sırtında kurumun gücünü ve güvencesi hissetmesi kurumsal bağlılığı artırmaktadır.

İşletmelerde yapılacak bir iş için çalışanlar arasında kesin bir şekilde ve doğru yetkilendirme, motivasyonu artırıcı tavırları ve işyerindeki verimliliği artırmaktadır. İşletmelerde çalışanlar yaptığı işteki yetki ve sorumlulukların kesinlik durumunun netliğiyle motive olmaktadır. İşletmeler bu türden netlik ihtiva eden yetki ve sorumluluk paylaşımı ilkesini benimsemeli, yöneticiler bunu dikkate almalı ve çalışanlarına uygulamalıdır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AŞAN Öznur, **Motivasyon: Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- BAKAN İsmail, **Teori Stratejileri**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004.
- BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Pegem Akademi Yay, 2014.
- BALTAŞ Acar, **Liderlik**, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, A.Ü.E.F. Yayını, Ankara, 1982.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
- ÇETİN Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- DEMİR Kasım, **İnsanları Motive Etme Sanatı**, Alfa Kitabevi, İstanbul, 1999.
- DENİZ Mehmet, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.
- EFİL İsmail, **İşletme Yönetimi Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri**, Alfa Yayınları, 2004.
- EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Yayınları, Bursa, 1996.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- ERDOĞMUŞ Nihat, **Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayınları, 2008.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 2015.
- EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1993.
- EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001.
- EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.
- ERTEKİN Yücel, **Stres ve Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1993.
- İNCE Mehmet, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- İNCİR Gülten, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Merkezi Yayın, Ankara, 1984.
- KAYA Yalçın, **Motivasyon Stratejileri**, Kelepir Yayınları, 2011.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, 2014.
- ÖKTEM LEVENT , **Yeni Liderlik**, Optimist Yayınları, İstanbul, 2012.
- ÖNEN Levent, **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- PEKER Ömer ve Nihat AYTÜRK, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Örgütsel Bağlılık Psikolojisi**, Alfa Yayınları, Bursa, 1988.

- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Örgütsel Davranış**, Alfa Aktüel, 2015.
- SERCAN Hüseyin, **Süreç Teorileri**, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010.
- SERİNKAN Celaledin, **Liderlik ve Motivasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012.
- TARHAN Nevzat, **Stresi Mutluluğa Dönüştürmek**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2002.
- TINAZ Pınar, **Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları**, Mercek Yayınları, İstanbul, 2000.

## MAKALELER

- AKBABA Atilla, "Örgütsel Kültür", Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2002, 45-81.
- AYDIN Mehmet, "Empati ve Hayvanlarla İletişim", **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, 69-90.
- BATMAZ Şeyma, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi" **Standart Dergisi**, 2002, 25-52.
- BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, 2005, 14-49.
- ÇELTEK Evrim, "Motivasyon Yönetimi", **İş güç Dergisi**, 2003, 12-40.
- GENÇ Nurullah, "Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon", **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, Erzurum, 1987, 23-54.
- KALDIRIMCI Nurettin, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram, Psikolojik Sözleşme", **A.Ü.S.B.E. Dergisi**, Erzurum, 1987, 38-66.
- KOCABAŞ İbrahim, "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler", **Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2003, 203-260.
- KUŞLUVAN Zeynep, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, 1999, 55-84.
- OKTAY Ercan, "Demografik Unsurlar Üzerine Bir Araştırma", **İşletme ve Finans Dergisi**, İstanbul, 2005, 29-65.
- ÖRÜCÜ Edip, "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", **İ.İ.B.F. Dergisi**, 2008, 14-46.
- ÖZMUTAF Nezih Metin, Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2007, 44-79.
- PELİT Elbeyi, "Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi", **Standard Dergisi**, 2003, 49-74.
- POLAT Mustafa, "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2011, 61-95.
- ŞAHİN Ali, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, 36-62.
- ÜNAL Mustafa Coşar, "Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir?", **Amme İdaresi Dergisi**, 2013, 25-63.



YILMAZ Ercan, "Öğretmenlerin İş Yerindeki Yalnızlıkları ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2013, 57-89.

## TEZLER

ATAY Seynur, Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

BAŞYİĞİT Aslıhan, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÇAKIR Gülbin, İş görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi, Manisa, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

DELİVELİ Ömür, Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

DOLU Banu, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi)**.

ERDOĞRUCA Pınar, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ERTAŞ Aysel, "Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma", İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1996, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

GÜRKAN Çetin, Örgütsel Bağlılık, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

KAPLAN Mehmet, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, 2007, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

PEKEL Hüseyin Nail, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2001, **(Yüksek Lisans Tezi)**.

TOR Serhat Sefa, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2011, **(Yüksek Lisans Tezi)**.

YILDIRIM Selahittin, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi)**.

## İNTERNET

Acar Baltaş, “Adı Yeni Konmuş Bir Olgu İşyerinde Yıldırma”, <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.com>, (Erişim Tarihi: 11.04.2015).

Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, “Örgütsel Bağlılık”, [www.befjournal.com.tr/index.php/dergi/article/download/98/77](http://www.befjournal.com.tr/index.php/dergi/article/download/98/77), (Erişim tarih: 15.3.2015).

Erol Kotluk Kişisel Sayfası, “Yöneticilik ve Motivasyon”, <http://www.erolkotluk.com.tr/mukellef-panosu/104-yoneticilik-ve-motivasyon.html>, (Erişim Tarihi: 25.11.2014).

Evrım Ağacası Sayfası, “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi”, <http://www.evrimagaci.org/fotograf/73/4816>, (Erişim Tarihi: 05.01.2015).

Mevzuat Dergisi, “Kamu Kuruluşlarında Verilen Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, <http://www.mevzuatdergisi.com/2007/07a/02.htm>, (Erişim Tarihi: 15.04.2014).

Wikipedia Resmi Sayfası, “Maslow Teorisi”, [https://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow\\_teorisi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi), (Erişim Tarihi: 22.02.2015).

## EKLER

**KAMU KURUMLARINDA MOTİVASYON UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİLERİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**ANKETİ ÖRNEĞİ**

<p><b>Sayın Katılımcı</b> Bu anket formu, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Alaittin Kazım KİRTİŞ' in danışmanlığında yürütülen "Kamu Kurumlarında Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Açısından Önemi" konulu Yüksek Lisans Tezinin uygulama kısmı ile ilgili çalışmalar kapsamındaki araştırmaya veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. İlgilendiğiniz ve sorunları yanıtladığınız için şimdiden çok teşekkürler ederiz. Mesleki hayatınızda esenlik ve başarılar dileriz.</p>
--

	Kurumumda çalışanların motivasyon düzeyini etkileyen uygulamalar yapılmaktadır.	EVET	HAYIR
1	Ücret seviyesi, motive olmamda ve daha verimli çalışmamda önemlidir.		
2	Size göre ücretlerin adil olup olmama durumu, örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?		
3	İşinizde takdir edilme, övülme, teşekkür durumu, örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?		
4	Ödül-Cezalarda adalet durumu, örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?		
5	Terfilerde liyakat-adalet durumu, örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?		
6	Amirler ile ilişkilerinizin durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili midir?		
7	Çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizin durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili midir?		
8	İşinizde daha fazla yetki, sorumluluk, bağımsızlık verilme durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili midir?		
9	Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumunuz, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili midir?		
10	Kurumun sunduğu sosyal imkanların durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili midir?		
11	Normalden fazla çalışma durumunuz (fazla mesai), motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili midir?		
12	İlişkide olduğunuz diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim durumu örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?		
13	İşe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığı örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?		
14	Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?		
15	Kurumun çalışanlara karşı tutumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili midir?		
16	Yaptığınız işteki yetki ve sorumluluklarınızın kesinlik durumu motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili mi?		

17	Çevrenizde size bir statü sağlaması açısından, kurumunuzun imaj, vizyon ve motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda etkili midir?		
18	Size göre kurumun şifahi veya hukuki olarak sizi himaye etme ve savunma durumu, örgütsel bağlılığınız açısından etkili midir?		
<b>Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler:</b>			
Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın			
Yaşınız <input type="checkbox"/> 24 ve altı <input type="checkbox"/> 25-34 <input type="checkbox"/> 35-44 <input type="checkbox"/> 45-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri			
Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora			
Ünvanınız <input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Söz. Memur <input type="checkbox"/> İşçi <input type="checkbox"/> Şirket Personeli			
İşyerindeki Çalışma Süreniz <input type="checkbox"/> 1 Yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl <input type="checkbox"/> 15 ve üzeri			