



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**İÇSEL MOTİVASYON ARAÇLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE GÖREV
PERFORMANSINA ETKİLERİ: KAMU SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEHZAT AK

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2022

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**İÇSEL MOTİVASYON ARAÇLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE GÖREV
PERFORMANSINA ETKİLERİ: KAMU SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEHZAT AK

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. ÇAĞLAR DOĞRU**

ANKARA

2022

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

15/02//2022

Behzat AK

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında değerli önerileri ile yol göstererek katkıda bulunan ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım sayın hocam Doç. Dr. Çağlar DOĞRU' ya teşekkürü bir borç bilir ve şükranlarımı sunarım.

Yaşamım boyunca benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen BABAM Gani AK ve ANNEM Hüsne AK'a başta olmak üzere arkadaşım Erdem ACAR ve Mert UYSAL 'a Teşekkürü borç bilirim.



ÖZET

AK, Behzat. İçsel Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık ve Görev Performansına Etkileri: Kamu Sektöründe Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2022.

Bu çalışmanın amacı iş görenler üzerinde uygulanan içsel motivasyon araçlarının uygulanmasıyla kurumlarda oluşan örgütsel bağlılık ile ilişkisinin görev performansına olumlu ya da olumsuz etkisinin araştırılarak ortaya konmasının hedeflenmesidir. İş görenlerin motivasyonlarını artırmada kullanılan içsel motivasyon araçlarının, iş görenlerin bağlı oldukları örgütlerde ki tutum ve aidiyetlerinin görev performansı üzerine etkisini incelemektedir. Araştırma yaptığımız örnekleme iş görenlere uygulanan motivasyonlarını artırmada ve üyesi oldukları örgüt ile iş görenin görev performansına etkisi araştırılarak bilgiler edinilmiştir. Araştırmamız da kullanılan veri toplama tekniği ile sonuçlar elde edilmiştir. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket çalışmasına katılan kişilere ait kişisel (demografik) özellikler ile ilgili 5 adet soru, ikinci bölümde ise içsel motivasyon araçları ile ilgili 9 adet soru üçüncü bölümde ise görev performansıyla ilgili dördüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ile ilgili 6 adet soru sorulmuştur. Katılımcılardan, içsel motivasyon araçlarının görev performansları ve örgütsel bağlılıklarına etki düzeylerini esas alarak sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Anket formunda yer alan sorular için 5’li Likert Ölçeği oluşturulmuş ve katılımcılardan kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Anahtar Sözcükler: İçsel Motivasyon Araçları, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Görev Performansı

ABSTRACT

AK, Behzat .The Effects of Internal Motivation Tools on Organizational Commitment and Task Performance: Research in the Public Sector, Master Thesis, Ankara 2022.

The aim of this study is to investigate the positive or negative impact of the relationship between organizational commitment and task performance in institutions by applying internal motivation tools applied on employees and to determine the purpose of this study. It examines the effect of internal motivation tools used to increase the motivation of employees, the attitude and belonging of employees in the organizations they are affiliated with on task performance. In the sample we conducted research, information was obtained by investigating the effect of the organization they are members of and the employee's job performance on increasing their motivation applied to those who work. The results were obtained with the data collection technique used in our research. The questionnaire consists of four parts. The first section of the individuals that participated in the survey study personal (demographic) characteristics in the second part of Question 5, Question 9 about intrinsic motivation with the tools in the third chapter, the fourth chapter in related to task performance, organizational commitment were asked about 6 questions. The participants were asked to answer the questions based on the level of influence of internal motivation tools on their task performance and organizational commitment. A 5-point Likert Scale was created for the questions included in the questionnaire form, and the participants were asked to select the option that best suited them.

Keywords: Internal Motivation Tools, Motivation, Organizational Commitment, Task Performance

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLDİRİM	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM.....	3
MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ	3
1.1. Motivasyon Tanımı	3
1.2. Motivasyonun Önemi	6
1.3. İş Motivasyonu	8
1.4. Motivasyon Teorileri	8
1.4.1. Kapsam Teorisi	8
1.4.1.1. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	9
1.4.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi	14
1.4.1.3. Clayton Alferder'in ERG (VİG) Teorisi	17
1.4.1.4. Mc Clelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı	19
1.4.2. Süreç Teorileri	22
1.4.2.1. Tolman' ın Bekleyiş Kuramı	23
1.4.2.2. Victor H. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi	23
1.4.2.3. Porter ve Lawler' in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi	25
1.4.2.4. John S. Adams'ın Eşitlik Teorisi	27
1.4.2.5. Edwin Locke' un Amaç Teorisi.....	30

1.4.2.6. Burrhus F. Skinner'in Pekiştirme Teorisi.....	31
1.5.Motivasyon Arttırıcı Faktörler	35
1.6.Ekonomik Motivasyon Araçları	36
1.6.1.Prim.....	37
1.6.2.Üretime ortaklık sistemi.....	38
1.6.3.Kara katılım	38
1.6.4.Ekonomik boyutlu ödüller	38
1.7.Psiko-Sosyal Faktörler	39
1.8.Yönetmel-Örgütsel Motivasyon Araçları.....	40
1.9.İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçları	41
2. BÖLÜM.....	45
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	45
2.1. Bağlılık	45
2.2. Örgütsel Bağlılık	46
2.3.Örgütsel Bağlılığın Önemi	49
2.4. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	50
2.4.1.Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve Onlara İnanma.....	50
2.4.2.Örgüt İçin Özveride Bulunabilme.....	51
2.4.3.Örgüt Üyeliğini Devam Ettirmeye Yönelik Güçlü Bir İstek Duyma	51
2.4.4.Örgüt ile Özdeşleşme.....	51
2.4.5. İçselleştirme	51
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	52
2.5.1.Tutumsal Bağlılık	53
2.5.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	55
2.5.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	55
2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman 'ın Yaklaşımı	56
2.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	57
2.5.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	58

2.5.2. Davranışsal Bağlılık.....	60
2.5.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	61
2.5.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	63
2.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	64
2.6. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi.....	65
2.7. Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Önemi	66
3. BÖLÜM.....	69
GÖREV PERFORMANSI	69
3.1 Performans.....	69
3.2.Performansı Değerlendirme.....	69
3.3.Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	71
3.4.Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	73
3.5.İşgören Performans Türleri	75
3.5.1.İş Performansı	75
3.5.2.Görev performansı	75
3.4.3. Bağlamsal Performans	76
3.4.4. Yenilikçi İş Performansı	76
4. BÖLÜM.....	78
İÇSEL MOTİVASYON ARAÇLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN KAMU SEKTÖRÜNDE UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME	78
4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	78
4.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	78
4.3.Araştırmanın Metodolojisi	78
4.3.1.Ön Çalışma ve Örneklem Süreci.....	79
4.3.2.Verİ Toplama Yöntem ve Aracı.....	79
4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri	80
4.4. Verilerin Analizi.....	81
4.4.1. Anket Güvenirlilik Analizi	83

SONUÇ	96
KAYNAKLAR	99
EKLER	106
EK-1 Anket Formu	106
ÖZGEÇMİŞ	108



TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa No:

Tablo 1. Güdüleyici ve Hijyen Faktörler.....	15
Tablo 2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi / ERG (VİG) Teorisi Karşılaştırması.	18
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları	48
Tablo 4. Güvenirlik Analizi Cronbach's Alpha Değeri	84
Tablo 5. Güvenirlik İstatistikleri	84
Tablo 6. Güvenilirlik Analizi Cronbach's Alpha Değeri	84
Tablo 7. Normallik Testi	85
Tablo 8. Histogram Verileri	86
Tablo 9. KMO rnekleme Yeterlilik lçt	87
Tablo 10. Açıklanan Toplam Varyans.....	87
Tablo 11. Desen Matrisi	88
Tablo 12. Desen Matrisi Bileşen	89
Tablo 13. KMO rnekleme Yeterlilik lçt	90
Tablo 14. Açıklanan Toplam Varyans.....	90
Tablo 15. Desen Matrisi Bileşen	91
Tablo 16. KMO rnekleme Yeterlilik lçt	92
Tablo 17. Desen Matrisi Bileşen	92

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No:

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	11
Şekil 2. Herzberg'in Araştırma Sonuçları.	16
Şekil 3. Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi Modeli	25
Şekil 4. Porter ve Lawler 'in dinamik motivasyonu	27
Şekil 5. Adams'ın Eşitlik Kuramı	28
Şekil 6. Eşitlik Teorisine Göre Eşitsiz Bir Durum.....	28
Şekil 7. Klasik Şartlandırma	31
Şekil 8. Sonuçsal Şartlandırma	32
Şekil 9. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	52
Şekil 10. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	54
Şekil 11. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	59
Şekil 12. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	61

GİRİŞ

Küreselleşen dünyamız da sürekli olarak değişen ve gelişen yeni makro değişiklikler ve teknolojik olarak yaşanan hızlı değişimler işletmeler ve kamu kurumlarını değişime zorlamaktadır. İşletmeler nezdin de ise gelişen bu zorlu rekabet ve ekonomik şartlar işletmelerin sürdürülebilirliğini devam ettirme de fazlaca çaba sarf etmektedir. Bu zorlu süreçler de kendilerini inovasyon ve teknolojik olarak geliştiren işletmeler zorlu rekabet şartlarında rakiplerini arka da bırakarak belirlenen hedeflere karlılıklarıyla ulaşabilmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilirliğinde ve karlılığın da önemli rol oynayan, iş görenlerin ise; bu süreçte motivasyonunu yüksek tutarak iş görenler üzerinde uygulanan içsel motivasyon araçlarının ve örgütsel bağlılıklarının gelişimine katkı sağlayarak belirlenen hedeflere daha sağlam şekilde ulaşması beklenir. Kamu da ise liyakat esaslı çalışanlar ile ülke menfaatine ve amaçlarına uygun iş gören ve yöneticiler esasında da önem arz etmektedir. Belirlenen bu önemden yola çıkarsak işletmeler belirlediği amaç ve hedefler doğrultusunda, etkin ve verimli şekilde gerçekleştirmede insan kaynaklarının varlığını önemseyen işletmeler, zorlu rekabet koşullarında başarıya ulaşmak için ve diğer rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü yakalama amacını sağlayabilmek için, iş görenlerin örgüte karşı sadakat ve bağlılığı gelişmiş bireylere ihtiyaç duymaktadır.

Örgütlerden beklenen başarı ise; iş gören bireylerin motivasyonun sağlanmasın da çok önemli bir detayı oluşturmaktadır. İş görenlerin ise bu süreçte iş verenden beklediği istek ve taleplerini yerine getirmesi, işletme de karşılaştıklarının sorunlarının çözüme kavuşturulmasında gerekli hassasiyetin gösterilmesi, iş görenin kendisine verilen görev ile ilgili performansını artırıcı detaylarla ilgili düşüncelerini paylaşmasına izin vererek onu önemsemek, iş gören birey için oldukça önemli bir detaydır. Örgütün başarısın da devamlılığı sürekli hale getirmek işinin ehli olan iş görenlerle oldukça kolay olmaktadır. Bu başarı için de ihtiyaç olan sağlıklı örgüt iklimini sağlamak iş verenlere düşmektedir.

Örgüt iklimi; iş görenlerin görev sorumluluğunu yerine getirirken çalıştıkları işletmeler de kendilerini içsel olarak hissettikleri duygunun bütünüdür.

Bu düşünce çerçevesinde incelendiğin de farklı araştırmacılara ait birçok eserde başlıca konu haline gelen örgütsel bağlılık; kişinin, örgütle farklı yönlerden bütünleşme şiddetini

yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılığın; iş görenlerin, örgütün belirlenen amaç ve hedeflerine yüksek inançla kabullenmeleri, bu inanç doğrultusunda örgüt içerisinde kendilerinde beklenen yüksek seviyeli çabalamalarına ve emeklerine ihtiyaç duymalarıdır.

Bu çalışmamız da edinilen amacımız iş görenlerin çalıştıkları kurumda ya da işletme de motivasyonun artırılmasını da ve kullanılan içsel motivasyon araçlarının iş gören üzerinde örgütsel bağlılığına etkisi ile beraber işi yaparken ya da görev sorumluluğu bilincine ulaşan çalışanların görev performansı üzerinde ki etkilerinin sonuçlarını ortaya koymaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde de motivasyon kavramını, motivasyonun çalışanlar açısından önemini, motivasyon teorileri ve öncülerinden, içsel motivasyon araçlarının örgüt üzerindeki etkilerinden bahsedilmiştir. Motivasyonun kavramının tarihsel gelişiminden başlayarak günümüze kadar olan akademik çalışmalar en ince noktasına kadar incelenerek gerekli makaleler ile derlenerek aktarılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgüt ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili kavramlardan bahsedilmiştir. Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimleri, işletmeler ve iş görenler açısından önemi, örgütsel bağlılığın öncülerinin kazandırdıkları teorilerin iş yaşamında kullanımının önemi ile birlikte elde edilen akademik çalışmalar aktarılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise performans kavramı, içsel motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık ve görev performansı ile etkilerinden bahsedilmiştir. Performansın işletmelerin ve örgütlerin devamlılığın da oynamış olduğu önemli rolü araştırılmıştır. Araştırılan performans öğelerinin aktarımı sağlanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise karayolları 4.bölge müdürlüğü personeline yapılan online çalışma yapılmış, yapılan çalışmaların sonucu derlenerek aktarımı yapılmıştır.

1. BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1.1. Motivasyon Tanımı

Motivasyon ile ilgili birçok kaynakta farklı şekillerde tanımlamalara yer verilmiştir. Kaynaklardan elde edilen sonuçlara göre en genel tanımıyla motivasyon, insan faaliyetlerini harekete geçiren, bu faaliyetlerinin istenilen doğrultuda yönlendirilebilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için gerekli güç ve çabaların tamamıdır.

Farklı bir bakış açısı ise bireylerin belirlenen davranışlarını ve bu davranışları yöneten enerji olarak (Ginsberg ve Wlodkowski, 2009) karşımıza çıkarmaktadır. Çünkü İnsan dediğimiz varlığın gerek fiziksel ve gerek ruhsal olarak örgütün hedeflenen başarı amacına ulaşabilmesi için motive edilmesi gerekir. Bunun sonucunda ortaya çıkan olgu ise motivasyon ve motivasyonun örgütler için ne kadar önemli bir kavram olduğunun anlaşılmasıdır. (Koçel, 2001, s.733). Dolayısıyla motivasyon kavramını detaylı olarak ele almak, örgütlerin başarısı için motivasyon araç ve süreçlerini incelemek son derece önemli olacaktır.

Motivasyon kavramına onun tarihine değinerek başlamak gerekirse bu kavramı ilk olarak ele alıp inceleyen psikolog akademisyen Abraham H. Maslow 'dur. Maslow motivasyon kavramını ele almış olduğu bir makalesinde, insanların asgari ihtiyaçlarını beş kategori de incelemiş ve motivasyonu, oluşturduğu hiyerarşik düzende en altta belirlenen ihtiyaçların karşılanarak doyuma ulaşmasından sonra bir üst katta ki gerek duyduğu ihtiyaçlara doğru yönelmesi olarak tanımlamıştır. (Bakan ve Büyükbeşe, 2004)

Buradan hareketle Motivasyon; arzulanan istekleri, davranışın harekete geçmesi için duyulan her türlü ihtiyacı ve dürtüleri içinde bulunduran genel bir kavram olarak değerlendirilir.

Atkinson'un ise motivasyona bakışı şu şekildedir;

Toplum içinde ki bireylerin belirli ihtiyaçlara ve gereksinimlere ve bunları gidermelere ulaşmak için emek harcamaktadırlar. Bunlar sonucunda ortaya çıkan güdüler davranış simgeler ve sadece uyarıldıkları davranış etkiler.

Bir güdünün uyarılması bireyin dış çevreden etkileşimine ve ruh haline göre değişiklik gösterir.

Uyarılan ve dışsal çevre ile değişikliğe uğrayan ve harekete geçip güdülenen davranışlarda da değişimler yaratılmış olacaktır.

Motivasyon; içerisinde bulunan teoriler, süreçler, kapsamlar ve bilgiler iş görenin hevesli bir iş disiplini içerisinde çalışmasını sağlamak amacıyla gerekli olan birtakım önlemler gereken incelemeleri yapmaktadır. Yapılan bu incelemeler bize motivasyonun bireylerin davranışlarını, beklentilerini, ihtiyaçlarını ve kendilerinin performanslarını konu alarak bilgi verilmesini sağlamaktadır. Motivasyonun kazanılarak sürdürülebilirliği belli bir süreci kapsamakta olup bu süreçte ki tüm bileşenler birbirleri ile sürekli olarak etkileşim içerisinde ve birbirlerine sıkı sıkıya bağımlı nitelikli yapılardır (Akdemir, 2000, s.75).

Motivasyon kavramı farklı bilim dalları arasındaki ilişkiler sonucu daha anlamlı hale getirilmiştir. Bu bilim dalları sosyoloji ve psikoloji ile sistematik bir rasyonellik içindedir. Bunlar ise şu şekildedir;

İş gören bireylerin en temel ihtiyaçları arasında sayacağımız ekonomik ihtiyaçları karşılamak

İş gören bireylerin kültürel ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak

İş gören bireylerde onların farkında ya da farkında olmadığı yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olmak

İşletmeler ve kurumlar çalışanlarının refah düzeyini, ekonomik seviyesini ve toplumsal şartlarını geliştirmesine imkân sağlayarak çalışanlar arasında hırsla yani rekabet koşuluna imkân sağlanmalı

İşletme ve kurumlarda iş görenlerin çalıştığı birim ile ilgili olarak yaratıcılığını geliştirilerek yeteneklerinin ortaya çıkmasına teşvikte bulunmak ve örgüt içerisinde ki liderlik yeteneğine de gelişmesine olanak sağlanmalıdır.

Örgüt içerisinde faaliyette bulunan üyelerin, belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için motivasyon ne kadar gerekli ise motivasyonun devamının ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için güdüleme de bir o kadar gereklidir. (Bursalıoğlu, 1994). Güdülemenin tam eşiti şu diyebileceğimiz bir karşılığı bulunmamaktadır. Ancak bu konu üzerine güdüleme ile ilgili birçok farklı bakış açıları mevcuttur. İlk bakış açısı güdüyü genel bir kavram olarak ele alır ve güdüleme kavramının İngilizce ve Fransızca “Motive” kelimesinden türetilmiş olup, Türkçe ’deki karşılığının insanı harekete geçiren saik veya güç olduğunu savunmaktadır. Motive, bireyin bilinçli ya da bilinçsiz olarak sergilenen davranışı, neden ve nasıl böyle davrandıklarını ve o davranışın sürekliliğini sağlayan, onu bir yöne doğru kanalize eden güç olarak tanımlanırken (Şimşek ve Çelik, 2011) güdü kavramı ise bir bireyi hareketlendirerek ya da bir hareket yolu seçeneğini diğer bir seçeneğe tercih ettirmeye onu o yöne doğru sevk edecek şekilde etkileyen kuvvettir (Akad,2002). Dolayısıyla Örgütlerde, yönetim mekanizmasının etkili bir biçim de devam ettirilmesinde rehber kabul edilecek araçlardan bir tanesi de güdülemedir.

Bireyin doğası gereği içinde bulunan çalıştığı kurum da işletme de yaptığı iş ile ilgili olarak başarılı olması veya terfiler alarak yükselme isteği, fazla ücret doyumunun tatmin edilmesi gibi arzulara ulaşmayı teşvik eden ve bunları çağrıştıran ve anlamlandıran güdü ve motivasyon; bireyi kesin bir nokta da harekete geçirir (Adair, J., 2006, s.19).

Güdülemeyle ilgili diğer bakış açısı ise güdünün insanda sağladığı tatmin seviyesi ile ilgilidir. Güdü tatmin seviyesi belirli ihtiyaçların teminini sağlarken bazen de tatminsizlikler yaratabilir. Bir örnek ile açıklamak gerekirse bir iş gören çalıştığı işyerinde terfi aldığı anda ihtiyaç duyduğu manevi ve maddi ihtiyaçlarını tatmin edebilir fakat eski dostluklarını kaybedebilir ve yalnızlaşabilir (Eren, 2003, s.497).

Bazen ise farklı durumlarda güdülerin sıralarında değişiklikler olabilir. Bunu da şu örnek ile açıklığa kavuşturmak mümkündür. Evli olmayan bir iş gören düşünelim ve bu iş görenin herhangi bir kimseye bakma zorunluluğu olmasın. Bahsedilen bekar iş gören başarı güdüsünü davranışlarıyla yönlendirebilirken aynı iş görenin evli ve çocuk

sahibi olduğunu varsaydığımızda ise birey davranışlarını üstlenmiş olduğu aile kavramı üzerinde güvenlik ihtiyacına doğru yönlendirecektir.

Güdü kavramına ilişkin olarak yukarıdaki açıklamalardan sonra tanımı netleştirecek olursak, bir kişi ya da birden çok kişilerin belirlenen bir yön doğrultusunda o yöne doğru ve sürekli şekilde harekete geçirilmesi için harcanan emeklerin tümüdür demek yanlış olmayacaktır.

1.2. Motivasyonun Önemi

Örgütler; varlıklarının devamlılığını sağlamak için kurulmuş yapılardan oluşan topluluklardır. Kuruluşunu tamamlayan her örgüt en az girdi ile en fazla faydayı elde etmeyi ve elde edeceği verimi maksimum seviyede tutmayı amaç edinir. Bu amacı gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan en önemli kaynak ise insan gücüdür. Bu gücü ise en etkin ve verimli şekilde kullanmak ise içinde bulunduğumuz küresel iş dünyasında ve acımasız rekabet koşullarının da yöneticilerin en önemli beklentilerindendir (Özdaşlı ve Akman, 2012).

Bir örgütte psikolojik olarak belirlenmiş hedeflere ulaşmak için öncelikle çalışanların yani örgüt içerisinde bulunan kadroların koordineli bir şekilde çalışma isteğinin ve heyecanının sağlanarak başlaması ve devam ettirilmesi önemli bir noktadır.

Motivasyon da bireyler arasında ki ilişkiler de önemli kavramlardan birisidir. Özel Sektör ya da kamu kurumları bazında fark etmeksizin en önemli amaçları, bireylerin belirli hedefler doğrultusunda amaçlarına ulaşmakta harcanan emeği o yöne doğru yoğunlaştırmaktır. Yapılan işin ne olduğu fark etmeksizin amaç hedef olan işin yapılmasıdır. Hedeflenen işin yapılabilmesi için iş görenin yapılan işi benimsemesi, istekli olması ve yeterli emeği göstermesini gerektirir. Bunu sağlayan ise iş görenin motivasyonudur. (Fındıkçı, 2003, s. 373).

İçinde bulunduğu iş yaşamında bireyi, dürtüleri sonucu hedeflediği başarı noktasına taşıyan ya da onun yükselerek daha farklı üst kademelerde iş görmesini sağlayan gücün yukarıda da açıkça ifade edilen motivasyon ve güdü kavramlarından sağlandığı belirtilmiştir. Biz buna kısaca haz ya da bireyin kendini gerçekleştirme de

diyebiliriz. Burada ki önemli olan nokta ise bireyin hedeflenen ya da belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçmesidir. (Adair, J., 2003,)

Birey kendisi için belirlediği hedefleri çok farklı şekiller de ve kendine özgü olarak dile getirebilir. Çünkü bulunduğu ortamda veya çalışma faaliyeti gösterdiği iş ortamında belirli isteklerde bulunur. Bu istekler sosyal veya ekonomik olabileceği gibi kendini geliştirebileceği ya da iç dürtüleri sonucu ortaya çıkan farklı mertebelerde kendini görme güdüsü olarak çeşitlenebilir. Bireyin bu isteklerini hayata geçirebilmesi ve harekete geçme konusunda kendini motive edebilmesi için üzerine en çok görev ve sorumluluk düşen kişiler şüphesiz örgüt içerisindeki yöneticilerdir.

Örgütün şekli ve etkinlik alanı ne olursa olsun örgüt içindeki üstler ve yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilemek zorundadırlar. Motive olmayan iş görenden yüksek performans beklenemez öyle ki motivasyon ve performans kavramı birbiri ile yakından ilgili iki kavramdır. Örgüt içerisinde bulunan yönetici kadro ile beraber , örgütü oluşturan iç yapısı ve örgüt dışında bulunan fizyolojik, psikolojik ve sosyal muhitte de ihtiyaç duyulan gereksinimleri anlayıp ve bunlara farklı bakış açılarıyla yorumlayabiliyorsa ve örgüt içerisinde bulunan çalışanlar ya da iş görenlerin performansını maksimize edilen noktaya taşıyabiliyorsa örgütten gerektiği gibi yararlanmış olacaktır.

İş göreni hedeflediği amaçlar ve hedefler doğrultusunda ve örgütün benimsediği hedeflere doğru şekilde yönlendirmek görevi yöneticilere düşmekte olup bu zorlu ve meşakkatli sorumluluğu yöneticilerin doğru şekilde yerine getirmesi örgüt için oldukça önemlidir. Örgütte bu görevi üstlenen yöneticiler iş görenin ihtiyaçlarını gerektiği şekilde disiplinli olarak yönlendirmeyi sağlayamaz ise örgütte gözle görülür şekilde performans düşüklüğü yaratır ve buna bağlı olarak iş görenin motivasyonu giderek düşer. Süreç işletmenin amaçlarına, verimliliğine ve karlılığına negatif yönde etki yaratarak sonuçlanır. Ve bu aslında hiç istenilen bir durum değildir.

İş görenin başarısını doğrudan etkileyen motivasyon unsurlarını iç ve dış unsurlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. İç ve dış unsurların her birisi iş gören için ne kadar karşılanırsa iş görenin başarısını o derece artırır. Yöneticiler iş görenden verilen veya iş görenin kendi talebiyle aldığı göreve uygunluğunu devam ettirebilmesini beklerken, İş gören ise emeğinin karşılığı olan ücreti zamanında alabilmeyi, iyi bir çalışma ortamında rahat ve iyi hissetmeyi, bulunduğu ortamda uygunluğunun

sürdürülmesi veya yapılan iş ile ilgili gerekli araç ve gereçlerin sağlanması gibi dış motivasyon unsurlarını yöneticiden bekleyebilir. Dış motivasyon unsurları sağlanan iş görenin görev aldığı iş ile ilgili işe olan yatkınlığı, işe olan yeteneği ve becerisi gibi etkenlerden oluşan iç motivasyon unsurlarında sağlandığında başarı göstermesi dolayısıyla da örgütün başarısı kaçınılmaz olacaktır (Bingöl, 1997).

1.3. İş Motivasyonu

İş motivasyonu ‘çalışanın işe ilişkin davranışlarının harekete geçirilmesi, belirlenen hedefe yönetilmesi ve devamlılığı’ olarak tanımlanmaktadır (Telman-Ünsal, 2004, s.24). Çalışmaya güdülenme ise, çalışanın, sorumluluğunu üzerine almış bulunduğu görevlerinin karşılığında ulaşması arzulanan örgütsel gayeye ulaşmayı içtenlikle istemesidir (Başaran, 2000, s.75).

1.4. Motivasyon Teorileri

Bireyi psikolojik ve fizyolojik olarak sürekli gelişen bir varlık olarak inceleyen teoriler ve bu teoriler kapsamında oluşan düşünceler, bireyin gelişimini tamamlamasını, içsel olarak kapasitesini artırmasını duygularını, tutumlarını, ihtiyaç ve isteklerini bu düşünce yapılarına göre temel sayılabilecek rasyonellikleri dikkate almaktadır. Bu düşünceler bireyin sergilediği davranışları yoruma döker ve bireyi anlama gibi davranış şekillerine hitap ederek bireyi motive etmeyi önemser. Motivasyon teorilerinde önemli nokta bireyin dış dünyasında ki faktörlerdir. Bireylerin bu davranışları dışsal faktörler eliyle kontrol edilmektedir. Bu görüşün savunucuları ise bireyin dış dünyasını anlamayı ve dışsal olan faktörleri kullanarak bunu yöntem olarak kullanmayı da benimsemişlerdir. (Balta, A.T., 2007, s.68).

Motivasyon teorisini, kapsam teorisi ve süreç teorisi olarak iki başlık altında incelemek mümkündür.

1.4.1. Kapsam Teorisi

Kapsam teorisi rastgele bir zaman dilimi içerisinde bireyin içinde bulunduğu isteklerin veya güdünün tatmin edilmesi noktasında ya da gerçek olan zaman içinde harekete geçirilmemiş içte duran güdünün ortaya çıkarılması tanımlaması yapılmaktadır. Kapsam teorisinin amacı bireyde var olan ve o bireyde bulunan belirli davranışlara

yönlendiren o davranışlar içerisinde bulunan faktörleri anlamlandırarak terennüm etmektedir (Balta, A.T., 2007, s.68).

Kapsam teorisine farklı kaynaklardan derlenen diğer ifadeler ise;

Bireyi motive eden nesnelerle ilgilidir kapsam teorisi bireyin ihtiyaç duyduğu isteklerin ve bunların tatmin edilmesini irdeleyerek ifade etmektir. Kapsam teorisi bireyin icra etmiş olduğu davranışa yönelterek içsel faktör araçlarını da ele almaktadır. Yöneticiler ise kapsam teorisi araçlarını kullanarak iş görenleri olumlu davranış yöntemlerine yönelterek içsel faktörlerin belirlenerek motivasyonun yönün belirlenmesi sağlanarak verimliliğin artırılması amaçlanmıştır (Baysal; Tekarslan, 1987, s.94).

Bireyin içinde bulunduğu ve onu belirlenmiş hedefler doğrusunda hareket etmeye yönlendiren faktörleri inceleyerek anlamaya çalışır. Örgüt içindeki yöneticiler astlarını belirli yönlerden davranmaya ve hareket etmeye zorlar bu nokta da yönetici gereken faktörleri belirleyerek anlamaya çalışırsa astlarını disiplinli şekilde çalıştırarak verimliliğe daha az emekle ulaşır.

Bireyleri belirlenmiş davranışlara yönlendirerek gerekli ihtiyaçların giderilmesi noktasında çözümlere önem veren teoriler iş görenlerin istekleri hakkında farklılığı artırarak astların yöneticileri tarafından iş tatmini anlama noktasında kolaylık sağlayacaktır. Yöneticiler de iş görenlerin isteklerini anladıkları nokta da örgüt içerisinde ki organizasyonda ödül sistemi işlevselliğini kullanarak çalışanların önceliklerini ve ihtiyaç duyduğu durumları örgütün amaçlarının elde edilerek yönetilmesini sağlayacaktır (Barutçugil, 2004)

Yapılan araştırmaların sonucun da motivasyon teorilerini tek kalem şeklinde incelemek daha faydalı olacaktır. Kapsam teorilerinin temelini oluşturanları ise dört alt başlıkta incelemesini tamamlayacağız.

1.4.1.1. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsan ihtiyaçlarını ve motivasyon içeriğinin bilimsel yöntemlere göre tetkik eden düşünür Amerikalı Abraham Maslow, insanların ihtiyaçlarını gidermeleri için fedakarlıklarda bulunarak başka insanların emirlerinde hizmet ettiklerini ve yine

insanlara kişisel gereksinimlerinin giderilmesi için itaat ettiklerini araştırmaya başlamıştır.

Maslow, güdülemeyi sağlayan faktörleri bir çerçeve içine alarak onu çizmeyi denemiş ve klinik deneyimlerinden de yararlanan Maslow, klinik gözlemler sonucunu ilk kez 1943'te birey davranışlarına yön veren ihtiyaçların neler olacağını ortaya çıkarmıştır (Özer, P., Topaloğlu, T., 2008, s.2). Bireyin güdülemeye konu olacak birtakım ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzen içinde ele alınarak incelenebileceğini düşünmüştür. Maslow'a göre hiyerarşik düzeydeki ihtiyaçların karşılanarak tatmin edilmesinden sonra bu ihtiyaçlar bireyin güdüleme özelliğini yitirerek bir üst düzeyde bulunan diğer ihtiyaca doğru güdülemesi devreye girecektir.

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının gelişmesinde bireylerin yeni eylemlere yönelerek ve enerji veren faktörlere odaklanılmasında etkili olunmuştur. Arzu ve ihtiyaçlarının ön planda olmasının yerine belirlenen ve planlanan hedeflere odaklanması gerektiğini ve motivasyon kuramlarının ihtiyaçlarını gruplandırmada ki izlenen en etkin yol olduğu vurgulanmıştır. İstek ve ihtiyaçların birey motivasyonun temelinde olan ve belirleyici etkenlikte olduğu görüşünü savunan Maslow; bireyin ihtiyaç duyduğu istekleri ve gereksinimlerini gerçekleştirebilmek için istek durumunun sergilenen davranışları yönlendirebildiğini belirtmiş ve bireylerin psiko-sosyol ihtiyaçlarını, temel ihtiyaçlarla aynı şekilde karşılayarak gelişim süreçlerinin sürdürülebilirliğini savunmuştur (Ardil, U., 2019, s.40-41).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üç temel teori üzerinde durmuştur. Bunlar:

A-) insanlar sürekli olarak istek ve talepte bulunan varlıklardır ve bu istekler davranışlarının üzerinde oldukça etkilidir. Fakat davranışları etkileyen asıl neden doyurulmamış isteklerdir; doyuma ulaşan istekler ise güdüleyici olamaz.

B-) ihtiyaç duyulan istekler ise önce basit ve tatmin edilme seviyesi düşükten başlanarak zorlayıcıları fazla olanlara doğru hiyerarşik bir düzen içinde devam eder.

C-) insanın ihtiyacını olan seviyenin tamamlanabilmesi için önce alt basamakta bulunan ihtiyacın giderilerek bir üst basamağa çıkılarak doyuma ulaşması gerekmektedir (Tevruz, 2002, s.102).

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisini iki şekilde incelemeye almıştır. Bunları gelişme ve yetersizlik güdöleri olarak incelemiştir. Maslow' un yaptığı bu incelemeler de bireylerde psikolojik ve fiziksel dengelemelerde yetersizlik güdüsü ile sağlamasını ortaya çıkarırken gelişme güdüsünde ise; geçmiş zaman da yaptıkları hatalarını ya da kendisini başarı seviyesinin altına iten unsurları kendisine rehber edinerek gelecekte ki yapacaklarını daha azimli ve disiplinli şekilde yapmaya çalışarak başarı güdüsü ile mükemmeliyeti yakalamaya çalışarak gelişme güdüsünü sağlamaktır (Keser, A., 2014, s.100). örnek ile açıklamamız gerekir ise karnı aç bir bireyi ele alalım ele almış olduğumuz bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisin de üst basamaklarda bulunan herhangi bir ihtiyaç için motivasyonun sağlanması imkansıza yakındır Maslow bunu şöyle açıklamaktadır alt basamakta ki ihtiyaçlar giderilmeden yani tatmin olmadan üst basamakta ki ihtiyaçlar için tatmin edilme noktasında ki her ihtiyaç grubu davranışlar üzerinde ki etki bırakma özelliği kaybolarak üst basamaklarda bulunan ihtiyaçlar ise bireyin davranışların da bir takım değışikliğe sebep olacaktır (Koçel, T., 2014, s.735).

Motivation and Work Behavior kitabında da bahsedildiği üzere Maslow 1968 yılında yapmış olduğu araştırma da ihtiyaçlar hiyerarşisini birinci grupta fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve sevgi ihtiyaçları olarak ele alırken ikinci grupta ise kendini gösterme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak iki ana gruba ayırarak incelemiştir. (Porter, L.W., Bigley, G.A., ve Steers, R.M, 2003, s.6)

Maslow, bireylerin ihtiyacını beş ayrı düzeyde oluşan hiyerarşik yapı içinde açıklamıştır.



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Koçel, T., (2014), “İşletme Yöneticiliği.” (On beşinci Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

Fizyolojik ihtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar ise ihtiyaçlar Hiyerarşinin en alt katında bulunan, genel olarak öğrenilmeye ve iç güdülerden doğan ihtiyaçları

kapsamaktadır. Bunların içinde uyku, açlık, susuzluk, barınma, cinsellik gibi dürtüleri örnek gösterebiliriz (Şimşek, M.Ş., 2007, s.218). Bu kuram da ihtiyaçlar karşılandığında, kısa süreli zaman dilimi içinde güdüleme kaynağı özelliği yok olarak varlığını yitirir. Örgüt içerisindeki iş görenler yaşamlarını sürdürmek amacıyla ihtiyaç duyduğu en temel güdüleme araçlarından bir tanesidir. Örnekle açıklık getirecek olursak bir birey hiyerarşik düzende aynı zaman dilimi içinde beş ihtiyacı beraber hissetmeye kalktığında ilk olarak fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin noktasına ulaştırmak için emek ve çaba sarf etmek amacıyla olacaktır. Alt basamakta bulunan ihtiyaçların tatmin edilmesinden sonra üst basamakta bulunan ihtiyaçlar için ortaya çıkacak olan etkenler biriyi kendi kontrolünün altına alacaktır. Bazı fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilememesinden dolayı yaşamını devam ettirme noktasında sorunlar yaşayacaktır. Bu sebep ile ihtiyaç duyulan biyolojik yaşamın sürekliliği için temel ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Küçüközcan, Y., 2015, s.103).

Güvenlik ihtiyaçları: Temel ihtiyaçlardan en yüksek derecede olan bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçta en temel mantık, bireyin fizyolojik gereksinimlerini her koşulda tatmin ettiği, biyolojik yaşamında ise oluşabilecek her türlü tehditlere karşı uzak tuttuğu ve bu ihtiyacın sürekliliğini devamlı kılabilirdiği ölçüde kendi iç dünyasında huzuru sağlayarak düşünce olarak daha rahat olacaktır. Bu ihtiyaç, oluşabilecek tehlikelerden yoksun olarak ve bu tehditleri savuşturmaya yönelmiştir. Açıklık getirecek olursak; bir birey düzgün sayılabilecek gelir seviyesini sürekliliğini sağlaması ve yaşlandığında ise herhangi bir kazanç elde edemediği süreç içerisinde kendisini korumaya almak için bir örgüte ihtiyaç katılma isteğini doğuracaktır (Eren, 2013, s.496). Görüldüğü üzere Tüm organizmalar güvenlik mekanizmasına ihtiyaç duymaktadır. Fakat güvenlik ihtiyacının oluşabilmesi için öncelikle alt basamaktaki fizyolojik ihtiyacın tatmin edilerek bir üste çıkılması gerekir (Koçel, 2003, s.438-439). Burada yer alan güvenlik ihtiyacı kendini koruma, kokulardan kaçınma, güven ve istikrar gibi fakat Maslow güvenlik ihtiyaçları için sadece fiziksel güvenliği değil yanında duygusal güveninde önemli olduğunu savunmuştur. Güvenlik ihtiyacı içerisinde ise; sigorta hizmetleri, işçi sağlığı gibi uygulanan önleyici araçlar da güvenlik ihtiyacının karşılanmasında rol oynar.

Sosyal ihtiyaçlar: bu basamaktaki ihtiyaçlar sevgi ya da belli bir grup ile ilişkiler kurma ihtiyacını doğurur iletişimsel olarak çalışılan iş hayatında ya da örgüt içerisinde kendine yer bulmakta diyebiliriz (Eren, 2001, s.405). İş görenin sosyal yaşantısının büyük bir parçasını oluşturan iş yaşamında sosyal motivasyonu yüksek olan iş görenler ve

örgütler adına önemli bir noktadır (Yıldırım, E., 2019, s.13). Yakın İlişkiler kurulan gruplarla yapılan spor faaliyetleri, piknikler, tiyatrolar, sinema gibi iletişim kurulan bu ortamları desteklemek, geliştirmek ve bu aktivitelere yönetim olarak katılmak iş görenlerde birlik ve beraberlik duygusunu geliştirerek sevgi ve iletişim ihtiyaçlarının tatmin oluşu sağlanabilir. Saymış olduğumuz sosyalleşme unsurlarının giderilmemesi veya tatmin edilememesi sonucunda bireylerde görmezden gelinme, yalnızlık hisleri oluşacak ve davranışlarını etkileyecektir (Çetinkanat, C., 2000, s.12).

Saygı görme: Maslow değer ihtiyacı da dediği bu ihtiyaç; bir birey toplumda bir gruba ya da örgüte üye olduğunda ve bu grubun ruhu ortaya çıktıktan sonra birey grup içinde ya da grubun dışında temelleri sağlam ve sürekliliği olan bir değeri görmeyi ister. Bazen de birey kendi iç dünyasında kendi benliğiyle kendini takdir ederek kendini değerli hissettirerek tatmin olacaktır. Bireyler toplum içindeki statüsüne başkalarının vereceği değer aracılığı ile kavuşmayı amaçlar. Buradaki dikkat edilmesi gereken yer ise bireyin bu ihtiyacı toplum içindeki sosyal iletişimi ile ilgilidir. Bir birey toplumda sevildiğini ve beğenildiğini hissettiğinde kendisine hayran olunan ve başkalarının ulaşmak için seçmiş olduğu değerli kişiliğe sahip olmayı arzu eder. Hayranlık ihtiyacı ise kişisel birtakım özelliklerin gelişmesi ile doğrudan bağlantılıdır (Eren, 2013, s.497).

Bazı bireyler toplum içinde ya da grup içinde ön plana çıkarak veya sivrilerek diğer bireylerin hayranlığını kazanmak için emek ve çaba göstermek için enerji sarf ederler. Bireyin kendisini beğenme ihtiyacı, yine kendisine güvenlik hissini geliştirmenin yanı sıra yaşam sürdürdüğü çevrede de kendisinin iş göreliliğinin işe yararlılığının farkındalığını güçlendirecektir. Bu duygu da birey için sağlam bir tatmin kaynağı aracı olmayı yeğleyecektir.

Kendini Gerçekleştirme: İhtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağı olan yaratma veya kendini geliştirerek ve güncelleme ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır. Her birey yaşamı boyunca belirlediği sınırlarda bilmediği konularda araştırma, öğrenmek için bilinmeyenleri keşfetme amacıyla emek sarf edecektir. Bireyin belli hobilerini ya da tutkularını gerçekleştirmek çabası içinde olması, yeni ve daha önce keşfi olmamış buluşları keşfetme çabası içinde olması sadece bulunduğu örgüt içinde değil ulusal ve küresel bazda da bireyi tanınacak kimliğe getirecektir. Bu birey yalnızca kendi için değil yaşadığı toplumda ve üyesi olduğu örgütte başarmak istediği ve çözüme ulaştırmak istediği sorunları çözerek topluma ve örgüte faydalı, kesin sonuçlara ulaşmasıdır.

Saydığımız bu ihtiyaç ise daha öncekilere oranla daha az belirlidir. Bireyler alt basamakta bulunan belirli gereksinimlerini tatmin ettikten sonra üst katlara çıktıkça ihtiyaç duyulan sistemin tümü alt katta bulunanın değerini görmezden gelerek onu küçümseyecektir. Ancak sınırlı bir süre içinde tatmin edilememiş ve alt kademe de bulunan ihtiyacı onun üstünlüğünü oluşturarak ihtiyaçlarından fazlaca şiddetini kendisine hissettirecektir. Birey dediğimiz varlık kişiliğini psikolojik aşamaların içinde kazanmaktadır. İhtiyaçlar dizilerinin tatmin edecek seviyede karşılanmasında ki etkiler sanılandan çok daha önemlidir kişiliğin kazanılması için özellikle vazgeçilmezdir. Bunun sonucunda yaşam sürülen hayat düzeyinde ihtiyaç tatmininde olduğu ölçüde, kişilik faktörünün oluşmasında da rolü çok büyüktür (Eren, 2013, s.497).

1.4.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Maslow 'un motivasyon kuramı için başlıca olan beş ihtiyaç katının varlığı ve bunda bireyin geçerli olan ihtiyaçlarının hangi ölçülerde tatmin edebildiği ya da edemediği hususu ehemmiyet taşımaktadır. Herzberg ve arkadaşı olan Mausner, Synderman Üniversitesindeki öğrencilerinin de gerekli yardımlarıyla yapmış oldukları araştırmalarda güdülemede Herzberg modeli diye adlanan ' 'çift faktör'' kuramının gelişmesini sağlamışlardır (Eren, E., 2006, s.513).

Teorinin oluşmasında yer alan 200 muhasebeci alanında ve mühendislik alanında kişiler üzerinde yapılmış olan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmış teoridir. Araştırmalar sonucu ortaya çıkan bu teori Maslow 'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra motivasyon alanında en çok katkı sağlamış teori olarak kabul görmüştür. (Koçel, T., 2007, s.489). Yapılan bu araştırma sonucunda farklı meslekler de bulunan muhasebeci ve mühendislerin üzerinde yapılan araştırma şimdiki zaman dilimi içinde ve geçmiş zaman diliminde çalışma yaşamlılarının içinde çalıştıkları iş ile ilgili olarak en son ne zaman motive olarak kendilerini tatmin olarak hissettiklerini (çünkü işyerinde bulunan belirli pozitif etmenlerin varlığı doyuma katkı da bulunmuştur) ve yeterli olacak seviyede tatmin olamadıklarını bunu sağlayamadıklarını, kendilerini bu dönemler içerisinde ruhsal olarak iyi hissedemedikleri ile ilgili sorular yöneltilerek alına cevaplarla beraber derlenerek bir analiz elde edilmeye çalışılmıştır (Özer, P., Topaloğlu, T., 2008, s.10).

Araştırmalar ve analizler yapılan bu teori; hijyen (var olan durumun korunması) ve güdülenme (harekete geçirme) bu iki başlık incelendiğinde güdülenme ve hijyen

teorisi olaraktan yer almaktadır. Bu teori motivasyon ile ilgili önemli teoriler olarak kabul edilmiş ve bu teori iki başlık olarak ele alınmış hijyen ve güdüleyici olarak incelenerek değerlendirilmeye alınmıştır (Silah, M., 2005, s.95). İncelenen bu teori de belirli olan işin direk kendisi ile ilgili olup doğrudan işe karşı olumlu etkenler de bulunanlardır (Yalçın, S., 1991, s.210). Buna Herzberg ve arkadaşları iş gören bireyi özendiren işyerine daha çok aidiyetini sağlayarak doyuma ulaştıran (buna içsel faktörlerde denilmektedir.); belirli olan bir işi başarı ile tamamlayarak hedefe vardırarak, işyerinde başarılı olarak tanınmak, bundan dolayı içsel güdülenme ile takdir edilme ve ödüllendirme duygusu, tutkularına, bilgilerine ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma; çalışılan işle ilgili olarak yeterli seviyede yetkiye ve gerektirdiği sorumluluğa sahip olmak buna karar otonomisi de diyebiliyoruz . Terfi olanaklarına sahip olarak işinde kendisini geliştirerek yeni öğrendiği şeyler ile harmanlayarak çevresine olumlu düzeyde katkılar sağlayabilmek (Eren,2013, s.497).

Tablo 1.
Güdüleyici ve Hijyen Faktörler

GÜDÜLEYİCİ FAKTÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLER
Tanınma	Şirket Politikaları
Başarı	Ücret ve Sosyal Güvenlik
Sorumluluk	Çalışma Koşulları
İşin kendisi	Nezaretçiler
Kişisel Gelişme	Kişiler Arası İlişkiler

Kaynak: Şimşek, M.Ş., (2008). “Yönetim ve Organizasyon.” Konya: Adım Matbaacılık.

Çalışma hayatı içerisinde bulunan iş görenlerin çalışılan ortam da gelişen olumlu ya da olumsuz gerçekleşen ve hissedilen duygunun iş görenler açısından değişime uğrayan farklı koşulların oluşabileceğinden söz eden Herzberg, başarı ile sonuçlanmış bir durumun olumlu bir şekilde duygulara yansıtacağını ve aynı şekilde başarısızlıkla sonuçlanan duygunun ise olumsuz duygulara yol açtığını endemik olarak karşılaştığını ifade etmiştir. Bu gibi konuların yerine ise genel olarak; yönetim, ücret ve işletme politikası gibi konuları kapsayan hijyen faktörlerinin duygularda olumsuzluğa neden olabileceği sonucunu doğurmuştur. Çalışma yaşamı içinde tatmin olmuş ve bunu hisseden iş görenlerin iş ile doğrudan paralellik gösteren işin kendisi, içinde bulunduğu başarıma iç güdüsü ve iş ile ilgili sorumluluk güdüsü gibi temel kavramları kullanmış, kendisini tatmin olmamış ve kötü duygular içerisinde bulan iş gören iş ile yakından ilgili ama iş

yaşamının dışında bulunan hakkediş olsun, çalışmanın gerektirdiği şartlar gibi kavramları içinde bulunduranları kullanmaya özen göstermişlerdir (Tikici, M., Deniz, M., Kınır, S., vd. 1998, s.203).

Özet olarak anlatırsak; başarmak ve sorumluluk gibi temel faktörleri ana güdüleyici olarak inceleyen, içinde ücret, çalışma şartları, çalışma koşullarını gibi kavramların ekonomik faktör olarak görülemeyeceğini ve bunların motivasyonu artırmamasını savunan Herzberg 'in çift faktör teorisini Maslow 'un teorisi ile farklılıklarını ortaya koymaktadır. Maslow 'un ilk basamaktaki ihtiyaçlarının arasında bulunan iş karşılığı alınan maaş, ücret ve güvenlik gibi temel gereksinimlerin bulunduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli olarak ilk basamaklarda incelenmeye alınmışken, Herzberg için ise önemli olan konuların üzerinde durarak örgüt ya da yaşanan sosyal çevrede tanınma, iş ortamında başarı duygusunun hissi ve sorumluluk alma duygusu gibi kavramlar üzerinde durarak incelemesini bu teori üzerinde işlemiştir (Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 1998, s.116-118).

Herzberg çift etmen teorisinde; hijyen faktöründe motive edebilecek güdünün yönlenebilecek hedef noktasında motivasyonel etkenlerin motive edici yönlerden yeteri kadar etkisiz olduğunu savunmuştur. Fakat iş gören bireylerde tatmin olamama ve memnun olamama gibi duyguları azaltarak bunun yanında başarılarını artırarak başarı güdüsünü harekete geçirerek motivasyonlarının artmasını konu almayan hijyen faktörler, örgüt içindeki yöneticilerin motive edebilecek faktörleri bir araya getirerek kullanımları iş görende performans ve motivasyonlarında gerekli verimli seviyeye getirecektir (Kaçer, A., 2019, s.16).

Mevcut Değil	Motivasyonel Unsurlar	Var olan
Motivasyon yok	↔	Motivasyon Var
Mevcut Değil	Hijyen Faktörler	var olan
Motivasyon yok	↔	Motivasyon Olabilir

Şekil 2. Herzberg'in Araştırma Sonuçları.

Kaynak: Güzel, Ö., (2010). "Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma."

Herzberg' in teorisi olan çift etmen teorisinde yapılan bazı araştırmaların Herzberg modelinin doğruluğu ile ilgili niteliksel sonuçlar vermesine rağmen, diğer araştırmalar ise çift etmeler sınıflandırmasının doğru olmaması sonuçları ortaya çıkmıştır. Herzberg araştırmalarında çalışanlar emek verdikleri işyerlerinde stratejik zamanlarla ilgili olarak sorulan sorulara cevaplanmasını istemiştir. Bunlara bakacak olursak çalışan bireyleri çalıştıkları işten bezdirmeye ve iř yerinde istifa etmeyi dūřündüren stratejik konumlar ile çalışanlara mutluluk veren olaęanūřtū doyum sağlayan yani marjinal doyuma ulaşan ve işletmeye, yöneticilere bağlayan durumlardır. Herzberg metodun da uygun biçimde yapılacak araştırmalar çift etmen kuramını doğrulamaktadır. Fakat yapılan bu yöntemden başka farklı yollar benimsenirse o modeli doğrulayacak sonuçlar vermeyecektir. řu hāde, gūdūlerin karmaşık oluşu ve birbirlerine bağlılığı arasındaki kolaylıkla soyutlanamayışları lme ve değerlendirmede yapılan çalışmaları gūleřtirmektedir.

Buradan anlařılacaęı ūzere yapılan deęiřik arařtırma yöntemleri farklı sonuçlar vermektedir. Herzberg modeli gūdūlemeyi bir būtūn olarak ele alıp incelemesi bakımından konu ūzerinde tamamlanmamıř eksiklikler bulunmaktadır. Bařlıca bu eksiklikler bizim ūlkemiz gibi geliřmekte olan dięer ūlkelerde karřılanmakta olan ihtiyaçlar 4. ve 5. Basamak Hiyerarřik kademelere eriřemedięinden dolayı hijyen olarak öne çıkan 1., 2., ve 3., basamak gereksinimlerde aynı zaman dilimi içerisinde gūdūleyici olarak önemli rol oynamaktadır. (Eren, E., 2013, s.548).

1.4.1.3. Clayton Alferder'in ERG (VİG) Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarřisinin arkasın da içerik ile ilgili yaklařımlarına deęer ve katkıda bulunan dięer dūřūnūr ise Clayton Alderfer 'dir. Alderfer de Maslow'un yaklařımına farklı bakıř açılarını derleyerek ihtiyaçlar hiyerarřisini deęiřiklięe uęratarak daha anlařılır ve basitleřtirerek Erg teorisini ortaya koymuřtur.

Erg teorisi yaklařımında ū farklı grup gereksinimi konu edilmektedir.

Var olma İhtiyaçları: bu grupta, Fiziksel olarak hayatta kalabilmek ve yařamın sūreklilięini saęlayarak ve neslini devam ettirmek için dıřarıdan gelebilecek her tūrlū uzak durup kendisini ve neslini gūvence altında tutabilmelidir.

İlişkisel İhtiyaçlar: İletişim halindeki diğer insanlarla gerek çalışma ortamında olsun gerek dış çevre; sosyal yaşamda iyi ve kaliteli ilişkiler kurma ve bu kurulan ilişkilerin devamını sağlamaya ilişkindir.

Gelişme ve Büyüme İhtiyaçları: İnsanoğlunun beşerî tüm potansiyellerinin gelişmesi, bireysel olarak gelişim ihtiyaçlarının da en büyük desteğinin olmasına ilişkindir.

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde olduğu gibi Clayton Alderfer'in erg teorisinde de ihtiyaçlar hiyerarşisi bulunmaktadır. Maslow'un hiyerarşisinde olduğu gibi bir alt basamakta bulunan ihtiyaç tatmin edilemeden üst basamakta bulunan ihtiyaca katına geçilemez aynı zamanda ERG model' de hedeflenen ve kurulan hayallerin yıkılması ve kendisini geriye çekme ilkesi de bulunmaktadır. Söyle ki; üst basamakta bulunan bir ihtiyacın tatmin oluşunda görülen başarısızlık olgusu tatmin edilmiş olan alt kademede bulunan bir ihtiyacı da tetiklemesi ile bireyi aşağı düzeyde bulunan ihtiyaçların tatminsizliğine de götürebilmektedir (Eren, E., 2013, s.544).

ERG modeli, insanlarda ihtiyaçların tatmin edilebilme yeteneklerine doğrudan bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt basamağına ve üst basamağına da çıkabileceklerini ve her iki şekilde hareket alanlarının olduğu iddia etmektedir.

Tablo 2.
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi / ERG (VİG) Teorisi Karşılaştırması.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Alderfer' in ERG(VİG)Teorisi
Kendini Gerçekleştirme	Gelişim İhtiyacı
Saygınlık İhtiyacı Sosyal İhtiyaçlar	İlişki Kurma İhtiyacı
Güvenlik İhtiyacı Fizyolojik İhtiyaçlar	Var Olma İhtiyacı

Kaynak: Efil, İ., (2006). "Yönetim ve Organizasyon." 8. Baskı, İstanbul: Alfa Aktüel, s.347

Şekil incelendiğinde anlatılmak istenen Clayton Alderfer 'in Varolma gereksinimi, Maslow'un hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini

karşılacaktır. Alderfer 'in ilişkisel olarak ihtiyaçları da Maslow' un hiyerarşisinde işlenen sevgi ve ait olma adındaki sosyal ihtiyaçlara karşılık gelmektedir.

1.4.1.4. Mc Clelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı

1938 yılında Henry Murray tarafında savunucusu olarak ileri sürülen ve bireylerin davranışlarının ortaya çıkardığını söylediği yirminin üzerindeki ihtiyaçlardan sadece başarı, yakın ilişki ve güç kavramlarının temel alındığı David C. McClelland tarafında savunulan bir teori olarak kabul edilmiştir. McClelland saydığımız kavramlar üzerinde en çok başarı kavramını ele alıp derinlemesine incelese de yakın ilişki ve güç kavramlarını da inceleyerek üç konu üzerinde olan çalışma hassasiyetini benimsetmiştir (Çelik, P., 2010, s.29).

Motivasyon ile çalışma hayatı arasındaki ilişkiyi araştırarak bireysel bazda ele aldığı iki kavramı toplumsal düzene indirgeyerek başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacını ele alan McClelland bireysel olarak işlediği, incelediğini toplumsal düzen içerisindeki noktaya indirgeyerek yorumlamıştır (Ardil, U., 2019, s.48). Maslow ve Alderfer'in teorilerine bakıldığında ilk göze çarpan, diğer teorilere kıyasla bu teorinin içinde hiyerarşik bir sıralamanın bulunmaması ve teorini kapsamında ayrı ayrı ele alınan bireylerin birbirinden farklı ihtiyaçlarının sonucunda gelişen farklı davranışların sergileneceğini belirtmektedir (Özer, P., Topaloğlu, T., 2012, s.98-99). McClelland; Maslow ve diğer araştırmacılara savunduğu bireyin oluşan ihtiyaçlarının yine bireyin yaşamını devam ettirdiği sosyal çevresine ve o çevredeki bulunan insanlarla ikili ilişkilerinde, olaylara ve olgulara karşı oluşan deneyimleri sonucu geliştiğini savunmuştur. Fakat diğer araştırmacılar ise ihtiyaçların içgüdüsel olduğunu savunmuşlardır (Altok, T., 2009, s.68).

David C. Mc Clelland'ın geliştirdiği kavramlarına bakacak olursak;

Başarma ihtiyacı duyanlar: Bu kavram içerisinde bulunan bireyler için bir başarının kendisi, elde edilecek olan başarının sonucunda kazanımları olan ödüllerden çok daha önemlidir. Birey eğer ki faaliyetlerinde ve hedeflerinde başarılı olmayı arzuladığı halde bu arzunun yanında başarısız olmaktan da bir o kadar korkar ve çekinir. Bu oluşan korkuları onu başarıya giden yoldaki faaliyetlerinde alıkoyarak bireyi başarısız

olmaya sürükleyecektir. Fakat bu korku yenildiğinde ise bireyi başarılı olma faaliyetinde olmaya sevk edecektir (Eren, E., 2013, s.558).

McClelland' ye göre başarıya yönelen bireylerin ortak özellikleri;

Bireyde başarılı olmayı teşvik edecek ve onu başarılı olmak için faaliyete geçirecek başarı sonucunda elde edeceği içsel ödül yani bireyin kişisel olarak elde etmiş olduğu tatminden doğmaktadır.

Başarılı olmayı arzulayan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek sorunu ortadan kaldırmaktan zevk alır.

Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey başarı yolunda ilerlerken başarısızlık sonucu doğabilecek tehlikeleri de göz önünde bulundurarak kendisi için yüksek derecede ve kuvvet sayılabilecek amaçların ikamesini görebileceği zararları minimize noktasına indirgeyerek ortak ağırlıklı amaçlara yönelir.

Özetle; başarı amacına ulaşmak için çabalayan birey kişisel sorumlulukları üstlenerek ve yetkiyi kendisine yükleyerek kendisini başarı için yarışmacı şekilde davranmaya ve performans için geri bildirim isteyeme devam edecektir (Altuğ, D., 1997, s.85).

Güç İhtiyacı Duyanlar (Need of Power-Npower): Bir birey sürekli olarak zamanını nasıl daha güçlü olabilirim gibi sorularla zamanı geçirip bunun yanında bu gücü kullanarak diğer bireyleri nasıl ve ne şekilde kontrolünün altına alarak onlara hükmetmeyi amaçlıyorsa bu birey güç kazanma ihtiyacı olan bir birey olarak yorumlanmaktadır (Silah, 2005, s.67). Genel olarak yüksek güç ihtiyacına talep duyan bireyler, gücün nasıl maksimize şekilde kullanılacağını ve faydalı olacağını bilirler ve sahip oldukları bu yeteneklere işlerini olumlu şekilde bitirmede ve toplum arasında pozitif ve olumlu şekilde farklı olarak yer almayı sağlarlar. Güç ihtiyacı olan bireyleri aşağıdaki özelliklere sahip olmaktır (Braden, 2000, s.1-2)

Yönetmeyi seven bireyler, kendilerinin zayıf ve güçlü yönlerini iyi bilmektedirler bu yönlerini iyi bilen birey hayatlarında ki alacakları kararlarına ve yeteneklerine güvenirlir.

Bireyler etkili olabilecek yeteneklerinin farkında olduklarında, diğer bireyler üzerinde etkili olabilmek için çabalarlar.

Güç ihtiyacına istekte duyan bireyler yarışmacı ve rekabetten zevk alırlar, konum olarak statü yönelimli pozisyonları severek o pozisyonlar için emek harcarlar.

Çalışma yaşamlarında ve sosyal çevrelerinde prestij sahibi olmayı arzularlar.

Liderlik bakış açısı ile bakıldığında, ihtiyaç duyulan güç kavramı kendi içinde ‘örgütsel güç ihtiyacı’ ve ‘bireysel güç ihtiyacı’ olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Örgütsel güç ihtiyacını benimseyen liderler, enerjilerini örgütün belirlenen amaçlarına ulaşmak gayesi ve diğer bireylerin çalışmalarını organize etmeye harcarlar. Bireysel güce sahip olan liderler, sahip olacağı güç ve yüksek ve etkili pozisyonlar liderler için alımlı gelse de diğer bireylerin sergileyeceği davranışların kontrolünü sağlamaya özen gösterirler. Yüksek örgütsel güce ihtiyaç duyan liderler, örgüt içindeki başarının artması için çabalarının birleştirici yönünü motivasyon nedenleriyle genel olarak yüksek bireysel güce ihtiyaç duyan liderlerden daha etkilidirler (Banks, 2008, s.4)

Bireyler ellerinde bulunan gücü kötüye kullanmamaları dikkat edilecek önemli noktadır. Gücün uygun olmayan şekilde kullanılması, suiistimale sebep olur. Orantısız şekilde gücün kullanımı sonucunda, iş görenlerin itibarları zara gördüğünde sahip olunan gücün kötüye kullanımı ortaya çıkar (Banks, 2008, s.2)

Bağlanma İhtiyacı Duyanlar (Need of Affiliation-NAff): Bir birey kendisine verilen zamanın büyük bir kısmında kendisine insanlarla nasıl yakın iletişim kurarım? nasıl dost olurum? Ve yakın, içten ilişkiler kurabileceği sorularının cevabını arıyorsa bu bireyde bağlanma ihtiyacı vardır (Silah, 2005, s.66). Bu grup içinde bulunan bireyler, arkadaşça, dostça yakın ilişkiler kurma çabası içindedirler. Yüksek ilişki ihtiyacı duyan kişilerdeki ortak özellikleri sıralayacak olursak bunlar;

Genel olarak bu bireyler diğer insanlarla zaman geçirmek onlar sosyal çevrede beraber aktiviteler yaparak, onlara kendilerini kabul ettirebilmeyi amaçlarlar. Çevrelerinde sürekli birilerinin olmasını isterler.

Rekabet ya da yarışmaktan çok beraber ve ortaklaşa çalışmayı severler.

İnsanlarla olan ilişkilerinde güven ve karşılıklı şekilde anlayışı ön planda tutarak o hedef doğrusunda hareket ederler.

İlişki yönelimli liderlerde, objektif kararlar verme genellikle zordur. Çünkü, kendi düşüncelerinden feragat ederek grup normlarına kendileri istedikleri için uyum sağlama eğilimi içine girmektedirler. İlişki ihtiyacına istekte bulunan bireylerde genel olarak liderlik pozisyonlarını tercih etmeyerek daha çok beraberliğin ön planda olduğu pozisyonları tercih ederler (Banks, 2008, s.3-4)

1.4.2.Süreç Teorileri

Kapsam teorisini savunan düşünürler, ihtiyaçlar ve motivasyon konusu için son derece elzem olan içsel faktörlerin derinlemesine incelenerek araştırılmasını ve bunların açıklanmasının önemine dikkat çekerken süreç teorisini savunan düşünürler ise bunu kabul etmeyerek bu düşünce karşısına motivasyon kavramının bireyi sadece harekete geçiren içsel faktörlerle ortaya konamayacağını savunmuşlardır. Süreç teorisini benimseyenler, bireyin içinde yer aldığı sosyal çevrede içsel faktörlere ek olarak dışsal faktöründe motivasyon üzerindeki etkisinin şiddetinin önemini vurgulamışlardır (Koçel, 2005, s.644). Süreç teorisinde kişiden kişiye değişiklik gösteren örgütsel ve toplumsal etkileşimlerle sürekli olarak gelişime ve değişime olan gereksinimleri bir sıra haline getirmek yerine bireyde oluşan davranışın o davranışı göstermeye yönelten ve o zaman dilimindeki işleyişi anlamaya çalışmak üzere oluşan kuramdır (Sökmen, A., 2013, s.104).

Süreç teorisinde en çok merak edilen ve üzerinde incelemelerin, araştırmaların yapıldığı odak nokta bireylerin motivasyonunu harekete geçiren onu teşvik eden olgunun ne olduğunu cevaplanması ve bireyi ne şekilde motive ettiğidir. Bu soruların sağlıklı ve kararlı bir şekilde cevaplanabilmesi için bireyin göstermiş olduğu belirli davranışların tekrarlanması veya tekrarlanmaması bu soruların cevaplarının aranmasıdır (Ülkü, F., 2018, s.22).

Diğer başka bir şekilde ifade ile, bir davranışın ilk olarak oluştuğundan son buluşuna kadar geçen süreçteki bireylerin motive olmasındaki temel etmenlerin bireylerin göstermiş olduğu davranışlar üzerinde etkilerinin ve işleyişlerinin neler olabileceği

hakkında bilgilere ulaşılmasıdır. Ayrıca, kişisel farklılıkların motivasyon kavramı üzerine etkileri incelendiğinde oluşan farklı görüşlerin ve farklı değer yargılarının savunucuları motivasyon kavramındaki zamanlamanın her bireyde aynı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu sebep ile süreç kuramı içinde içsel faktörlerden ziyade dışsal faktörleri konu edinmişlerdir (Eren, E., 1987, s.430).

1.4.2.1. Tolman’ ın Bekleyiş Kuramı

Tolman, ‘Ereksel (Amaca Yönelik) Davranışçılık’ olarak bilinen psikoloji sistemi ile tanınmış ABD’li psikologdur. Tolman’ın görüşlerinin temelinde zihinsel sürecin unsurlarını yapısal bir bütün olarak ele alan Gestalt Psikolojisi yatmaktadır. Tolman kişinin davranışlarını, bütünsel olarak, bir amaca yönelik eylemler olarak ifade etmiştir (Ana Britannica,2000). Bekleyiş kuramı, Tolman’ın 1930’larda dönemin davranışçı kuramcılarına tepki olarak bilişsel kuramı savunmuştur. Tolman bireylerin sergilemiş oldukları davranışları bilinçli olan beklentilerin yönlendirdiğini ifade etmiştir. Bu beklentiler ise ilgili davranışı bireyin hedeflerine ulaştırıp ulaştıramayacağına ilişkin beklentileridir. Zaman içinde, Georgopoulos, Mahoney ve Jones’un çalışmalarına konu olan bekleyiş kuramı, birey güdülenmesinin ele alındığı genel bir kuram haline dönüşmüştür (Huczyski ve Buchanan, 1991).

1.4.2.2. Victor H. Vroom’un Ümit (Bekleyiş) Teorisi

Vroom’un ümit kuramının temel noktası süreç kuramıdır. Süreç kuramlarında bireyin sergilediği hareketlerin ortaya çıkışından başlayarak sonlanmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişiklikleri ifade eder. Süreç kuramlarından ilk olan Vroom’un ümit kuramıdır. Ümit kuramına göre iş ve görev başarısı büyük oranda ödüllendirilmiş olan davranışın fonksiyonudur. Ümit kuramı örgüt içerisinde ki davranışların neler olduğu ile ilgili bazı bilimsel varsayımların gelişmesine öncülük etmektedir (Eren, E., 2013, s.570). Bu varsayımlar ise;

Varsayım, ortaya çıkmış bir davranışın nedeni olan unsurları, bireyin kişisel özelliklerinin ve dış çevresinde ki koşullarını birlikte etkilenmesi sonucu ile belirlenir. Bireyin içinde bulunduğu çevre ve kendi özellikleri tek başına davranışları üzerinde etkili olmamaktadır. Bireyler katıldıkları örgütlere kendi düşünceleri ve psikolojik Halleri ile katılırlar. Bireyin psikolojik dünyasının içinde yaşadığı yaşam ile ilgili görüşleri,

tecrübeleri, emek verecekleri organizasyonda beklentileri ve umutları vardır. Bütün bu beklentiler bireyin çalışma ortamına nasıl katkılar sunacağını gösterir.

Varsayım, bireyler sahip olacakları ödüller arasında da algılarının yönlendirmesine göre tercih ve seçimlerde bulunurlar.

Vroom bireydeki davranışları, çıkacak sonuca göre arzu edilebilirlik derecesine göre ve bireyin beklentisine ve araçsallığı noktasında bunu açıklamaya çalışır (Koç, H., Topaloğlu, M., 2012, s.209). Vroom iki veya daha çok hedef karşısında duyulan isteklerin kuvvetleri arasında bulunan ilişkiyi gösteren kavrama **Valens** terimi adını vermiştir. Dolayısı ile motivasyon Valens ile beklentilerin çarpımının cebirsel toplamını ifade eder (Torlak, 2008, s.253).

$$\text{Motivasyon} = \text{Değerlik} \times \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık}$$

Belirlenmiş olan bir ödül farklı bireyler tarafından marjinal şekillerde arzulanaacaktır. Bazı bireyler belli olan ödül için kıyasıya emek, çaba sarf ederek onu arzularken, diğer bireyler ise bu ödül için bir beklentiye girmeyecek ve onu kendi düşünce yapısında değerli kılmayacaktır. (Koçel, 2005, s.649)

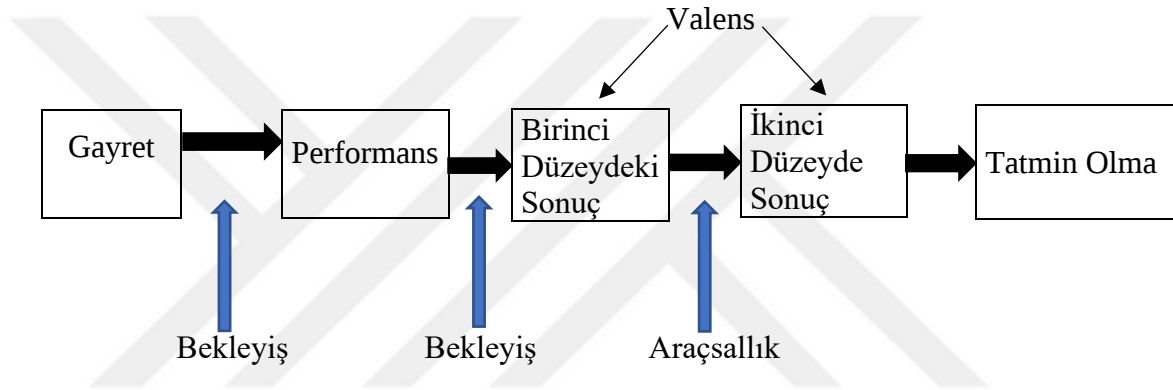
Bu model de ikinci temel kavram ise bekleyiştir. Bekleyiş dediğimiz kavram bireyin algılamasındaki olasılığı ifade etmektedir. İfade edilen bu olasılık ise bize emeğin, gayretin belirlenmiş bir ödülle onun kazanımı ile ilgilidir. Eğer birey gayretleri sonucunda belirli bir ödülü kazanabileceğine inanıp ve bu inanç sonucunda beklentiye giriyorsa bunun için daha çok emek verecektir. Birey belirli bir şekilde gayretlerinin sonucunda elde edeceği kazanılmış ödül ile arasında bir ilişki hissedemez ve göremez ise bekleyiş bu noktada 0 değerini alacaktır. Bunun sonucunda birey eğer ki Valens puanını ve bekleyişini yüksek tuttuysa sonuç olarak o birey motive olmuş olacaktır.

Valens X Bekleyiş GÜdülenme Davranış Hedefe Ulaşma Tatmin

Vroom teorisinde ki son kavram ise araçsallık (Instrumentality)'tır. Bu kavram bireyin belirli gayretleri sonucunda düzenli şekilde performans gösterebilmesini ifade eder. Elde edilen bu performans belirli düzen içinde ödüllendirilebilir. Gayret sonucu elde edilen bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülebilir. Örnek ile açıklayacak

olursak bireyin çalışması sonucu gelirinde artışın olması ya da alabileceği terfii, yükselmesini örnek olarak açıklayabiliriz. Vermiş olduğumuz örnekte ki gibi gelirinde artışının olması bir statü elde etmek için, sosyal çevresinde tanınan bir birey olma güdüsü ve ailesini daha iyi şartlarda standardını yükselterek yaşamını sürdürebilmesi için bir araçtan ibaret olduğu göstermektedir. Aksi durumda maaşında yüksek olan miktar tek başına anlamlı olmayacaktır. Araçsallık dediğimiz kavram genel olarak birinci basamak sonuçlarının ikinci basamak sonuçlarına ulaşması konusunda bireyin sahip olduğu olasılıkların ifadesi denebilmektedir (Koçel, 2005, s.649-650).

Bu modeli şekil üzerinden inceleyecek olursak;



Şekil 3. Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi Modeli

Kaynak: Koçel, T., (2003). "İşletme Yöneticiliği." İstanbul: Beta Basım Yayınları

Sonuç olarak bireyin istediği yani bireyi motive edecek sonuçların gerçekleşebilmesi yönündeki beklentileri artırmak, insan kaynakları uzmanlarının göreceli olarak ellerinde bulunan bir konudur. Bu sebep ile öncelikli olarak yapılması önemli olan bireylerin istek duydukları taleplerinin gerçekleşmesi konusunda onların beklentilerini artırarak devam ettirmektir (Özden, 2008, s.1).

1.4.2.3. Porter ve Lawler' in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

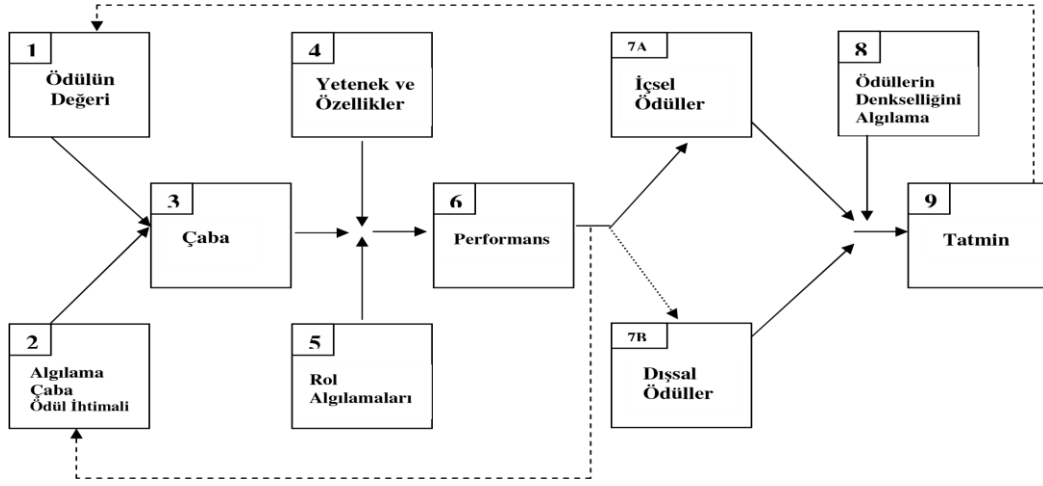
Lawler ve Porter teorisinde, Vroom'un teorisine bakıldığında da örgüt içinde ki şartlar ve var olan gerçeklikler göz önünde bulundurularak geliştirilmesine destek vererek, onu daha da geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişkinin önemini ortaya koymuşlardır. Eğer ki birey harcamaya emek ile elde edeceği performansın büyüklüğü bireyi hedeflediği sonuca ulaştıracağına inanıyorsa emek harcamaya

güdülenerek doyuma ulaşmaya çalışacaktır. Ancak bu harcanan emek, performans için yeterli olmayacaktır (Tevruz, 1997, .s.39-40). Vroom'un teorisine eklenmesi gereken birey de başarının yakalanması için yeterli iş ile ilgili bilgi ve o işi yapabilme yeteneğine sahip olunması gerekmektedir. Kişi başarı için ne kadar emek harcarsa da iş ile ilgili bilgisi ve yeteneği yok ise başarı güdüsünü doyuma ulaştıramayacaktır (Keser, 2006, s.40).

Lawler ve Porter'e göre bireyin motivasyonu için, Valens, araçsallık ve beklenti gibi araçlar Vroom'a göre önemli olsa da bu teori için yeterli değildir. Bu teori de ise Lawler ve Porter 'Bilgi ve Yetenek' ile 'Algılanan rol' kavramlarını ekleyerek teoriye kazandırmışlardır. Bilgi ve yetenek; birey eğer ki bu kavramlara sahip değilse başarıya ulaşması çok zordur. Algılanan rol kavramında ise; örgüt içinde yer edinmiş birey üyesi olduğu örgütün kendisine verdiği rolü tam anlamıyla kavrayamıyorsa örgüt içinde rol çatışmalarına sebep olarak ortaya çıkacak başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Başka bir şekilde ifade edecek olursak, başarı sonucu ödüllendirilen birey, diğer bireylerin ödülleriyle kıyasladığında harcamış olduğu emek karşılığında almış olduğu ödülü kendi emeğine layık görmemesinden dolayı motivasyonunu etkileyerek tatminini olumsuz yönde etkileyecektir (Eroglu,1995).

Aşağıdaki şekli inceleyecek olursak;

Şekilden de anlaşılacağı üzere Vroom'un kuramının uzantısı olduğu ve o kuramın temel kavramları üzerine kurulu olduğu anlaşılmaktadır. Kuramda geliştirilen modelin ilk bölümü aynıdır. Birey Valens ve bekleyişin şiddeti derecesinde emek gösterecektir. Bu gösterilen emeğin her zaman yüksek performans sonucu ile karşılaşılacağı anlamına gelmez.

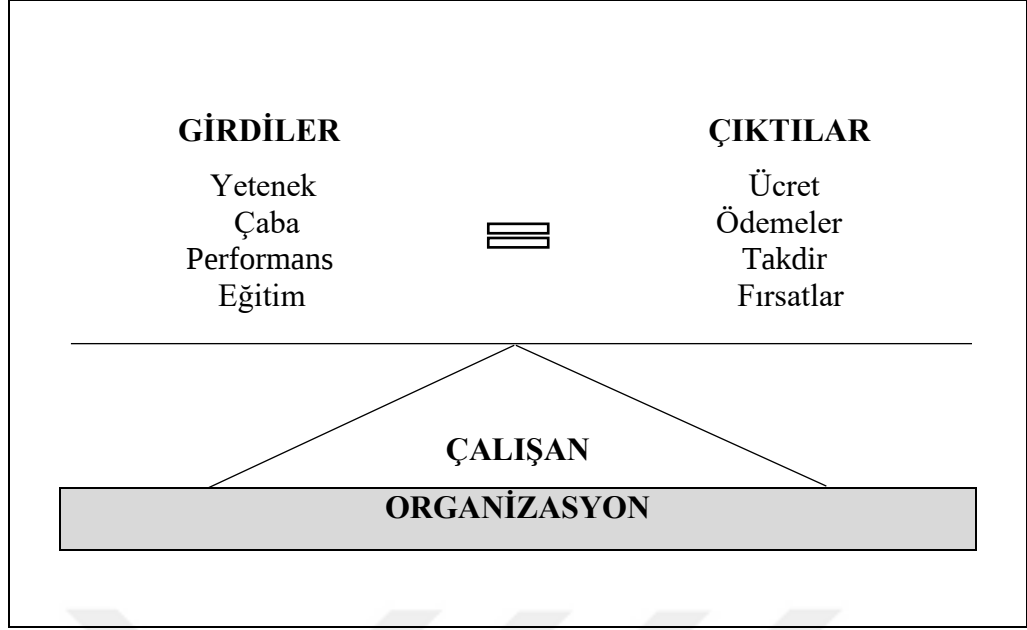


Şekil 4. Porter ve Lawler 'in dinamik motivasyonu

Kaynak: Koçel 2001

1.4.2.4. John S. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Araştırmacı ve düşünür olan John Stacy Adams tarafından geliştirilmiş olan 'Eşitlik Kuramı', iş görenlerin kendilerini çalışma ortamındaki aynı pozisyonlarda ve aynı emekle, eşit düzeyde, aynı eğitim düzeyindeki diğer iş görenlerle emek verdikleri işin karşılığında elde ettikleri kazanımlarını; (iş karşılığı alınan maaş, çalışma koşulları ve çalıştıkları işletmede aldıkları terfii) karşılaştırdığında bu karşılaştırmanın sonucunda aynı iş ortamında bulunan diğer iş görenlerle eşit işe eşit kazanımlar elde edilmişse bireyin doyumuna ulaşacağı, eşit işte eşit kazanımlardan daha fazlası elde edilmişse eğer bu nokta da iş gören bireyde iş doyumsuzluğunun ortaya çıkacağını savunmuştur (Telman ve Ünsal, 2004, s.16).

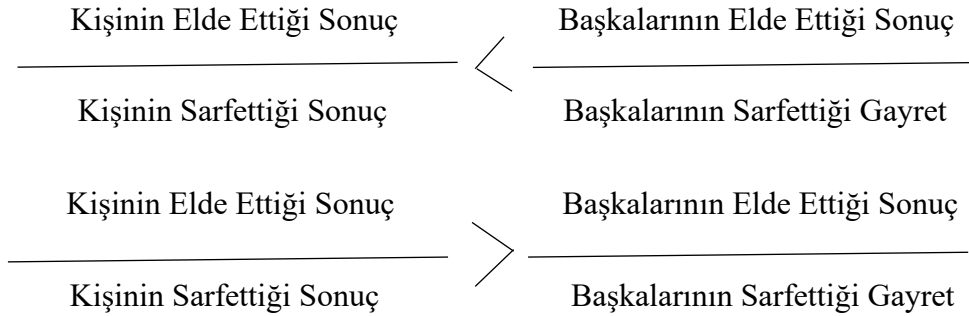


Şekil 5. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Kaynak: Keser 2006

Bu kuramda iş görenin elde ettiği kazanımlardan ödülllenmelerin ne kadar olduğu önem taşımaktadır. Ödüllerin miktarı sadece kendi ile aynı pozisyonda iş gören diğer bireylerin aldığı ödül ile karşılaştırıldığında önem kazanır (Telman ve Ünsal, 2004, s.16).

Aşağıdaki Eşitlik Kuramına göre bireylerin yapmış oldukları karşılaştırmaları bir örnek ile açıklanmaktadır.



Şekil 6. Eşitlik Teorisine Göre Eşitsiz Bir Durum

Kaynak: Tikici, M., Deniz, M., Kınır, S., (ve diğerleri), (1998), "Örgütsel Davranış." Malatya: İnönü Üniversitesi Yayınları, s. 216.

Yukarıdaki karşılaştırmalardan da anlaşılacağı üzere pay ve paydalar iş görenlerin kişisel algılarına göre değerlendirilir ve her iş gören birey kendisine düşen payı kendi ile aynı işi yapan diğer iş görenlerinki ile karşılaştırır. Yapmış olduğu bu karşılaştırma sonucunda adaletsiz bir gelir paylaşımı algısı oluşursa bu adaletsiz algıyı ortadan kaldırmak için davranışa geçme eğiliminde olur (Kütük, H., 2016, s.36).

Bireylerin aynı işte farklı ödüllendirme ile oluşan adaletsizliği ortadan kaldırmak için birtakım davranışlar göstereceklerdir. Bu davranışlar;

Sergilenen davranışı değiştirmek

Kazanılmış ödülü değiştirmek

Karşılaştırmaya konu olan diğer iş görenin çabasını artırmaya yönelik telkinler

Karşılaştırmadaki diğer iş görenin adaletsiz şekilde elde ettiği kazanımlarını azaltmak

Başka bir iş gören ile karşılaştırma yapmak

Çalışılan işi terk ederek sonlandırmak (İstifa, devamsızlık, yer değişikliği vb.)
(Birkan, Kemal Can., 2009, s.36).

İş görenlerin göstermesi muhtemel davranışlar karşısında, işverenler şu hususlara dikkat etmelidir.

Eşit şekillerde aynı çaba ve gayreti gösteren iş görenler, adil ve eşit şekilde aynı miktarda ödüllendirilmelidir.

İş görenlerin işletme içerisinde ya da dışında ödüllendirilmelerinde veya kazanımlarında eşit paylaşım ya da eşitsiz paylaşımların karşılaştırıldığı sonucu objektif yapılmalıdır.

İş görenler arasında yapılan eşitsizliğe karşı her birey farklı tepki ile karşılık vereceği için profil analizi iyi yapılmalıdır (Kılıç Aksoy, Ş., 2016, s.70).

Sonuç olarak özetlememiz gerekirse; iş görenlerin çalıştığı iş ile ilgili olarak performanslarının artması sonucu elde edilen kazancın aynı pozisyonlarda faal olarak çalışan iş görenler arasında eşit ve adil olarak dağıtılması gerekir. Çünkü eşit olmayan ödüllendirmeler iş görenler arasında motivasyonu aşağı çekecek olan önemli bir noktadır. Fakat bu kuramdaki eksik olan ise eşitlik ölçüsü her bireyde farklı şekilde algılanmaktadır (Taşdemir, S., 2013, s.50).

1.4.2.5. Edwin Locke' un Amaç Teorisi

Locke'a göre çalışanların işteki başarılarının ölçeği, belirleyicisi olarak kabul edilen öznel amaçların öneminin büyük olduğuna dikkat çekmiştir. Bu sebeple, işyerinde örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik tüm davranışlar ve tepkiler kişilerin burada belirlenmiş olan amaçlarına uygun algılama ve bunları yargılama gibi temel kavramlara bağlı olarak karşımıza gelmektedir. Locke'a göre bireyler çevrelerinde karşılaştıkları olay ve olguları gözlemlerinden geçirirler, bu gözlemlere bağlı olarak bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirmeler sonuç odaklıdır.

Buradan hareketle incelendiğin de Locke ve arkadaşları kişiler tarafından belirlenen amaçların ve onların niteliklerinin üzerinde durmuştur. Emek gösterdikleri işlerinde ki başarıları, işyerindeki güdülenme tamamıyla amaçların özelliklerine bağlanmıştır. Amaçların güdülenmedeki rolleri ise;

İş gören tarafından belirlenen amacın anlaşılabilir olması iş başarısını artırır. Çünkü, birey o zaman daha kararlı ve istekli davranış ve faaliyette bulunacaktır. Aksi halde belirsiz bireysel amaç ve davranışlar istek ve kararlılığı azaltarak çalışma alanı içinde karşılaşılan güçlükler ve zorluklar, bireyler için süreklilik ve etkili faaliyette bulunmaya sevk edecektir.

Basit ve kolay nitelikli amaçların bireysel arzuları ve hırsları azalttığı bunun ise başarının yükselmesindeki temponun düşeceğini ifade etmek doğru olacaktır.

Kişisel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma şiddetidir. Çatışmaların arttığı bir ortamda kişisel davranışların işyerinde başarıyı sürdürebilir kılması zorlaşacaktır. Çatışma azalırsa ve uyum derecesi yükselirse bu nokta da başarı yükselecektir (Eren, E., 2013, s.561).

1.4.2.6. Burrhus F. Skinner'in Pekiştirme Teorisi

Tutumlar konusunu incelediğimizde etki kanunu adı verilen davranış ilkesi, çevresel toplum tarafından özdeşleşmiş ve benimsenmiş ödüllendirilmelerin davranışları tekrar etmesinde veya çevrenin benimsemediği doğrular ve doğru olmayan karşı cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir. O nedenle ortaya çıkan bir davranışın kaynakları ya da onu ortaya çıkaran nedenlerin üzerinde zaman kaybetmektense davranışların sonuçlarını veya kişiye kazandıracığı değerlerin önemi anlaşılmaktadır. (Eren, E., 2013, s.561).

Skinner'in Pekiştirme Teorisi, temel olarak İvan Pavlov'un hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemeler sonucunda ortaya çıkan klasik şartlandırma (koşullandırma) kavramına dayanmaktadır (Birkan, K, C., 2009, s.42). Yani belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz, mutluluk duymuşsa bu davranışı tekrar edecektir, hissedilen hazzın doyumunu için fakat bu davranış sonucunda eğer acı duymuşsa bir daha aynı davranışı tekrar etmeyecektir. (Eren, E., 2013, s.561).



Şekil 7. Klasik Şartlandırma

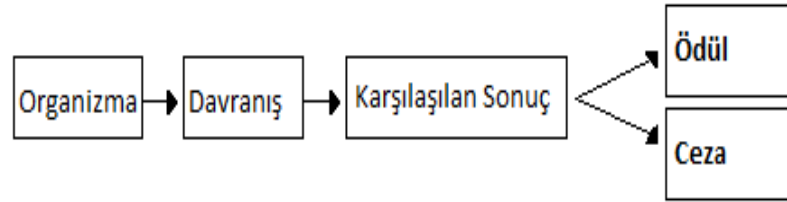
Kaynak: Koçel, T., (2005), “İşletme Yöneticiliği.” (Onuncu Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınları, s.645.

Öğrenmenin ikinci şekli gözlemlerde bulunarak öğrenmedir. Örnek olarak; futbol maçlarında takım oyuncularını tanımadıkları rakip karşı takımın, oynamış olduğu maçlarını izleyerek oyuncuların zayıf ve güçlü yönlerini izleyerek öğrenirler. Örgütlerde ise kendi içlerinde yapmış oldukları eğitim programlarında öğrenirler, bu tür öğrenmenin önemi büyüktür (can, 2005, s.241).

Skinner'in motivasyon teorisi olarak incelenen şartlandırmaların türüne sonuçsal şartlandırmadır. Sonuçsal şartlandırma; Pavlov'un klasik şartlandırma teorisine karşın içgüdüsel refleksler yerine istenen ve arzulanan tepkiler ön plandadır. Yani ortaya çıkan davranışların aslında içten gelen dürtülerle değil, çevresel baskılar sonucu oluşan olumlu ya da olumsuz tepkilerin tekrarının olacağını ya da olamayacağını açıklamaktadır

(Yüksel, Ö., 2000, s.145-146). Temel olarak aslında psikolojideki kavramlardan olan öğrenme ve adapte olma gibi davranışların, iş yaşamında motivasyon ve performans artırma araçları olarak kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle davranışların sonucunda olumlu bir sonuç elde edilmesiyle gelecekte daha fazla tekrar edilmesi, olumsuz davranışların sonucunda ise aynı davranışların daha az tekrar edilmesini sağlayacaktır (Taşdemir, S., 2013, s.45). Bunun sonucunda da tekrar edilen davranış pekiştirilerek daha iyi öğrenilmiş olacaktır.

B.F. Skinner tarafından geliştirilmiş teoremin odağı; birey herhangi bir nedenle bir davranışı ortaya koyar. Ortaya konmuş olan bu davranışın karşılığında elde edilen veriler önemlidir. Yani davranışları ortaya çıkan sonuçlar şartlandırmaktadır (Bilecen, F., 2008, s.20).



Şekil 8. Sonuçsal Şartlandırma

Kaynak: Koçel, T., (2003), “İşletme Yöneticiliği.” (Dokuzuncu Baskı), İstanbul: Beta Yayınları, s.646.

O halde, olumlu sayılacak davranışların sürekliliğini sağlamak veya davranışların değişimini sağlayarak, davranışların pekişmesi için aşağıdaki yöntemler kullanılmaktadır (Kaçer, A., 2019, s.26).

Olumlu Pekiştirme; Olumlu pekiştirmede arzulana ve istenilen bir davranışı yapan bireyin bu davranışı sürekli olarak tekrarlaması için bireyin teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme için kullanılan araç çoğunlukla ödüllendirmedir. Ödüllerin niteliği ümit kuramında da değinildiği gibi içsel ve dışsal olarak tamamlamaktadır. İçsel ödül bireyin yaptığı işten zevk alması ve haz duyması, mutlu olması gibi başarı güdüsünden dolayı çevresinde prestij sahibi olma duygusu elde edilmiş olsa da bireyin dışında ki yönetim onun göstermiş olduğu emeğinin karşılığı olan başarısını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar da sağlamaktadır (Eren, E., 2013, s.561). Buna bir örnek verecek olursak; işyerinde iş veren ya da yönetici tarafında kabul görülen birey, davranışlarındaki olumluluk sebebiyle aynı davranışların tekrarının oluşması için ödüllendirilmiş bir

yöntemdir. Belirlenen bu ödüller içsel olarak, prestij ve takdir edilme şeklinde olabileceği gibi dışsal olarak ise; prim, terfi gibi de ödüllendirilebilir (Ataman, G., 2009, s.542).

Olumsuz Pekiştirme; Bu kavramda kişi tarafında geçmişte yapılmış ve hala yapılmakta olan veya denenmiş davranışı veya belirli tutumu önüne geçmek için ve onu istenilen davranışa yöneltme için başvuru birtakım tedbirlerden oluşmaktadır. Bu noktada önemli olan kişinin sergilemiş bulunduğu davranış ve tutumun yönetimce yerinde olmayan hareketler olduğunu kişiye hissettirmektir. Burada kişiyi hürriyetinden mahrum bırakacak kadar zorla durdurucu veya kişiyi cezalandıracak bir yaptırımdan bahsedilemez. Kişiye ceza verilse dahi, yöneticilerin kişiden beklenen davranışlar üzerinden yaratıcı bir etkiye katkı sağlaması beklenmemektedir. Olumsuz pekiştirmede hatayı yapan kişilere cezai yaptırım uygulamak yerine herhangi bir isim belirtmeden hatalı ürünleri teşhir ederek, ayrıca vermiş olduğu zararları açıklamak, hataların kaynağını araştırarak nedenleriyle belirtmek yerinde olacaktır. Diğer kişiler tarafından bu hataların kim tarafından yapıldığı bilindiği için işletme bazında aleni olmayacak ayıplama ve utandırma sürecinde kişi istenmeyen davranışları yapmaktan vazgeçerek ve hatta kişi hatalarının nedenlerini inceleyerek bunun yanında bilmediği diğer hususlarda öğrenerek yönetimin kendisinden beklediği tutuma ve davranışları gerçekleştirmek için çabalayacaktır (Eren, E., 2009, s.582).

Cezalandırma; bu şartlandırma ve pekiştirme yönetimi yönetim tarafından istenilmeyen bir davranışın ve tutumun ortadan kaldırılarak tekrarlanmaması için iş göreni cezalandırmaktır. Yaptığı davranışlar sebebi ile yönetim tarafından işletmenin disiplininin sağlanması amacıyla telkinlerde bulunan iş gören cezalandırılması sonrasında istenmeyen davranışları tekrarlamayacak veya onlardan vazgeçecektir. Ancak yönetimce istenen davranışların yaptırıcı gücü yoktur. Caza alan bir iş gören istenmeyen davranış sonlandırmış bile olsa olumlu olan davranış etkin bir şekilde ortaya koymayacaktır. O halde cezanın güdüleyici bir unsur olduğundan çok yöneticilere karşı oluşan kızgınlık ve moral bozukluklarına neden olan tutum olarak ifade edilebilir (Eren, E., 2009, s.582-583).

Özetle; istenmeyen ve iş gören davranış ve tutumlarının tekrarlanmadan ortadan kaldırılması için uygulanan bir yöntemdir. Cezalandırma yöntemi gelecekteki davranışların tekrarlanmaması olasılığını azaltmak istense de davranış yaptırma gücüne sahip değildir (Yüksel, Ö., 2000, s.138).

Son Verme; Son verme bir davranışın tekrarlanmasını sağlama yani olumlu pekiştirme ne de bir davranışın biçimi değiştirme ya da olumsuzdan olumluya yönlendirme yani olumsuz pekiştirmedir. Bu, bir davranışı ortadan kaldırma veya ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece, yapılmış olan ve fakat istenmeyen bir davranışı tekrar etmeyerek ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada yapılmış bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusudur. Ancak bunun için kesinlikle bir ceza uygulanmamaktadır. İş görenin eğer aynı hareketi veya davranışı tekrar edecek veya sürdürebilecek olursa örgütten geleceğe dair beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini bilmesi söz konusu olacaktır (Eren, E., 2009, s.582).

Skinner'in pekiştirme teorisi kuralını işletmelerde motivasyon aracı olarak uygulamasını isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli noktalar ise;

. İşletmeler ve işletmelerde ki yönetici pozisyonunda bulunan kişiler, iş gören işe başlamadan önce işletmenin iş görenden istenen ve istenmeyen davranışları en net biçimde iş görene tebliğ etmelidir.

. İşletmeler açısından belirlenen davranış ve tutumlar iş görenlere ilan edilmelidir.

. İş görenin istenen davranış ve tutumlarının yerine getirilmesinde mutlaka iş görenin ödüllendirilmesi gerekir ki olumlu davranışların sürdürebilirliği için bu gereklidir.

. İş görenin sergilediği tutum ve davranışlarında ki eksiklikler iş görene davranışın olaya geldiği anda uyarılması gerekmektedir aksi takdirde davranışın ifasının üzerinden zaman geçmesinden sonra yapılan uyarılar etkisini kaybedebilir (Koçel, T., 2003, s.648).

Skinner teorisinde; Temel olarak bu kuram da iş görenlerin tekrarlanmış davranış ve tutumların da ortaya çıkan sonuçların bağlılığı ile olan etkisinin kararlarıyla bireyleri yönlendirip davranışları kontrol etmenin mümkün olduğunu teorisinde savunmuştur.

1.5.Motivasyon Arttırıcı Faktörler

Motivasyon konusunun temel amacı, iş görenlerin verimli, istekli ve etkili çalışmaları sağlamak olduğunda yöneticiler bu faktörleri gerçekleştirebilmek için birtakım özendirici araçlar kullanmaktadırlar. Fakat bu araçlar her zaman her iş görende aynı sonuçları vermemektedir. Çünkü iş görenler de istekler, arzular, ihtiyaç duydukları gereksinimler, beklentiler birbirinden farklıdır. Bu noktada işletmelere ve yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. İşletmeler gerek örgütte gerek kendi işleyişinde verimliliği artırabilmek ve örgütte motivasyonu sağlayarak sürdürebilmesi için, iş görenlerin gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını zamanında doğru tespit etmeli, iş görenlerin ekonomik koşullarını ve kişisel farklılıklarını önemseyerek gereken motivasyonel araçları kullanarak etkinliği sağlamalıdır (Ünsar, A, S., 2010, s.251-252).

İşletme ve iş görenin verimliliğinin sağlanabilmesi için aşağıda ki 5 aşama önemlidir. Fakat uygulanacak olan bu unsurlar işletmenin bulunduğu çevresel faktörler ve toplumsal yapılarına göre değişiklik gösterebilir (Kumkale, T.T., 1998, s.98).

- 1-) İlk olarak hedef açık ve anlaşılır şekilde belirlenmelidir
- 2-) Örgüt içinde motive eksikliği yaşayanların belirlenerek eksikliklerinin giderilmesi
- 3-) Uygulanacak motivasyon araçlarının belirlenmesi gerekir
- 4-) Kullanılacak motivasyon araçlarının etkin ve verimli kullanılması
- 5-) Uygulanan sonuçların analizleri sağlanarak objektif şekilde değerlendirilmelidir.

Bu bilgiler ışığında evrensel nitelik normları taşıyan motivasyon araçları kabul görse dahi her bireye, işletmeye ve topluma göre yerinde olabilecek motivasyon düzeni oturtmak zor olacaktır. Fakat kabul görmüş ve önem derecesi değişkenlik gösteren motivasyonun artırıcı faktörlerini üç ana başlıkta ele alacak olursak bunlar (Bilecen, F.,2008, s.47).;

1.6.Ekonomik Motivasyon Araçları

Bir işletmenin kuruluş nedenlerinin önemli bir sebebi de karlılık, ticari olarak sürdürülebilir ekonomik seviyeyi yakalamak olduğu gibi bireylerde de yaşamlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duyulan asgari yaşam mücadelesi için davranışlarını ve çıkarlarını maksimize ederek marjinal üst doyuma ulaşması için temel faktör ekonomidir. Maslow ‘un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk katında olan fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmesi ve bu ihtiyaçların doyuma ulaşması için ekonomik faktörlere ihtiyaç duyulmakta olup bunun için kullanılacak araçlardan biriside ücrettir (Yıldırım, F., 2019, s.67). Buradan anlaşılacağı üzere motivasyonu artırıcı faktörlerin içinde en önemlisinin ekonomik araçlar olduğunun kanıtı niteliğindedir.

Az gelişen ve gelişmekte olan ülkeler de vasıfız eleman olarak tanımlanan iş gören portföyündeki sayıca olan fazlalık, motivasyon artırma da kullanılan ekonomik unsurlar çalışan bireler için risk olmaktadır (Eyigün, E.,2015, s.9).

Motivasyonu artırmaya yönelik ekonomik faaliyetlerin başında gelen önemli olan faktörlerden birisi de ücrettir. Ücret, işyerinde bulunan çalışanların motivasyonunu sağlama da en etkili araçlardan birisidir. Çalışanın emeğinin karşılığıdır ücret, çalışanın işletmeye karşı sürekli bağlanmasını sağlayan en önemli güdüdür. Öyle ki ücret, çalışanlar üzerinden yüksek düzeyde tatmin sağlamaktadır.

Çalışanlara uygulanan emeklerinin karşılığı olan ücret, miktarıyla ve performansı karşılığında hak edeceği artış oranları titizlikle ve objektif şeklide hesaplanmalı, çünkü bu artış çalışanlar üzerinde, özendirici ve motivasyonunu artırıcı şeklide araç olarak kullanılabilir. Ücret sadece çalışanın fizyolojik ihtiyaçlarını gidermede kullanılan bir araç değildir aslında ücret, çalışanın işletme içindeki statüsünü, sosyal çevresinde kazanacağı saygınlığını ve en önemlisi bireyin kendi iç dünyasında kendine olan güveni ve saygınlık duygusunun tatminidir. Ücretteki önemli olan nokta çalışana zamanında ve yeteri kadar artışının sağlanarak ödenmesidir. Ödenmediğinde ise çalışanın motivasyonu azalır ve örgütte kopmalar başlar bu ise işletme için ağır ekonomik kayıplar demektir.

Bir işletme de emekçiler için ücret belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdakiler gibidir;

- Aynı işte çalışan iş görenlerin ücretlerinde eşitlik ilkesinde taviz verilmemesi,
- Ödenen ücretlerden dolayı işletme içindeki çalışanlar arasında gelir adaletsizliğinin oluşmasını engellemek,
- Cari ücrete uygun ücret verilmeli,
- Terfii alan çalışanın ücreti bu pozisyondaki ücret ile doğru orantılı olmalıdır.
- Tüm çalışanları kapsayan bütünleyici ilke öncülüğünde hareket edilmelidir,
- Objektif ve nesnel olunmalıdır

Yukarıda da belirtilen genel hususların yanında bir de kişiden kişiye değişiklik gösteren öznel durumlar da vardır. Bunlar bireylerin almış oldukları eğitim düzeyleri, iş ile ilgili bilgi ve yetenek düzeyleri, yapılan işle ilgili olan araç ve gereçlerin kullanımına hâkim olmak, işe olan sadakat ve bağlılığı gibi sayacağımız etkenler de ücretin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar arasında ücret belirlenirken eşitlik ilkesinden taviz verilirse yani eşit işe farklı ücretler ödenirse aynı işi yapıp az ücret alan çalışanın motivasyonu bozularak gerek işyerine gerekse örgütüne karşı sadakat ve bağlılık duygusunu yitirecektir.

1.6.1.Prim

Çalışanların motivasyonun artırmak için aracı olarak kullanılan ücret faktörünün yanında motivasyonu artıran bir diğer önemli araç ise prim faktörüdür. Prim; çalışanın göstermiş olduğu performansın belirlenen zaman dilimi içinde en yüksek seviyeye ulaşmasıyla ücret dışında, miktarı önceden belirlenmiş olan üretime artırmaya yönelik olarak çalışanı yönlendirmek için kullanılan ödeme çeşididir. Primler hesaplanırken genel olarak zaman esaslı ve üretilen parça başı karşılığı olan ücret gibi ölçekler uygulanmaktadır (Deniz, 2005, s.159). Prim sistemin de ise işletmeler için olumlu olsa da adil yapılmadığında çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olarak motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu sistem her ne kadar üretimi artırmaya yönelik yöneticileri memnun etse de çalışanları adeta ölüme götürmektedir. Örnek verecek olursa

Ülkemizde ki motor kuryelerin sipariş başına aldıkları prim için iş kazlarında artan sonucunu buna en iyi şekilde örnektir.

1.6.2.retime ortaklık sistemi

Motivasyonu artırma da kullanılan bir diğer araç ise işletme nezdinde ki üretime olan katılımdır. Bu sistemdeki temel amaç ise diğer motivasyon artıran araçlar gibi üretimi artırarak elde edilen üretimden pay almaktır. Diğer bir ifade ide verimliliği artırmaktır. En bilinen sistemsel adı ise ‘Scanlon planıdır’, Scanlon planı 1937 yılında elik endüstrisinde faaliyet gösteren bir işletme de sendika temsilciliği görevini yapan Joseph Scanlon tarafından geliştirmiştir. Bu plan da üretilen ürün ve hizmet aşamasındaki maliyetin düşürülerek tasarrufunun sağlanması ve iş görenlerin arasındaki maddi olarak paylaşımı yapılan üretim ortaklık pay sistemidir (Kaymaz, 2010: s.86).

1.6.3.Kara katılım

Bireyin işe olan katılımını en üst marjinal seviyeye çıkararak işe olan adaptasyonun sağlanması için kara katılma tercih etkin bir araç türüdür. Kara katılma da doğrudan iş görenin performansına bağlı olarak elde edilen kara ortaklıktır. İş gören işletmeye ne kadar fazla olumlu yönde katkı sağlarsa işletme o kadar kr marjını yükseltecektir ve buda dolayısıyla iş görenin payını artıracaktır.

Bu kullanılan motivasyon artırıcı aracında dezavantajı bulunmaktadır. şöyle ki belirlenen dönem sonunda dağıtılacak olan krın, o dönemi kapsayan zaman dilimi içinde işletmeye olumlu katkı sağlayan ve katkı sağlamayan ya da daha az katkı sağlayanın ayrımı objektif yapılmaz ise çalışanlar arasında artan huzursuzluğa ve işle ilgili motivasyonun azalmasına yol açacak önemli bir noktadır (Altok, T., 2009, s.90).

1.6.4.Ekonomik boyutlu dller

İş gören bireyleri işe olan bağlılıklarını artırarak onları özendirerek işletmeye olan bağlılıklarının artması için başarılı davranışlar sergileyenlere ekonomik değer taşıyan ödüllerle motivasyonu artırılabilir. İşletme için yenilikçi fikirlerde bulunan, inovatik yaklaşımlarla zorlu rekabet koşullarında işletmesine katkı sağlayarak üst basamaklara ulaşmasını sağlayan bireylere ekonomik değer taşıyan ödülün verilmesidir.

Verilen ekonomik değerin motive edici gücünün kaybolmaması için yapılması gereken iki önemli husus bulunmaktadır (Deniz, 2005, s.160).

- çalışanın üretmiş olduğu mal ve hizmet unsurları ile arasında dengeli ödüllendirme olmalıdır.
- önerinin sonucun da hak edilmiş olan ödül arasında ki zamanın geniş dilimlere ayrılmış olmalıdır.

Buradan da anlaşılacağı üzere geçen süre ne kadar uzun olursa etkililiğinin ve verimliliğinin kalıcılığı da ona göre etkisini kaybetmektedir. Yani iş görenin yaptığı ile ödül arasındaki bağ zayıflayacağı için birey ödülün veriliş amacını unutacağından dolayı gerekli motivasyonunu kaybedecektir (Silah, 2005, s.110)

1.7.Psiko-Sosyal Faktörler

Geçmiş dönemlerde çalışanları sadece ticari meta olarak gören zihniyetin bakış açısı günümüzde geçerliliğini yitirerek artık çalışanların sosyal birer varlık olarak kabul edildiği yeni bakış açıları hâkim olmaktadır. Bu sebepten dolayı da çalışanların artık motivasyonun oluşmasında ekonomik faktörlerin yanı sıra psiko-sosyal faktörlerinin de gelişmesi önem kazanmıştır (Taşdemir, S., 2013, s.61). Günümüz yöneticileri ise motivasyon aracı olarak çalışanların psikolojik durumlarını da dikkate almaları işletmeler için olumlu olacaktır (Aşıkoğlu, M., 1996, s.51-52).

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletme geçmişte çok fazla dikkate almadığı fakat son zamanlarda öneminin ve varlığının daha iyi anlaşıldığı psiko-sosyal faktörlerin arasında bulunan çalışmada bağımlı olmamak, kişinin dış çevre ile katılma, değer ve mevkii, yükselme olanakları, çevreye olan uyum, kişinin öneri sistemi, psikolojik güvencesi gibi araçlar gösterilmekte olup stresli ve zorlu iş yaşantısındaki çalışanlara olumlu yönde destek niteliğindedir.

Çalışan emekçileri, materyalist bir bakış açısıyla maddi birer meta olarak gören işletme sahipleri ve yöneticiler gelişen yeni dünya düzeninde psiko-sosyal faktörlerin yeni düzende yer bulmasıyla emek sömüren ve çalışanlarını adeta birer köleden farklı görmeyen kapitalist, köhne zihniyet yerini, çalışanları sosyal, saygın ve değerli gören,

insan gibi görüp eşit haklar getiren bir bakış açısına bırakmıştır. Dolayısıyla çalışanların motivasyonun artmasına çalışanların işlerine ve işyerlerine karşı bağlılıkları artarak daha özverili şekilde çalışma düzenleri sağlanmaktadır.

1.8.Yönetmel-Örgütsel Motivasyon Araçları

Buraya kadar anlatılan ekonomik faktörler ve Psiko-Sosyal faktörlerin dışında iş görenlerin işe olan bağlılıklarını etkileyen ve verimliliklerinin artmasına sebep olan diğer bir motivasyon artırıcı faktör ise yönetmel ve örgütsel motivasyon aracıdır (Sapançalı, F., 1993, s.61).

İş görenler ile işletme sahipleri arasında karşılıklı olarak bir beklenti söz konusudur. İş görenler yapmış oldukları işin karşılığını beklerken, işletme sahipleri ve yöneticiler de iş görene verilen işin en iyi şekilde, zamanında ve verimlilik içerisinde işin yapılmasını beklemektedirler. Ancak bu nokta da her iş görenin farklı kişilik yapısı olduğundan dolayı, farklı şekilde ihtiyaçlarının da olması kullanılan motivasyon araçlarının uygulanmasında da birtakım zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlu süreçte yöneticilere düşen sorumluluk ise ağır olmaktadır. Şöyle ki yöneticiler, iş görenlerin kişilik analizlerini ve psikolojik durumlarını göz önünde bulundurarak, iş görenin hangi zamanda neye ne kadar ihtiyaç duyacağını belirlemiş olduğu kişilik ve psikolojik analizine göre belirlemelidir ki beklentiler karşısında ne zaman ve hangi koşulda nasıl bir motivasyon aracını kullanabileceğinin kararını verebilsin (Sabuncuoğlu, Z., 1984, s.91).

Örgüt içinde ki diğer üyelerle olan iletişim, eğitim ve mevkii olarak daha üstlere yükselme, işi geliştirme, iş zenginleştirme, amaç birliği, iş görenlere uygun yetki ve sorumluluk verilmesi, işletme nezdin de fiziki çalışma koşullarının üst perdeye yükseltilmesi gibi unsurları rehber olarak gösterebileceğimiz yönetimsel ve örgütsel unsurlar iş görenler açısından aidiyet duygusunun işletmeye karşın tatmin edilecek boyuta erişmesi oldukça önemlidir. Uygulanması gereken bu motivasyon araçlarının işletme açısından bir maliyet oluşturmada bazıları ise çok az bir kaynak ile işletme içerisinde iş görenler için etkili bir motivasyon aracıdır. Araştırılan bu araçların zamanında doğru ve etkili kullanılmasında iş görenlerin motivasyonu ve verimliliği sağlanarak etkili bir işletme yapısı oluşturulabilir (Kaçer, A., 2019, s.33; Ardil, U., 2019, s.58).

1.9.İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçları

İçsel motivasyon unsuruna tarihsel açıdan bakacak olursak, içsel motivasyon kavramı ilk olarak araştırılmaya 1940-1960 yılları arasında motivasyon kavramının da öncülerinden olan Herzberg, Maslow ve McGregor motivasyon ile ilgili yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda ortaya çıkarak bu kavram üzerine çalışmalar başlamıştır. İçsel motivasyon kavramı tam olarak kişinin kendisi ile ilgili olması konusunda yapısal olarak çok boyutlu bir kavramı gerektirmektedir (Cho ve Perry, 2012, s.384).

İçsel motivasyon; iş gören motivasyonu ile yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Bunlar teorik ve pratik olarak ortaya çıkarılan varsayımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılmış olan çalışmalardan ilk kısmı motivasyon kavramının daha açık ve anlaşılır hale gelmesi için, kişisel, iş ile ilgili ve dış çevresel özelliklerin çalışan bireylerin sergilemiş olduğu davranışlarını nasıl etkileyerek baskı altında bıraktığını, belirli bir sistem içerisinde analizin oluşmasıyla doğrudan ilgilidir. Çalışma yapılmış ikinci kısımda ise; motivasyonun kişinin iç dünyası ve durumsal etkilerin baskısı sonucu etkilenmesiyle ortaya çıkan olgunun dinamik olarak içsel bir durumu ifadeye dökmesiyle ve bireysel, sosyal çevre ya da diğer faktörlerdeki değişimlerle birlikte değişime uğramasıdır. Çalışma yapılan Üçüncü kısım olarak ise; motivasyonun kavramının çalışan bireyler tarafından ortaya çıkan davranışlarını etkilemesiyle ilişkilidir (Wiley, 1997, s.263).

Kurumlarda ve işin yapıldığı yerlerde motivasyon konularıyla ilgili bulunan ve yapılan çalışmalarda çalışan bireyleri motive eden faktörlerin nedenlerinin neler olduğuna ilişkin farklı birçok yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bunların yanında işletmeler ve kurumlarda çalışan bireylerin motivasyonunda etkili olan faktörlerin başında temel olan farklı iki bakış açısına göre açıklatılmaya çalışılmıştır. Birinci olarak bakış açısına göre çalışanların dışsal faktörler olarak tanımlanan etmenler tarafından motive olunduğu görüşü, ikincisi bakış açısına göre ise; çalışanların dış yaşam olarak belirlenen sosyal yararlar ve bunun yanında hayatı asgari düzeyde devam ettirebilecek paranın yararının yanı sıra kişinin kendisi için belirlemiş olduğu ihtiyaçları ve amaçları için daha fazla göstererek duygusal olarak içsel motive olacağını düşünmektir (Jones vd., 2005, s.930). Yukarıda geçen görüşler ışığında, içsel temelli olarak motivesi tamamlanmış olan davranışlar içsel nedenselliğe öncülük görevini üstlenirken, dışsal kuvvetler açısından

baskılanarak yönelimi sağlanan davranışlar ise dışsal nedenselliğe öncülüğünü sürdürmektedir (Leonard vd., 1999, s.979).

İçsel motivasyon kavramının görüş penceresin de bireyler işe kendi istekleri doğrultusunda motive olurlar. Bu nokta da bireyin sergilemiş olduğu davranışını düzenleyen herhangi bir dışsal güç bulunmamaktadır. Bu şekilde oluşan bir motivasyon olgusu, bireyin yapabileceği ve sahip olduğu yeteneklerinin farkında olmasını durumunu ortaya çıkarmaktadır (Brief ve Aldag, 1976, s.497). İçsel motivasyon araçları ise, direk olarak yapılan işin özü ile ilgili olup işin temeliyle beslenir. İş görenin ilgisini çekebilen ve zor olan iş, yapılan iş ile ilgili bağımsızlık, işin iş gören açısından önemi, iş görenin işe olan eksiksiz katılımı, işi benimseyerek onun sorumluluğunu üstlenme, bireyin sahip olduğu yeteneklerini ve iş ile ilgili becerileri davranışlarına dökerek onları kullanabilme fırsatları, bireyin sergilediği performansıyla doğrudan tatmin etmesi şeklindeki geri bildirimler benzer unsurları içinde barındırmaktadır (Mottaz,1985, s.366). Yapılan işin kendisine doğrudan hedef alan Hackman ve diğer düşünürler (Hackman ve Lawler, 1971; Hackman ve Oldman, 1975, s.259-260) kavramsal açıdan bağlılığı bulunmayan 5 iş özelliğini vurgulamışlardır. Bu beş iş özelliğini ise uygulanmakta olan iş için kullanılabilir özellikler olduğunu savunmuşlardır. Bahse konu olan bu beş iş özellikleri ise; İşin kimliği, beceri çeşitliliği, işin önemi, bağımsızlık ve geri bildirim şeklindedir.

- **Beceri çeşitliliği (Skill variety):** Söz konusu olan işin devam ettirilmesinde diğer farklı faaliyetler için sahip olunan farklı beceri ve yetenekleri gerektirme seviyesidir.
- **Görevin bütünlüğü (Task identity):** Söz konusu iş ile ilgili olarak yapılacak işin tamamının ya da tanımlanması mümkün olan bir parçanın, işin başladığı zaman itibari ile işin bitişine kadar somut olarak görülebilir veri ile gerçekleşme seviyesini ifade etmektedir.
- **Görevin önemi (Task significance):** Yapılacak olan bir işin, bireyin üyesi olduğu örgüt içinde ya da sosyal çevrede bulunan diğer bireylerin yapmakta olduğu işleri ya da sosyal yaşamlarında sahip olunan etkinin önemi sonucu ulaşılan derecesini ifade etmektedir.

- Otonomi/Özerklik (Autonomy): Yapılacak olan işin belirli planlamalar ve uygulanmaları sonucu kullanılacak olan iş gerekliliği ile doğrudan ilgili olan prosedürlerin uygun olanlarının belirlenerek yapılacak işin bağımsızlık ve takdir yetkisi aldığı seviyedir.

- Geribildirim (Feedback): Yapılan işin sonuca ulaşması için gerekli olan iş faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinde işin kendisinin, iş görenin performansının etkililiğini hakkında gerekli bilgi sağlama seviyesidir (Hackman & Oldman, 1975, s.161-162).

Çalışılan işe ilişkin olarak yukarıda bilgi verilen bu özellikler çalışanların yapmış oldukları işe ilişkin motivasyonunu, performansını ve tatmin edilebilir seviyesi doğrudan etkilemektedir. İş özellikleri kuramına göre çalışanlar gerek örgüt içinde gerek dışarıdaki hayatında bir takım psikolojik durumlar yaşar, yaşanmış bu durumlar iş görenin emek gösterdiği işine motive olmasını ve bunun yanında bağlı olduğu iş yerinde ve kendisi için iş görenden beklenen, istenilen tutum ve davranışlarda bulunmasının sağlanmasıdır. Karşılaşılan bu durumda çalışanların düşünce yapılarında yapabilecekleri beklentileri olan iş ve nasıl bir iş istedikleri de çalışanlar için önemli olmaktadır (Hackman&Oldman,1975, s.161). Sonuç olarak bireylerin içinde bulunduğu psikolojik sermaye düzeylerinin de yüksek oranda tatmin edilebilir seviye de olması gerekmektedir. Psikolojik olarak seviyeleri yüksek olan çalışanlarda yapmış oldukları işin gerekliliklerini pozitif yönde algılayarak içsel motivasyonunu yüksek tutabilirler.

İçsel motivasyona farklı bir kaynaktan bakacak olursak; içsel motivasyonu çeşitlendirilmesinde ayrılan sınıflandırmayı başarmaya, uyarım yaşamaya ve bilmeye yönelik içsel motivasyon olarak üç ayrı sınıflandırma şeklinde olduğunu söylemektedir. Bunlar;

1-) Başarmaya yönelik içsel motivasyon: birey, daha önceden ortaya atılmış olanlardan farklı olarak işlerle ilgili ya da düşünce dünyasında keşfettiği yeni olguların ortaya çıkmasında aldığı zevk ve zamanla yeni başlayacağı bir işi başarmak için güdülenip harekete geçiyorsa bu nokta da başarmaya yönelik içsel motivasyon unsuru olduğu söylenir.

2-) Uyarım yaşamaya yönelik içsel motivasyon: Bireyin iç dünyasında yaşamış olduğu heyecan ve adrenalin ile büyüleyici duygularla ortaya çıkan işi yapma arzusu

3-) Bilmeye yönelik içsel motivasyon: Birey bir faaliyeti, farklı ve yeni birtakım heyecanları keşfetme, daha önce bilmediği yeni öğrendiği unsurları ve onları anlamaktan ortaya çıkan tatmin olma seviyesini üst noktada yaşayarak davranışlarını sürdürebiliyorsa bilmeye yönelik içsel motivasyonun varlığından söz edebiliriz.

Yapılan iş ile ilgili zorlayıcı unsurların olmaması, merak uyandırması, hala yapmakta olduğu iş ile ilgili kendi başına söz sahibi olarak karar verme yetisinin olması, iş görenin devamlılığı ile ilgili olan içsel motivasyon direk olarak işin temeliyle ve muhtevasıyla ilgilidir. Bireyin yeteneklerini ve yaratıcılığını sergileyebilmesi yapılan işin doğrudan kendi sorumluluğunda ve her derecesinde devamlılığı iş görenin başarısını pozitif yönde olumlu etkilemektedir. Belirtilen bu durumlar bireyin, yaşı, eğitimi, cinsiyeti, demografik özellikler gibi konulara göre değişiklikler sunabilmektedir. Çalışanlar yapmış oldukları işi sonuca ulaştırabilmek için marjinal tatmin seviyesine erişebilirler. Elde edilen başarılar sonucunda davranışlarında olan istek, yapmış olduğu işe bağlılığı, kişisel anlamda heyecanı artarak içsel motivasyonu gerçekleştirmiş olacaktır (Yavru, 2015, s.216).

Dışsal motivasyon araçlarında ise, farklı birçok kaynaktan esinlenilerek farklı bakış açılarıyla konuya değinirsek dışsal motivasyon kaynaklarına iki boyutta incelersek, birinci boyutta sosyal motivasyon araçlarıyla ilişkilendirecek olursak bu kapsamda temel olarak biyolojik birtakım gereksinimlerin devamlılığı için yürürlükte olan zihinsel, ruhsal ve entelektüel faaliyetlerin hemen hemen hepsine sosyal motivasyon denilmektedir. Sosyal motivasyon bir toplumda kendine kimlik edinme, kabul görme gibi bireyin sosyal var olmasıyla ilgili güdülerdir. İkinci boyutta ise örgütsel araçlarla ilgilidir.

İçsel motivasyon; sonuç olarak kişinin herhangi bir dış baskı ya da baskılayıcı bir unsur olmadan kendisinin istemesi sonucu yapmak istediği işi yapması olarak tanımlayabiliriz. Kişi yapmak istediği işi kendisi isterken aslında işe karşı içinde arzu ve isteğin artarak kişiyi yapmakta olduğu işe karşı motive edici unsuru güdüleyerek sonuca ulaşmasıdır. Motivasyon kavramına da geniş pencereden bakıldığında içten içe zevk duygusunun tatminini sağlayan kuvvet olarak tanımlanabilmektedir. Çalışan bireyler tarafından yapmış olduğu işin sorumluluğu, maksimize edilmiş verimli çalışma performansı için gerekli olan içsel motivasyonun etkin şekilde yerine getirilmesi önemi oldukça büyük bir payı oluşturmaktadır (Özsoy, 2014, s.40).

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Bağlılık

Bağlılık kavramı, en sade şekliyle canlı, cansız varlığa oluşan duygu temelli hissin, sosyal yönelim halidir. Bağlılık, toplumun olduğu her nokta da var olan, toplumsal içgüdünün hissel bir anlatım şeklidir. Bağlılık; bir bireye, bir düşünceye ya da kuruma karşı sergilenen davranış ve yerine getirilmesi gereken bir sorumluluğu yerine getirmeyi ifade etmektedir (Balay, 2000, s.14)

Bağlılığın kelime olarak karşılığı Türk Dil Kurumu kılavuzun da ; bağlı olma durumu olarak açıklanmaktadır. İngilizce olarak ise commitment anlamına gelen bağlılık, adanma, sadakat ve bağlı olma anlamlarını taşımaktadır. Genel olarak baktığımızda bağlılık, en yüksek düzeyde, bir duyguyu işaret etmektedir. Bu duygu bir kişi, düşünce ya da kurum bazında bağlılığı ve sorumluluğu yerine getirmeyi anlatmaktadır (Mercan, 2006, s.10).

Bağlılık kavramı çok eskiye dayanan ve psikolojik temellenmesi de bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında farklı kaynaklardan bağlılık ile ilgili olarak birçok çıkarım yapılabilmektedir.

Bağlılık bireyi belirli bir oluşuma ya da eyleme bağlayan süreçlerin tümü olarak ifade edilebilir (Luchak and Gellatly, 2001, s.768).

Bağlılık, öncelik olarak kişisel özellikleri, kıdem, başarı ihtiyacı gibi yetki, sorumluluk ve profesyonellik duygularını da içine almaktadır (Thornill, Lewis ve Saunders, 2004, s.14).

Başarı ihtiyacı başarıyla etkileşerek, iş görenlerin gerçek işte ki başarılarının artmasına neden olan önemli bir unsurdur. (Can, 1985, s.12). Bireylerin başarıları ile özdeşleşmesi için planlı bir örgütlenmenin doğru sonuçlanması için iş görenlerinde başarı istemesi üyesi olduğu örgüt kadar istemesi gerekmektedir. Başarı güdüsü ile aynı

zamanda değerlendirilen bağlılık, özellikle sadakat boyutu ile yakın ilişkili olup, istikrarı ve verimliliği doğrudan etkileyen unsur olarak göze çarpmaktadır.

Özet olarak bağlılık; sadece psikolojinin bir kavramı olarak değerlendirmenin ötesinde, örgütleşmeyi yakından ilgilendiren bir değişken olarak kabul edilmektedir. Örgüt açısından bağlılık ise birey ile örgüt arasında anlaşılmış ruhsal sözleşmedir. (Göl, 2007, s.23)

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütler kendi içlerinde sürdürülebilir başarıyı sağlamaları için sağlanması gereken birtakım şartları vardır. Bu şartların en başında devamlılık konusu göze çarpmaktadır. Devamlılık ile beraber geçmiş zamanda yapılan hataları göz önünde bulundurarak tekrarından kaçınarak, gelecek zamanla ilgili olarak ise daha disiplinli planlamalar yaparak çalışmaları sürdürmek verimliliğinin artmasına öncülük edecektir (etin, 2004, s.90).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin var olmasını ve devamını sağlama çabaları belirlenen nihai hedeflerinden biridir. şöyle ki örgütsel bağlılığı benimsemiş bireyler yüksek derecede doyumlu, örgüt içinde uyumlu ve daha fazla üretken olup sadakat ve sorumluluk duygusunu en üst perde de yaşayarak emek verdikleri için örgüt maliyet açısından daha az yük olmaktadırlar (Balcı, 2003, s.28).

Örgütsel bağlılık; iş görenin üyesi olduğu örgüt ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan kimlik birlikteliğinin derecesi ve örgütün devamlı bir beraberliğini sürdürebilmesine istekli olması halidir (Saldamlı, 2009, s.9).

Bağlılıkları gelişen çalışanlar, örgüt içinde belirlenen değer ve amaçlarına kuvvetli bir inançla güvenirler, örgüt içinde hiyerarşik yapı gereği üstlerden gelen emirleri ve yine üstlerin istedikleri şekilde davranmalarını hiçbir baskıya gerek kalmadan isteyerek yerine getirirler. Bağlılık gösteren bireyler içsel olarak güdülenmektedir (Balay, 2000, s.3).

Örgütsel amaçlara olan bağlılık, belirlenmiş olan rolün başarı seviyesini nitelik ve nicelik yönlerden yükselmesini sağlayarak, örgütte oluşabilecek disiplinsizliklerin ve

iş gücü devrinin azalması yönünden bilgi de bulunması yönüyle yetinmeyip, bireyi aynı zaman dilimin de örgütsel yaşam içinde yüksek mertebeye ulaştırmak için ve yine üst düzeyde sistemin başarısı için gerekecek olan birçok hedefe de gönüllü olarak yönlendirecektir (Katz ve Kahn, 1977, s.436).

Tarihsel olarak bakacak olursak örgütsel bağlılık, değişik dönemlerde incelenmiş olup, incelenen her dönem için yeni ve farklı bakış açıları getirilmeye çalışılmıştır. 1950’li yıllardan bugüne kadar pek çok düşünür örgütsel bağlılığın birbirlerinden farklı boyutlarının incelenerek üzerinde yapılan çalışmaların yürütüldüğünü görmekteyiz.

Örgütsel bağlılık, bireyin üyesi olduğu örgüt ile özdeşleşerek ve örgüte katılım sağlamasının derecesidir. Örgütsel bağlılık kavramı, üç ana madde ile konu edilmektedir (Balcı,2003). Bunlar;

- 1-) Örgütün belirlenen hedeflerine ve kutsallarına olan muktesit ile onların kabulü
- 2-) Örgüt adına gereken emek ve çabanın harcanarak, yüksek performans göstermesini istemek
- 3-) Örgütün üyesi olarak devamlılığı sağlamayı en yüksek derecede istemek.

Bu üç ana unsurdan çıkaracağımız düşünce örgütsel bağlılığın, çalışanlar için örgütte basite indirgenmiş bir inanç ve yine basit bağlılıklardan daha fazlasını ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık öz olarak, örgüt ve birey arasındaki karşılıklı olarak etkileşim içinde bulundukları süreçleri kapsamaktadır. Birey eğer ki örgüt tarafından ödüllendirilir ya da belirli çıkarlar elde ederse, bunu karşılığında örgüte karşı sadık şekilde kendisini örgüt için adamaktadır. Yani birey ve örgüt kendi arasındaki etkileşim sonucu belli kazanımları elde etmeyi beklemektedir (Balcı, 2003, s.27–28).

İş görenlerin yaptığı iş ile ilgili davranışlarından olan örgütsel bağlılık, genel olarak 1970’li yıllardan sonra çokça göz önünde olan bir konu olmasına karşın, bu kavram

üzerinde belirli tanımın olmaması üzerine ortak düşünce benimsenmemesinin nedeni olarak, psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış şekilleri tarzın da farklı düşüncelerden kaynaklı oluşan konuları araştırmacılar uzmanlık alanı gibi görerek o doğrultuda incelemiş olmalarıdır. Bu sebepten dolayı da örgütsel bağlılık kavramının birçok farklı alanda tanımının bulunması mümkündür.

Örgütsel bağlılık konusunu araştırdığımızda, elde edeceğimiz sonuçları incelediğimizde, örgütsel bağlılık konusunu, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak iki alanda incelendiğini görmekteyiz.

Tablo 3.
Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları

YATIRIMLAR	Bağlılık örgütsel üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup, örgütsel hizmet süresiyle paralel şekilde artış gösterir. Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Becker (1960); Farrel ve Rusbult (1981); Hrebiniak ve Alutto (1972); Shelton (1971) tarafından kullanılmıştır.
NİTELİKLER	Bu kritere göre ise, Bağlılık, bireylerin istemli, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır. Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Kiesler ve Sakumura (1966); O'Reilly ve Caldvel (1980) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.
BİREY ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Bağlılık, birey, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba harcadığında gerçekleşir. Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQOrganizational Commitment Questionnaire) özellikle bu tanım için kullanılmaktadır. Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Hall Schneider ve Nygren (1970); Porter, Crampon ve Smith (1976); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Angle ve Perry (1981); Morris ve Sherman (1981); Welsch ve LaVan (1981); Mowday, Porter ve Steers (1982); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Balay, 2000; 17

2.3.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi yani var olması için bireylerin örgütten ayrılmaması gerekir. Örgütün gücü bireylerin örgüte karşı olan sadık oluşu ile doğru orantılıdır. Birey örgüte ne kadar yüksek seviyede bağlı ise o örgütte o kadar güçlüdür. Örgüt varlığını devam ettirebilmesi için bireylerin ayrılmasını engellemesi için çeşitli önlemleri alması gerekmektedir. Örgüt bireylere gerektiğinde ücret artışı, terfii gibi özendirici birtakım olanaklarla bireyi örgüt içinde tutmaya çalışmalıdır (Çetin, 2004, s.90).

Dünya ticaret alanının küreselleştiği günümüzde büyük değişimlerin yaşandığı, teknolojinin giderek geliştiği, ticaret faaliyetlerindeki inovasyon' un gelişmesi ile birlikte piyasada zorlu rekabet koşulları gittikçe ticari işletmelerin işini epeyce zorlaştırmaktadır. Bu zorlu koşullar içerisindeki işletmeler, motivasyona ve örgüte bağlı, sadık ve kendini sürekli geliştiren yüksek profilli iş görenlerle belirlenen hedeflere doğru yol almayı amaçlamaktadırlar ve bu büyük önem arz etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.35). Tam bu noktada işletmelerin hedeflerini aktif ve randımanlı şekilde gerçekleştirebilmesi için insan kaynaklarının, varlıklarının önemini anlayabilen işletme ve kurumlar, bu zorlu rekabet ortamında diğer rakiplerinin önüne geçebilmesi için ve diğer rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük sağlaması amacıyla örgütlerine sıkı sıkıya bağlı iş görenlere ihtiyaç duymaktadır (Yalçın ve İplik, 2005, s.395).

Örgütsel bağlılığın büyük derece ön planda olmasının önemli bir sebebi de işten ayrılma konusu olduğu içindir (Meyer ve Allen, 1997, s.13). Yani örgütsel bağlılığın temel sebebi; iş gücü devri, disiplinsiz tutumlar gibi örgütsel ölçeklerle ilişkili olmasıdır (Çakır, 2001, s.49). Örgütler işten ayrılan çalışanların sebep olduğu yüksek maliyetler karşısında, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmak için daha etkin yollar aranarak fazla olan bu maliyetleri ortadan kaldırarak daha çok kazancı artırmaya yönelik çabalamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1997, 13).

İşi bırakan birey, örgütsel birtakım ölçeklere vaki etkileri ile sınırlı değildir. Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanlar arasındaki davranışları açıklamada eşitlik ve beklenti kuramlardan çok daha açıklayıcı belirleyicidir. Yani örgütsel bağlılık bu yönüyle çalışanların belirlenen hedeflere karşı davranışlarını yönlendiren ve bu yönde kararlığı sağlayan ve zorlayan güç olarak kabul edilmektedir. Bu nokta da iş gören, eşitlik ve

beklenti durumları sağlanmadığında, hedef ve beklentileriyle çelişse bile, belirlenen hedef doğrultusunda olumlu şekilde davranışını ve tutumunu devam ettirecektir (Aktaran: Arbak ve Kesken, 2005, s.59).

Örgütsel bağlılık özdeş zaman da bireyler arasında örgüt kültürünün benimsenmesi ve aidiyet duygusunun gelişmesiyle sonuçlanmaktadır (Çakır, 2001, s.49).

Örgütsel bağlılık, örgütün değerlerini kabullenen ve örgütsel belirlenen amaçlara varmak için belirli seviyede çabalayan iş görenlerin, örgütsel faaliyete ve verimliliğe katkıda bulunmasıdır. Bu hedefte olan iş görenleri, örgütte tutmak, her şeyden önce müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanmasını ve hizmetteki kalitenin yükselmesini sağlamak, örgüte önemli üstünlükler sağlamaktadır (Tolay, 2003, s.2).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık, bağlı olduğu örgütün elemanı olarak kalmak için kuvvetli istekle, üyesi bulunduğu örgüt namına marjinal üst seviyelerde emek göstermesi ve örgüt'ün belirlenen amaçlarına, değerlerine karşı şüphesiz kesin bir inanç kabul ve örgütle tek parça olma gibi özellikleri içermektedir. Her zaman aynı koşulda olmamakla beraber, seviyelerin kişiden kişiye değişebildiği, bir çalışanın örgüte bağlılık gösterip gösteremediği ölçülüp belirlenmesi için bazı göstergeler mevcuttur (İbicioğlu, 2000, s.1519). Bunlar;

2.4.1.Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve Onlara İnanma

Bireyin üyesi olduğu örgüte aidiyetinin ve sadakatinin en önemli göstergesi örgütün amaç ve hedeflerinin şartsız şekilde kabulüdür. Çünkü, bireyin örgütün çalışmalarını kabul etmemesi o örgüte karşı bağlılığının da olması söz konusu değildir. Bireyin örgüt ile bağlılığının gelişebilmesi için, örgütle bireyin amaçlarının aynı yönde olması gerekir. Yani bireyin üyesi olduğu örgütün, amaç ve hedeflerini koşulsuz şekilde kabul etmesi ve ona inanması birinci koşuldur.

Örgütlerdeki temel amacın sürdürülebilir olması gerekir. Sürdürülebilirlik, bireylerin örgüt ve birbirleri arasındaki uyumla doğru orantılıdır. Bireyleri örgütün amaç ve hedeflerinin etrafında birleştirici gücü sayesinde ve bu gücün oluşabilmesi için

bireylerin çaba içinde olması gerekli bir şarttır. Bunun sonucunda da bireylerle örgüt arasındaki bağılıklar artarken örgütün amaçlarına da daha kısa zaman diliminde ulaşmaları daha kolay olacaktır.

2.4.2.Örgüt İçin Özveride Bulunabilme

İş görenlerin, örgütün varlığının başarılı olması için marjinal üst seviyede çaba sarf etmesi gerekir ki bu da iş görenlerin örgüte olan bağılıklarını gösteren sağlam bir argüman olmaktadır.

2.4.3.Örgüt Üyeliğini Devam Ettirmeye Yönelik Güçlü Bir İstek Duyma

İş görenin örgüte olan devamlılığı için güdülenmiş olarak duyduğu aşırı istek oluşması iş görenin örgüte karşı beslemiş olduğu yoğun duygunun göstergesidir. Örgütlerine karşı bir bağ geliştirememiş olan iş görenler ise, örgütüne karşı bağlı olanların isteğine karşı herhangi bir çaba içinde değildirler.

2.4.4.Örgüt ile Özdeşleşme

İş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerini koşulsuz şekilde kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme ise çalışanların örgüt içindeki memnuniyeti ile doğru orantılıdır (İnce ve Gül, 2005, s.10). İş görenlerin örgüt ile ne derece de özdeşleştikleri; örgütün yapabildikleri ve yapamadıklarıyla sorularına verilen cevaplar, iş gören ile örgütün hani derece de özdeşleştiği sonucunu bize vermektedir.

2.4.5. İçselleştirme

Herhangi bir örgüt organizasyonunda bireyin, örgüt içindeki amaçların kendince ne kadar ortak noktada buluşturduğunu, uygunluğunu içselleştirme ve benimsenmede oldukları, çalışanları en temelden etkilemektedir. Bireyler kendi amaç ve değerleriyle aynı doğrultuda yol aldığı mesafede, örgütsel amaç ve hedefleri içselleştirirler, örgütün benimsenen amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri oranda da bağılıkları artar.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

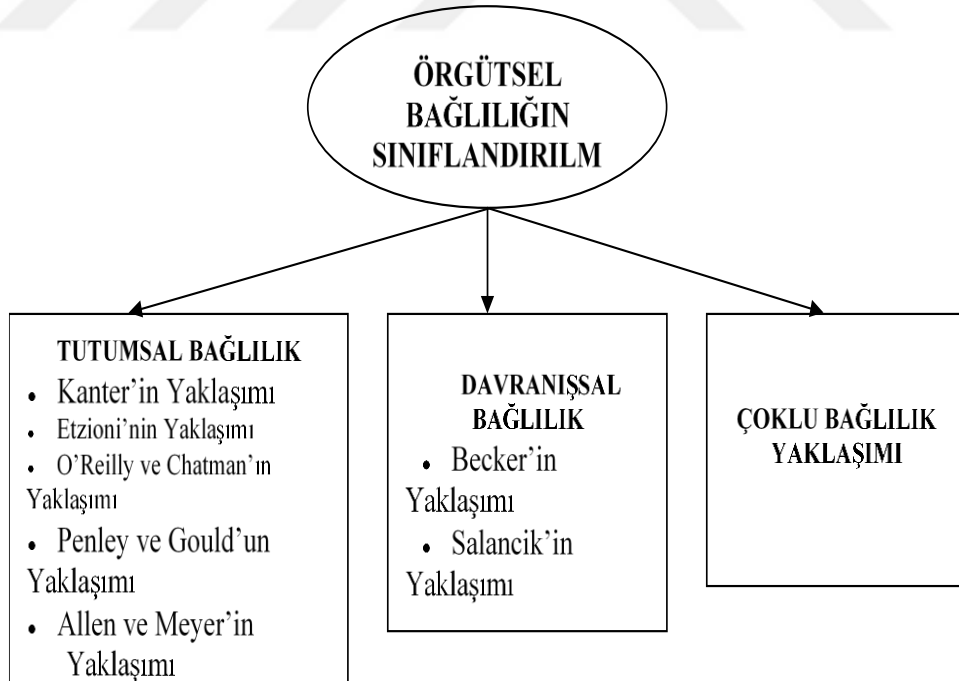
Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında ortaya çıkan karışıklık, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Bağlılık kavramının sınıflandırması ile ilgili olarak çok sayıda sınıflandırma mevcut olsa da literatürde özellikle üç sınıflandırma üzerinde durulmaktadır. Bunlar;

. Tutamsal bağlılık

. Davranışsal bağlılık

. Çoklu bağlılıklar

Örgütsel bağlılık sınıflandırmasında geleneksel ayrımlar mevcuttur. Bu ayrımlar tutamsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak sınıflandırılmıştır. Burada yapılan ayırım sadece tanım ve ölçüm konusuyla değil aynı zamanda gelişimi ve sonuçları noktasında da tartışmalara yol açmıştır (Meyer ve Allen, 1997, s.9).



Şekil 9. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Her üç bağlılık türü ile ilgili olarak yapılmış olan farklı çalışmalardan elde edilen yaklaşımlar ve açıklamalar;

2.5.1.Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık üzerinde duran ve araştırma yapanların büyük kısmının uzmanlık alanı daha çok örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımda bağlılık, bireyin çalıştığı ortamı değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkimedir. Yani bağlılık, bireyin örgüt ile bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl, 2008, s.1).

Mowday, Porter ve Steers'e göre (1982), tutamsal bağlılık insanların, örgütle olan ilişkilerini düşündükleri sürece odaklanmaktadır. Bu durum birçok açıdan, bireylerin kendi belirledikleri hedefleri ve değerleri, örgütün hedef ve değerlerine benzer duyguları benzer hissettiren düşünse sistemidir (Meyer ve Allen, 1997, s.9).

Tutumsal bağlılığın ortaya çıkışı, nedenleri, belirtileri ve sonuçlarını açıklamadan önce tutum kavramının ne olduğunun ortaya konulması gerekmektedir. Tutum kelime olarak bireyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutamlar; nesnelere, insanlara, olaylara ya da faaliyetlere yönelik olarak kişilerin sürekli seçimlerini göstermektedir (Ceylan, 1998, s.72)

Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç unsuru bulunmaktadır (Can, 1997, s.151).

Duygusal öge; tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranımlar, diğer bir ifade ile duygunun bireyde oluşturduğu duygusal tepkilerdir.

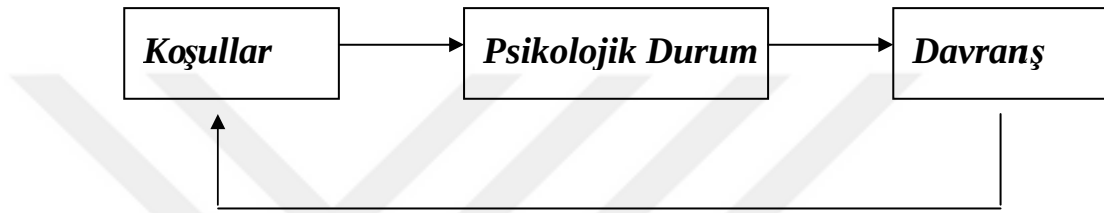
Bilişsel öge; bireyin bir nesne olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır.

Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir. Yani davranışsal öge nesne, olay veya kişiye yönelik davranışlarda bulunma ve cevap verme eğilimidir.

Bu bakış çerçevesinde tutumsal bağlılık, birey ile örgüt arasındaki oluşan bağın bir değerlendirmeye alınması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir.

Bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belirli davranışlarda olmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bahsedilen bu davranışlar ise örgüt içinde ayrılmak ya da ayrılmamak, sorumsuzluk sonucu devamsızlıklarının olması ya da olmaması, üyesi olduğu örgüt adına gereken çabanın gösterilmesi ya da gösterilmemesi yani oluşan disiplinsizlik ve sorumsuzluk sonucu oluşan davranışların tümüdür (Gül, 2007; s.41). Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır.

Tutumsal bağlılığın oluşumuna ait şema aşağıda ki gibidir;



Şekil 10. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment (Meyer, J.P. and Allen, N.J.; 1991).

Tutumsal bağlılık, kişinin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelerek bütünleşmesi halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993, s.8) dolayısıyla bu tür bağlılık, kişilerin iç dünyasındaki maneviyatına ait ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte karşı biat ederek örgüte karşı bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir.

Örgütsel bağlılığı bu şekliye incelendiğinde örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli şekilde katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir.

Literatürde tutumsal bağlılığın daha fazla ölçülmesine yönelik olarak, duygusal bağlılık isminin altında daha dar bir alana sığdırıldığı görülmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. (Allen and Meyer, 1990, s.1-18)

Tutumsal bağlılık kavramının araştırıldığı çok sayıda farklı yaklaşım mevcuttur. Bunların içinde literatür olarak en önemlileri; Kanter, Etzioni, O'relly ve Chatman,

Penley ve Gould ile Allen Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır (Nesrin A, 2008, s.501).

2.5.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en bilinen yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter (1968)'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle benliklerini birleştirmeleridir. Sosyal sistem içerisinde bulunan örgütlerin belirli arzuları, istekleri ve beklentileri bulunmaktadır. İş görenler beklenti içinde olan örgütlerin bu isteklerini olumlu duygularla yerine getirmeye çalışırlar. Birey örgütte kalmanın sağlamış olduğu menfaatlerini ve kazanımlarını, örgütten ayrıldığı zaman bu kazanımlarını kaybedeceği sonucuna varırsa birey örgüte karşı olan bağlılığını kuvvetlendirecektir. Birey örgüt içinde sağlamış olduğu kazanımlarının üyeliğine bağlı olduğunu anladığı nokta da örgütüne ve örgütsel rolüne sıkı sıkı bağlanacaktır (Kanter, 1968, s.504). Yani bireyler üyesi oldukları örgütlerde devamlılığı sağlamak için kanıtlanmış oldukları fedakarlıkları yapmışlarsa, sistemin kalıcılığı ve sürdürülebilirliği için üst derecede bağlılık gösterirler.

2.5.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni' ye aittir. Etzioni örgütün bireyler üzerindeki güç veya yetkinliklerinin bireyin örgüte olan yaklaşmasında doğduğunu savunmuştur. Örgütsel bağlılık kavramını üç farklı grupta incelemiştir (Balay, 2000, s.15-16). Bunlar;

- . Ahlaki açıdan yakınlaşma
- . Çıkara dayalı yakınlaşma
- . Yabancılaştırıcı yakınlaşmadır.

Ahlaki açıdan yakınlaşma veya diğer bir ifade ile moral bağlılık örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve belirlenen yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte bağlılık pozitif ve yoğun yönelişidir (Varoğlu, 1993, s.4). Dolayısıyla ahlaki açıdan yakınlaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte olan

bağlılık göreceli olarak ödüldeki oluşabilecek değişimlerden etkilenmediğinde ortaya çıkmaktadır (Newton ve Shore, 1992: 277; Morrow, 1983, s.491).

Çıkara dayalı yakınlaşma veya hesapçı bağlılık ise, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu tür de ise bireyler bağlılık seviyesini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadır. Bu bağlılık türündeki temel esas Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi bireyler ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisidir. İş gören kendisine verilen emeğinin karşılığı olan ücreti bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bağlılığı göstermesidir.

Yabancılaştırıcı yakınlaşma, ise bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türünde ise bireyin örgütünü cezalandırıcı veya zararlı gördüğünde meydana gelmesidir. Yine bu bağlılık türünde birey psikolojik olarak örgüte olan bağlılık duygusunu yitirmesine rağmen, örgütün üyesi olarak kalması için zorlanmaktadır (Balay, 2000, s.16).

2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman 'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (O'reilly ve Chatman, 1986, s.492-493; O'Reilly,1995, s.322).

a. Uyum: Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Bireylerin göstermiş oldukları davranışların ve sergilenen tutumların temel amacı ödülleri elde ederek bunların yanında cezaları da bertaraf etmektir. Özetle uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sahip olmayı içermektedir.

b. Özdeşleşme: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, bireyin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Birey örgütün diğer üyeleriyle yakın ilişkilere girmektedir. Böyle bir durumda bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etme noktasında ve gerekli tatmini sağlamak için diğer grup ve üyelerle ilişkilendirdiğinde özdeşleme meydana gelmektedir (İlsev, 1997, s.12)

c. İçselleştirme: Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır.

Özetle burada önem arz eden nokta, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceğidir.

2.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Bu kuramda da yine örgütsel bağlılığın üç boyutundan bahsedilmektedir (Gül, 2007, s.44)

- . Ahlaki Bağlılık
- . Çıkarıcı bağlılık
- . Yabancılaştırıcı bağlılık

Ahlaki bağlılık, örgütsel amaç ve hedefleri kabullenerek onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde birey, kendisini örgüte bağışlamakta, örgütün başarısı ve başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

Çıkarıcı bağlılık, örgütle birey arasındaki alışveriş temeline dayanmaktadır. İş görenlerin ortaya koydukları çaba ve emeklerinin karşılığında beklenen ödül ve teşvikleri esas almaktadır. Bu kuramda örgütü belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık, bireyin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılarına dayanmaktadır.

Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmalarındaki eksikliklerine kendisine baz alarak geliştirilmesi için ortaya koymuştur. Bu nedenle

Etzioni'nin çalışmalarının zıt tına üç bağlılık türünün örgütlerde bulunabileceği iddiasını savunmuştur.

2.5.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı 'çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış' olarak tanımlamışlar ve örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini öne sürerek geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ele alınan bu kavramı, geliştirdikleri 'üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli' ile çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir.

Bu değerlendirmelerde bulunan düşünürler Becker'in (1960) 'davranışsal'; Porter ve arkadaşlarının (1974) 'tutumsal' ve Wiener'in (1982) 'normatif' olarak adlandırdıkları yaklaşımları, sırasıyla 'devamlılık bağlılığı' 'duygusal bağlılık' ve 'normatif bağlılık' olarak nitelendirmişlerdir (Sabuncuoğlu, E., 2007, s.622).

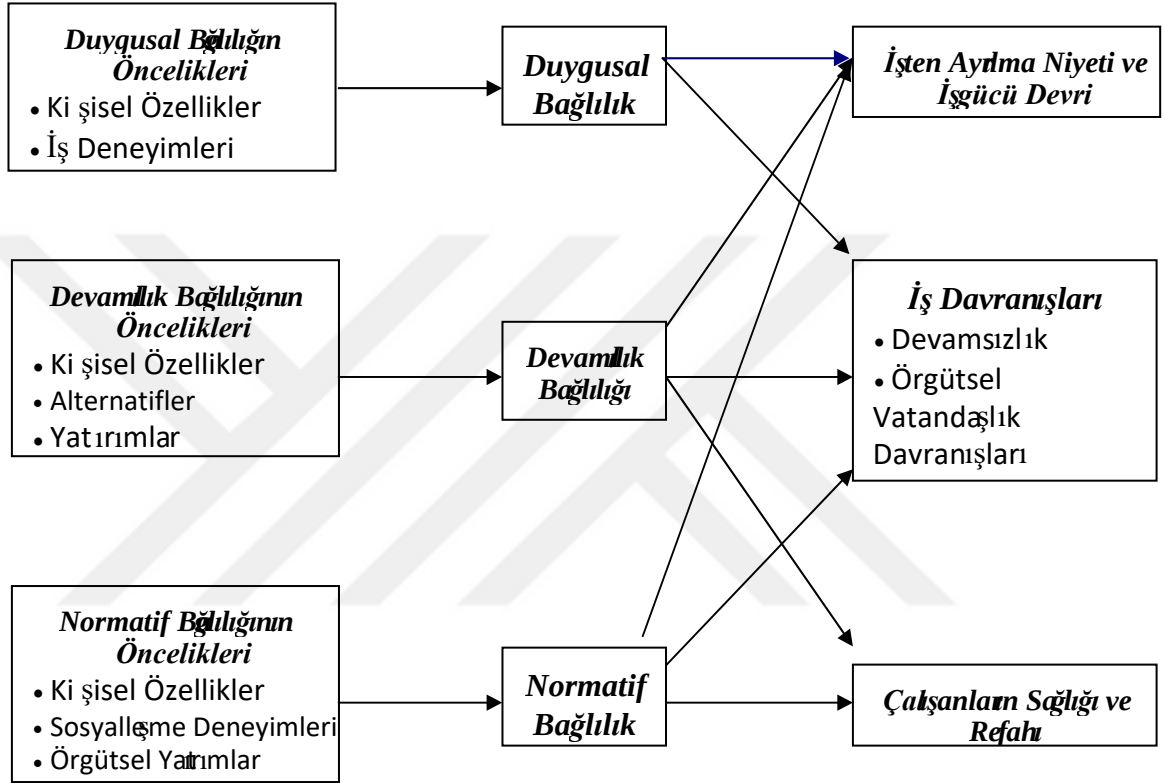
Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, iş görenlerin örgütle arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum ise kişilerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Bu olgunun belirtisi ise kişinin örgüte katılımının sürekliliğini sürdürmek istemesidir (Meyer, Stanley, Herscovitch, 1993, s.538-551).

Şekil 3'de görüldüğü üzere, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığını ileri sürmektedirler (Allen ve Meyer, 1990, s.2-5; Meyer ve diğerleri., 2002, s.21-24). Bunlar,

- . Duygusal (affective) bağlılık,
- . Devamlılık (continuance) bağlılığı,
- . Normatif bağlılık.

Duygusal Bağlılık: kişilerin örgütsel objelere sarılarak ve özdeşleşmiş halini ifade etmektedir. İş görenin örgüte duygusal (içten) bağlılığını, örgütle olan bütünlüğünü yansıtmaktadır. Bu bağlılık türü ise tutumsal kaynaklı olup bağlılık atfının içinde bulunmaktadır (Chen ve Francesco, 2003, s.490-516; Cheng ve Stockdale, 2003, s.465-489).

Devamlılık Bağlılığı: Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisini rehber edinerek devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir (Gül, 2007, s.45) Farklı literatür kaynaklarında bu bağlılığa rasyonel bağlılıkta denilmektedir. Devam bağlılığı, iş görenin üyesi olduğu örgütteki kıdem, kariyer gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Yani iş görenin örgütten ayrılması kişiye ne kadar maliyet çıkaracağını bilincinde olmayı ifade etmektedir.



Şekil 11. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences (Meyer and et al., 2002).

Normatif Bağlılık: Meyer ve Allen duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardı tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen ‘normatif’ ya da ‘ahlaki’ boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1984, s.372-378).

Normatif bağlılık iş görenin üyesi olduğu örgütüne bağlılık göstermesini görev sorumluluğu olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğu düşüncesi oluştuğunda gelişerek, diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Normatif bağlılık bireyin örgüte karşı olan sorumluluklarının olduğunu ve bunun sonucunda kendisini

örgütün içinde olmak zorunluluğu düşüncesine yani zorunlu olarak üyesi olduğu kanısını desteklemesidir. Normatif bağlılıktaki sorumluluk konusu içindeki zorunluluk, herhangi bir maddi kazanımla değil, erdem ve ahlaki kurallara olan bağlılığa dayanmaktadır. Marjinal üst seviyeye sahip iş görenler, arzuladıkları için değil ahlaki güdülerini tatmin ettiği için örgütte devamlılığı sürdürmektedirler.

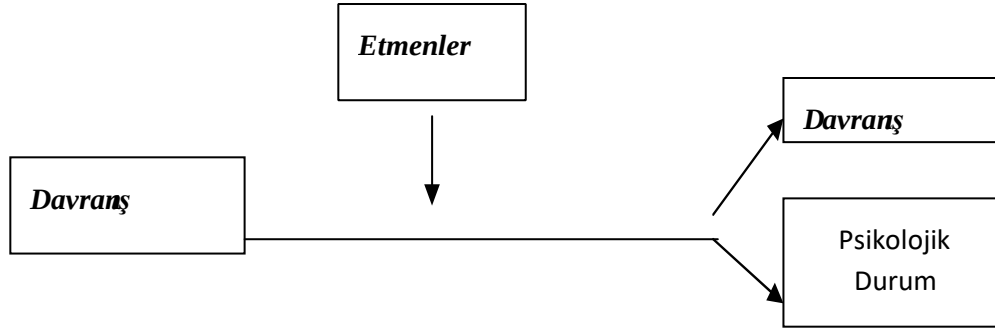
Duygusal, devamlılık, normatif bağlılığın ortak yönü, birey ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Fakat bu bağın niteliği anılan bağlılık türlerine göre değişiklik göstermektedir. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı menfaat ve çıkarlar bağlanmayı zorunlu kıldığı için ve normatif bağlılık ise, ahlaki sebeplerden ötürü ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s.3; Meyer ve Allen, 1991, s.61-89).

Özetle Meyer ve Allen, duygusal (içten) bağlılık, zorunlu (devamlılık) bağlılık ve normatif bağlılığın, birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Çünkü bir iş görenin örgütle ilişkisi, araştırılan üç bağlılık türünden farklı düzeyler içerebilmektedir (Özarallı, 2005, s.115-118).

2.5.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday, Porter ve Steers, 1982, s.25). Burada örgüte olan bağlılık ve örgütte devamlılık niyetinde olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır.

Davranışsal bağlılık, örgütten sayıca daha çok, kişinin davranışlarına yönelik olarak gelişim göstermektedir. Örnek ile açıklayacak olursak kişi davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışı sergilemekte ve bir süre sonra sergilemiş olduğu bu davranışa bağlılık göstermektedir. Zaman ilerledikçe bahse konu davranışa uygun veya onu haklı gösteren birtakım tutumlar geliştirmekte, bu ad davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s.62). Dolayısı ile, bu kavram bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Davranışsal bağlılık süreci aşağıdaki gibi özetlenebilir.



Şekil 12. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment (Meyer, J.P. and Allen, N.J.; 1991).

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda yer alan Becker'in yan bahis yaklaşımı ile Salincik'in yaklaşımları bulunmaktadır. Bunlar;

2.5.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre yaklaşım, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan menfaatleri ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960, s.32). Yani davranışsal bağlılık denilen olgu, bireyin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceğini düşündüğü yatırımlarını düşündüğünde ise hala istikrarlı şekilde davranışsal dizisini sürdürmek istemesidir (Meyer ve Allen, 1984, s.372). Dolayısı ile Becker'e göre kişi, çalıştığı örgütle olan duygusal bağının zayıflamasıyla kişi duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kayıp yaşayacağı menfaatleri düşündüğünde örgüte olan bağlılığını koruyarak çalışmaya devam edecektir (Becker, 1960, s.32-42).

Becker bireyin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedeni tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğu görüşünü kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar ise geçmiş zamandan süre gelen ve geleceğe doğru aynı dizide yön alan davranışlar bütünüdür. Kişi bu davranışlarını belirlediği amaçlara ulaşmada araç olarak kullanmakta ve tekrarını sağlamaktadır (Becker, 1960, s.33).

Becker kişilerin tutarlı davranışlarını sergilemesinin nedenini yan bahisle açıklık getirmektedir. Yan bahis kavramı, sergilenen bir davranış ile ilgili olan kararın sergilenen

davranışla çok ilgili olmayan birtakım çıkarların etkilenmesi olarak ifade edilmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık kavramı iş görenlerin örgütle karşılıklı olarak iki tarafın bahse girmesi sürecini ifade etmektedir. Bağlılığın ‘bahse girme’ kavramına göre, birey değerli gördüğü bir olguyu ortaya koyarak yani bir nevi bahse girerek örgütü için yatırım yapmaktadır. Bireyin örgütü için ortaya koymuş olduğu değerli olgunun derecesi ne kadar yüksek ise örgüte olan bağlılığı da o derece kadar kuvvetlidir. Bireyin yapmış olduğu yatırım ne kadar artış gösterirse alternatif işlere olan çekiciliği de o derecede azalış göstermektedir (Becker, 1960, s.35).

Becker’e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (İlsev,1997, s.31-34). Bunlar;

a. Toplumsal beklentiler: birey ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve maneviyatı ile ilgili yaptırımları sebebiyle davranışlarına sınır getiren bazı kısıtlamaları için yan bahislere girebilmektedir. Bu tür toplumsal baskılamaya örnek verecek olursak iş konusunda sürekli olarak değişim gösteren bir bireyin toplum nezdinde sorumsuz olarak atfı edilmesi gösterilebilir.

b. Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili olan bürokratik düzenleme bireyi yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

c. Sosyal etkileşimler: Becker’in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Birey, diğer bireylerle ilişki içiresindeyken kendisi ile ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamaktadır. Yerleşmiş olan söz konusu kanaatin değişiklik yaşamaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örnek ile açıklayacak olursak, birey yaşadığı toplumda kendisini sözüne güvenilir birisi olarak lanse etmişse, sözüne güvenilir yargısının bozulmaması için yalan beyanlarda bulunmaması gerekmektedir. Bu koşulda, birey tarafından dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

d. Sosyal roller: Yan bahisler bireyin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Bu gibi bir durumda birey, içinde bulunmuş olduğu sosyal rolün sorumluluklarını yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, alternatif farklı bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu sebeple bireyin, yaşı ve kıdemi yapmış olduğu yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Bu sonuca göre bireyin yaşı arttıkça ve kıdemi yükseldikçe yaptığı yatırımlarda buna paralel olarak artacak ve bireyin, örgütten uzaklaşması zorlaşacaktır.

Becker böylece bağlılığın üç boyutuna da araştırmalarında yer vermektedir. Devam bağlılığını ayrılma maliyetine, duygusal bağlılığı öğrenme deneyimlerine duygusal bakış açısına (iş olanakları, örgütsel destek gibi) ve normatif bağlılığı sosyal baskıya yer vermektedir (Powell ve Meyer, 2004, s.158)

Sonuç olarak Becker'in yan bahis yaklaşımı işyerine olan bağlılığın ve sadakatin davranışsal boyutu ele alınmaktadır ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlılığın temelini ise ekonomik nedenler oluşturmakta ve birey, örgütten ayrılmanın sonucu olarak maddi, sosyal ve psikolojik kazanımlarının götürüsü fazla olduğu için örgüte olan bağlılığını zorunlu olarak hissetmektedir. Ekonomik olarak elde edilen kazanımların, ödüllerin sayısı ve miktarı arttıkça iş görenin, örgüte olan bağlılık derecesi de aynı oranda artış gösterecek olup bireyin bu kazanımları kaybetmemesi için örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlarından kaçınmalıdır (Mayer ve Schoorman, 1992, s.671-184).

2.5.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık, bireyin sergilediği davranışları ve sergilemiş olduğu davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan duyarlılığını güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday, 1982, s.20). Farklı bir ifadeyle Salancik'in yaklaşımı, bireyin olaylar karşısındaki tutumu ile sergilediği davranışların arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin, tutum ve davranışları arasındaki uyumsuzluk yaşanması durumunda birey, psikolojik olarak stresli ve gergin ruh haline girecektir. Davranışları ve

tutumları arasında ki uyumluluk seviyesini maksimize ettiği noktada örgüt ile arasındaki bağlılığın şiddeti yüksek olacaktır.

Salancik ve Becker bağlılığı, davranışların sürdürülebilir eğilim olarak ele almaktadırlar. Fakat Becker yaklaşımında, bireylerin ortaya çıkan davranışlarına bağlılık göstermesini yine o davranışından vazgeçtiği zaman kaybedeceği menfaatlerinin farkında olması gerektiğini savunmaktadır. Oysa, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşumu için birey ile örgüt arasındaki ikili ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, diğer bir deyişle sergilenen davranış devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Oliver, 1990, s.20).

2.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütteki iş ile ilgili sergilenen davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak kabul edildiği bilinmektedir. Reichers ise tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür (Reichers, 1986: s.508-514). Örgütsel bağlılık ile ilgili olan sınıflandırmalar çoğunlukla bağlılığın örgütün bütününe duyulan mantığa dayanmaktadır. Bu nokta da çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı faktörlerin, farklı seviyelerde bulunan bağlılık türlerinin doğuşuna sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki tür bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000, s.24-26).

Örgüt teorisyenleri, örgütlerin koalisyona dayanan özellikleri üzerinde yoğunlaşırken, bağlılık teorisyenleri ise örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele alıp incelemektedirler. Reichers, örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça olan bir varlığı simgelediği savunulmaktadır. Reichers'e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan hedef dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi benliğiyle yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers, 1985, 469-470). Buna karşın örgütün benliği, örgüt içindeki belirli gruplar ve onların amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının merkez noktasını oluşturmaktadır.

Çoklu bağlılık yaklaşımı bireylerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgüt ile ilgili çeşitli grupların

belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağıllığın ana kaynağı ise kamuoyudur. Örgütlerin var olma sebeplerinin birden fazla grubun hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir.

Çoklu bağıllıklar yaklaşımı, bir birey tarafından duyulan bağıllığın diğer birey tarafından duyulan bağıllıktan farklı olabileceğini ön görmektedir. Şöyle ki bireyin örgüte olan bağıllığının kaynağı kaliteli olan ürünleri uygun bir fiyat birimiyle piyasaya sunuyor olması olabilirken, başka bir bireyin kaynağı ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985, s.467).

2.6. Örgütsel Bağıllık Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi

Örgütsel bağıllık ile ilgi literatür taramalarında farklı araştırmalar geliştirilmiş olsa da temel olarak incelenen tüm bağıllık türleri birbirlerine benzemektedir. Davranış ve tutumu temel alan yaklaşımlar incelendiğinde birbirinden farklı kılabilir çok büyük farklılıkların olmadığı aksine benzerliklerin bulunduğu görülmüştür. Davranış ve tutum birbirinin arkasına saklanmış iki taraflı madeni para gibidir. Şöyle ki bireyin sergilemiş olduğu bir davranış incelendiğinde arkasında ki gücün bireyi o davranışa sevk eden sebebin tutumu olduğu görülecektir. Yani tutum belirli bir davranışa yönlendiren eğilimdir.

Örgütsel bağıllık ile ilgili olan yaklaşımlara bakıldığında göze çarpan ilk detay bu yaklaşımı ele alıp inceleyen araştırmacıların disiplinleridir. Genel olarak tutumsal bağıllık örgütsel davranışçılar tarafından araştırılırken, davranışsal bağıllık ise sosyal psikologlar tarafından incelenmiştir. Bu noktada dikkatleri çeken nokta ise tutumsal bağıllığın davranışsal bağıllığı da içine alan geniş bir kavram olmasıdır. Ayrıca tutumsal bağıllık davranışsal bağıllığa göre daha fazla duygusal bir boyut içermektedir.

Tutumsal ve davranışsal yaklaşımlarından herhangi birinin diğer

Ne göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya sebep olabilecek bir noktadır (Varoğlu, 1993, 18). Konu edinilen iki farklı örgütsel bağıllık türünün de geçerliliği olduğu farklı alanlar mevcuttur. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, iş görenlerin kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar,

tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal unsurlar konumundadır. Bütün bu unsurlar örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır.

Sonuç olarak literatürdeki tüm organizasyonel bağlılık yaklaşımları üç temel öğeye dayanmaktadır. Bu öğeler; duygusal bağlanma, maliyet algılaması ve zorunluluktur.

2.7. Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgüt dediğimiz kavramı oluşturan unsurlar, makine, materyal ve para gibi kaynaklardan meydana gelerek örgütü oluşturmuştur. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine teslim edilmişlerdir. Farklı birtakım görevleri yerine getirmek için bir araya gelen ve belirli alanlarda uzmanlaşmış bölümler, görev ve sorumluluklarını daha etkin biçimde yerine getirmek ve belirlenmiş olan hedeflere eksiksiz şekilde ulaşmak için bu kaynaklara gereksinim duyarlar.

Örgütü meydana getiren yaşamsal kaynaklar her zaman sınırlıdır ve paylaşımları söz konusudur. İktisadi gereksinimlere oranla sınırlı ve kıt olmaları, örgüt birimleri aralarında paylaşılacakları gereği her zaman potansiyel bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır. Çünkü bu bütünün paylaşımında bazı birimler kaçınılmaz olarak istediklerinden veya gereksinim duyduklarından daha az kaynak alarak yetinmek durumunda kalacak ve bu durumda uyuşmazlığa neden olacaktır (Saldamlı, 2009, s.27).

Örgütsel bağlılık gelişen son dönemlerde birçok neden itibarıyla örgütler açısından son derece elzem bir konu haline gelmiştir. Bu nedenler dolayısıyla örgütsel bağlılığı örgütlerin yaşamı için önem haline getiren sebepler üzerinde durularak, örgütsel bağlılığın önemi hakkında birçok araştırmalara yapılmıştır.

Örgütsel bağlılığın nedenleri hakkın yapılan araştırmaları incelememiz gerekirse bunlar (Balay, 2000, s.1)

- 1-) Örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri
- 2-) İş doyumu, işe sarılma, moral, performans, gibi tutumsal, duygusal, bilişsel yapılarla;
- 3-) Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle;
- 4-) Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların demografik ve kişisel özellikleriyle;
- 5-) Kişilerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkili olarak görülmektedir.

Çalışanlar, birbirinden değişken olan bu yapıları kendilerindeki davranışların değişiklikleri ile örgütsel bağlılığın derecesi konusunda birçok değişiklik ve çelişkili davranışlar sergileyebilirler. Bu noktada örgütlere büyük iş düşmektedir. Çünkü örgütler bu konularda gerekli tedbirleri gereken doğru zamanda gözlemlemeleri şarttır, geç kalınması durumunda ise çalışanlarını kaybederek verimliliklerini kaybedeceklerdir.

İşletmelerin bu noktada üstlenmesi gereken sorumluluğu ve amacı ise, çalışanlarının yetenek ve becerilerinin gelişimini sağlayarak onlardan elde edilecek verimi maksimize ederek işletmeye olan bağlılıklarını ve sadakat duygularını artırmayı amaçlamasıdır. Örgütsel bağlılık derecesi yüksek olan iş görenlerin, bağlılığı olmayan diğer iş görenlere karşın örgüte olan devamlılığı ve üretime olan katılımı yüksek olmaktadır.

Örgütün yaşamını sürdürebilmesi, çalışanların örgütten kopmamalarına bağlıdır. Yani çalışanlar örgüte ne kadar üst derecede bağlıysa örgütte o derece güçlenerek varlığını korumaktadır. Örgütler yaşamını devam ettirebilmek için çalışanların ayrılmasını engellemek için önlemler almaya çalışır. Bu önlemler ise ücret artırma, pozisyonlarında yükselme olanağı, özendiriciler sunma gibi birtakım araçlarla önlemler almaya çalışır (Çetin, 2004, s.90).

Zaman içinde iş görenlerin beklentileri ve gereksinimleri doyuma ulaşarak değişiklik göstermesiyle yaptıkları iş karşılığında almış oldukları ekonomik ödüllendirmeler tatmin edememiş, bireyler psikolojik sosyal ve kültürel yeni tatmin araçlarını da arar olmuşlardır. Bundan dolayı da zaman içinde örgütsel ve yönetsel alanlarda yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Bu yaklaşımlardan olan neoklasik yönetim yaklaşımı; bireye ve diğer bireylerle olan ilişkisine öncelik verdiğinden ötürü, örgütü organik ve doğal bir yapı olarak kabul etmektedir. Bu yaklaşımda, örgüt içindeki bireylere ve onların oluşan sorunlarına, en çokta sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin varlığına dikkat çekilmiştir. Ayrıca bu kuram bireyi, mekanik varlık olmanın ötesinde çözülmesi zor olan bir varlık olarak kabul etmiştir.

Birey, örgütün odak noktasında olduğu kabullenildikten sonra, yöneticiler örgüt içinde bulunan bireylere salt rasyonel ve ekonomik bakış açısından bakmaya başlamışlardır. Bireylerin sahip olduğu değerlerini anlamak ve yönetmek gerektiği düşünceleri önem kazanmaya başlamıştır (Şişman, 1994, s.79).

Özet olarak, değişik deneyimlere ve uygulamalara bağlı olarak gelişim gösteren duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının psikolojik yapıları ve bunların ortaya çıkış sebepleri birbirinden farklılık göstermektedir. Ayrıca kendi aralarında ortak özellikler taşımış olsa da genel olarak bireyde birden fazla örgütsel bağlılık türüne rastlanabilmektedir. Burada önemli olan hangi bağlılık türünün daha etkin olduğunu tespit etmek, ya da zayıf olan kısımların tespitini sağlayarak gerekli çalışmaların yapılarak o zayıflıkların üzerinde yoğunlaşmasını sağlamaktır.

3. BÖLÜM

GÖREV PERFORMANSI

Görev performansı kavramına değinmeden önce performans kavramını ve boyutlarını, örgüt açısından performansı, görev performansının boyutları ve görev performansını etkileyen unsurları ayrı ayrı araştırarak elde bulguları ortaya koymak gerekir.

3.1 Performans

Performans kavramının sözlükteki karşılığı; mevcutta bulunan bir işin üstesinden gelmek yani bireye sorumluluk olarak verilen işin en etkili şekilde tamamlanarak eylemin son bulması halidir. Performans kavramına fonksiyonel bakış açısı ile bakıldığında yapılması beklenen işin gereklilikleri, öncesinde belirlenen kalıplara uygunluğu ve istenilen hedeflere doğru başarı ile varabilme seviyesi olarak tanımlanabilmektedir (Göksel, 2013, s.186).

Performans kavramı genel kabul görmüş diğer bir tanıma göre; üretim ya da hizmetin verimliliğinin ölçülebilmesi olarak tanımlanır. İş gören bireyin yapmakta olduğu iş ya da hizmet ile ilgili olarak belirlenmiş hedeflere ne kadar yaklaşabildiği ya da hedeften ne kadar uzaklaştığının ifade edilmesinde kullanılan kavram; sergilenen davranış sonucunda çalışmanın hedeflenmiş sonuçlar ile kıyaslanmasıyla daha önce belirlenmiş amaçlara varabilme yeteneğidir. İş görenlerin hali hazırda yapmış oldukları işin diğer iş görenlerin yaptıkları işlerle karşılaştırılması ve o işin ölçülmesi olarak karşılık bulmaktadır (Özkasap, 2013).

3.2. Performansı Değerlendirme

Performans değerlendirme kavramı; çalışan bireyin üzerinde araştırma yaptığı konu için etkin olması ve yapılan araştırmaların başarılarını ortaya çıkarması amacı doğrultusunda yapılan çalışmadır.

Bireyin yeteneklerini, yaptığı işe karşı göstermiş olduğu gücünü, görev alışkanlıklarını eylemler ile niteliği farklı bireylerle kıyaslamak ölçüm olarak kabul edilir (Bulut, 2004).

Performans değerlendirmelere etki eden diğer kaynaklar ise şöyle sıralanabilir: (Bakan, 2003)

- Çalışanların işle ilgili olan kabiliyetleri, çalıştıkları işle ilgili devamlılık kazanmış alışkanlıkları, var olan potansiyelini diğer çalışanlarla karşılaştırmak
- Yönetici pozisyonunda olan kişilerin edinmiş olduğu tecrübelere dayanarak oluşturulmuş belirli standartlar ile kıyaslamalar ve birtakım ölçmelerle, çalışanların performans değerlendirmesini yapmak
- Çalışana verilen görevde başarının sağlanması hedefinde, verilen görevdeki kabulleniş ve buna bağlı olarak sergilenen davranış, görevle bütünleşmeyi sağlayan ve çalışan bireyin aidiyet olarak kendini üyesi olduğu örgütün hedeflenen başarılarına olan katkısının planını yapmak
- Çalışanın yapılan bir işte başarı ya da başarısızlıkla ilgili oluşabilecek durumlarda ortaya bir fikir sunabilmesi
- Aynı kurum ya da işletmede faaliyet gösteren çalışanlar arasında eşit ücret uygulanması, iş görene başarılarının teşviki açısından sağlanan terfi olanakları, çalışanın kendi seçimlerinde ve atamalarında var olan başvuruları
- Çalışanın işindeki başarısının yapmış olduğu işinin gereği olarak değerlendirmeye alınması

İş görenlerin performansını etkili biçimde değerlendirmek için bazı sistem öğeleri bulunmaktadır. Ölçmede kullanılacak ölçütler, performansı olumlu yönde etkileyebilecek gerekli olan standartlar ve çalışan personelle doğrudan bağlı bulunan insan kaynakları birimine verilen geri dönütler bu sistem öğelerini oluşturmaktadır. Çalışanın yapılan iş ile ilgili performansını belirlenmiş standart ölçümlerle

değerlendirmek; yanlış sonuç almaya neden olabilir. Bir diğer önemli nokta ise; geri dönüt sisteminin doğru çalışmaması halinde ortaya çıkan sonuç; çalışan bireyin gelişimine katkı sağlamayacaktır (Mercanlıoğlu, 2012, s.42).

Bir işletmede çalışanların gelişimini desteklemek ve insan kaynakları biriminde uygulanan politikaları doğru yönde şekillendirmek için performans değerlendirmesi gerekli unsurdur. Yapılacak olan performans değerlendirmeleriyle elde edilen sonuçlar, içinde bulunulan örgütün devamlılığı için insan kaynaklarının etkin ve verimli şekilde işlemlerini sağlayacaktır. Bundan yola çıkarak devamlılığını sürdüren örgütlerin başarılarını üst noktalara taşımak amacıyla performans değerlendirmeye öncelik vermek ve bu süreçten verimli şekilde yararlanmak gerekmektedir.

3.3.Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirme kavramına geniş açıdan bakacak olursak; performans değerlendirmeyi amaçlarına göre yönetimsel performans ve gelişimsel performans olarak iki ana gruba ayırmak gerekir. İlk olarak amaçlarına göre yönetimsel performans kavramı; hedef olarak çalışanlara sağlanan ücret artışı, kurum ya da işletmede başarı sonucu elde edilecek terfi imkânı, çalışanın örgütten ayrılarak işi bırakması şeklinde radikal ve yaşamını devam ettirmek için almış olduğu önemli kararları alması anlamını taşıırken, işi yapan kişiye geri dönütler yönlendirerek, kişiye pozitif yönlü katkının oluşumunu hedeflemektedir. Hedeflenen bu amaç gelişimsel amaçları karşılamalıdır. Gelişimsel performans ise; çalışan bireye geri dönütler sağlayarak çalışan bireye olumlu yönde onu teşvik edecek katkılar sağlamayı hedeflemektir.

Performans değerlendirmeyi amaç için kullanan düşünürler; Murhpy, Williams ve Cleveland'dır.

Belirli amaç için kullanan performans değerlendirmesi, aynı iş kolunda emek gösteren çalışanlar arasındaki farkı ortaya çıkarmak, çalışanları diğer çalışanlarla zayıf ve kuvvetli yönlerinden ayırmak, bağlı olunan örgüt içinde insan kaynakları politikasının etkinliği ve verimliliğini ortaya koyarak uygulamak ve iş verenin çalışanlar açısından almış olduğu kararlara temel oluşturmaktadır (Baltacı, Burgazoğlu, 2014).

Araştırma yapılan diğer kaynaklara göre performans değerlendirmenin başlıca amaçlarına bakıldığında (Kayar,2015);

- Çalışanları yaptıkları iş ile ilgili olarak bilinçlendirmek, bilinçlendirme yaparken gerek çalışanın gerek işletmenin gelişimini sağlayarak başarı hedefine doğru ilerlemek
- Örgütte bulunan çalışanların ast-üst ilişkilerinin geliştirmek, işletme nezdinde bulunan çalışanların oluşabilecek sorunlarına karşı bu sorunları kısa sürede çözümlmek ve bunun için gereken hiyerarşik yapıyı kurmak
- Çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini teşvik amaçlı uygulanacak ödüllendirme ve prim, çalışanların yaptıkları işte sahip olacağı yükselme ve terfii, çalışanların işletme ile olan bağlılıklarının sonlanmasında ödenecek kıdem tazminatlarının uygulanabilmesi için gerekli olan maddi kaynağın varlığını sağlayabilmek
- Uygulanan performans değerlendirme sonucunda başarı sağlayamamış çalışanların tespit edilerek kendilerini geliştirmesi için gereken eğitimleri almasını, uygulama yapmasını sağlamak, bu konuda çalışanları desteklemek
- Örgüte yeni katılım gösteren çalışanların gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerinin neler olduğunu öğrenerek gelecekteki örgütün başarısı için çalışanların performans potansiyelini planlamak
- Örgütte bulunan çalışanların gerekli hizmet içi eğitimleri almasını sağlayarak performans değerlendirmede başarı seviyesini artırmak
- Yapılmakta olan iş ile ilgili olarak gerekli analizlerin yapılarak gelecek dönemler için örgüte alım kriterlerini belirlemek
- Performans değerlendirmesi yapılan çalışanların, yetenekli ve becerikli olanlarını tespit ederek bu çalışanlardan birim zamanda maksimum faydayı sağlayarak verimliliklerinden nasıl ve hangi şekilde fayda sağlanacağını belirlemek,

- Çalışanların bağlı bulundukları örgütlere karşı aidiyet hissini kuvvetlendirerek, çalışanların güven duygusunun gelişimine destek vermek
- Örgüt içerisinde daha önce planlanmış hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını analiz ederek eksiklikleri belirlemek ve belirlenmiş eksikliklerin disiplinize edilmiş şekilde hedefe ulaşımının sağlanmasını denetlemek

3.4.Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Çalışanlara uygulanan birtakım değerlendirmeler baz alınırken ya da uygulanırken kullanılacak tek ölçüt kabul göreceği gibi adil olmamakla beraber çalışanların yetenek ve becerileri hakkında bağımsız sonuç veremez. Çalışanlara uygulanacak performans değerlendirmeleri, işe başlarken belirlenen iş tanımındaki değerlendirmelere tabi olmalıdır böylece taraflar arasında bağımsız değerlendirme yapılabilecektir.

Hale ve Boynuz Etkisi

Yapılan çalışmalara göre yönetici ya da iş verenin çalışanı olağandışı bir başarısından dolayı olumlu değerlendirmesine Hale etkisi denir.

Bir örnek ile açıklayacak olursak; bir çalışan bağlı olduğu örgütte sürekliliği önemseyerek devamlılığa riayet ettiğinde, işveren ya da yönetici çalışanı bu davranışından dolayı pozitif yönde puanlayabilir ve diğer değerlendirmeleri de bunun etkisinde kalarak detaya bakılmaksızın yapabilir. İlk karşılaşmada astı hakkında olumlu izlenim edinen yöneticinin, astının bundan sonraki hatalarını hiç görmemesi ve onu her zaman başarılı ve çalışkan olarak değerlendirmesi Hale etkisine verilebilecek bir diğer örnektir.

Boynuz etkisi olarak karşımıza çıkan kavrama göre ise, değerlendirmeye konu olan çalışanın sergilemiş olduğu bir davranışından ötürü verilen düşük notun diğer tüm değerlendirmeleri de olumsuz etkilemesidir (Çetin, Elmalı, Aslan,2018).

Objektif olamama

Yöneticilerin çalışanlara uyguladığı performans değerlendirmesinde karşımıza çıkan ve sık tekrarlanan sorunların başında gelmektedir. Çünkü hem değerlendirilen hem de değerlendiren insandır. Değerlendirme aşamasında çalışanların kişisel özellikleri uygulanan değerlendirme sonuçlarına dolaylı ya da doğrudan etki edebilir. Çalışan bireyin davranışlarına yansıyan karakteri, düşünceleri ya da ideolojik söylemleri değerlendirme yapan yönetici tarafından ön yargılarla karşılanabilirken, yapılan bu değerlendirme objektifliğini kaybettiği için adil bir değerlendirme olmayacaktır. Bu nedenle değerlendirme süreci ön yargılardan arındırılmalıdır.

Yakın Zaman Hatası

Bu kavram da çalışanlara değerlendirme uygulayan yöneticilerin, değerlendirmenin uygulanacağı tarihe yakın gerçekleşen olayları dikkate alması ve değerlendirmeyi buna göre yapmasıdır. Bu geçen sürecin sağlıklı olabilmesi için değerlendirmeyi uygulayan yöneticinin kısa vadeli zaman dilimini göz önüne almadan daha uzun dilimli zaman içerisindeki olayları dikkate alması daha sağlıklı olacaktır.

Pozisyondan Etkilenme

Değerlendiricilerin, çalışanları değerlendirirken oldukları pozisyonun etkisinde kalarak iyi pozisyonda görev alan çalışanlara yüksek puanlar vermesi, statü olarak daha alt basamakta bulunan çalışanlara ise düşük puanlar vermesidir. Bu etkide değerlendirici birey, kişinin yaptığı iş ile ilgili performansından çok pozisyona göre değerlendirmede bulunduğu için puanlaması da adil olmamaktadır.

Tek Ölçüt Hatası

Değerlendirici değerlendirmeye aldığı çalışanı, var olan ölçütler içerisinde sadece tek ölçütte tabi tutarak değerlendirme yapar. Tek ölçüte tabii olunan çalışan hakkında ise adil bir değerlendirme olmaması sebebi ile farklı birçok problem ortaya çıkmaktadır. Bunu bir örnek ile açıklayacak olursak tek ölçüt uygulanan çalışan, bunun farkına vardıkdan sonra yaptığı işte sadece tek önemli kısım olduğuna inanır ve o

doğrultuda emek göstererek yanılıya düşer. Bu noktada çalışan işin diğer bölümlerine gerekli dikkati göstermez.

3.5.İşgören Performans Türleri

3.5.1.İş Performansı

Gerekli literatür taramalarında iş performansı geniş tanımıyla, görev tanımlamalarının içerisinde radikal dönüşümlerle beraber gerçekleşmesi beklenen ya da gerçekleşen eylemlerin varlığını tanımlayan performanstır. Çalışana verilen bir görev sorumluluğunun ustalıkla ya da mesleksel yeterliliklerinin belirlenmesiyle oluşan yönelimi ile etkileşimi şeklinde ifade edilebilmektedir. Görev performansında çalışanların, yapmış oldukları işlerle ilgili olarak gerek iş ile ilgili yeterlilikleri, yaptıkları işin ifalarında oluşan çalışma koşullarının çalışanlara doğrudan elverişli olması, kesin çizgilerle adlandırılıp çalışanlara verilen görev sorumluluğu ve ahlaksal tabuların kuvvetli olması performansın yüksek olmasında oldukça önemli rol oynamaktadır (Bağcı, 2014).

3.5.2.Görev performansı

Görev performansı kavramı genel olarak örgüt içindeki üyelerin kendilerine verilen sorumlulukları başararak ve davranışlarının sonucunda hak ettikleri ödüllerle beraber bulundukları mevkiden bir üst mertebeye olan terfileri, çalışanların önemli çıktılarından biridir. Görev performansı kendi içerisinde farklı boyutları barındırmaktadır. Bu boyutlar ise; yaratıcılık, temel görev performansı, örgütsel vatandaşlık eylemleri, eğitim programlarında performans, belirlenen amaca yönelik zarar veren çalışma davranışları, faaliyet gösteren örgüt içinde saldırganlık, işbaşında madde kullanımı, örgütün faaliyetlerine olan devamsızlık ve geç kalmalardır (Bıyık, Şimşek, Erden, 2017).

İş yerinde faaliyet gösteren iş görenlerin, sergilemiş oldukları görev performansları örgüt açısından çok önemli olan çıktı olarak nitelendirilmektedir. Buradan yola çıkarak görev performansı öncelikle insan kaynakları biriminde kullanılan uygulamalar için de öncülük etmektedir (Choi, Miao, Oh, Berry ve Kim, 2019, s. 378).

Camphell (1990) görev performansını 4 temel başlıkta incelemiştir.

- Göreve ait yeterlilik,
- Göreve ait olmayan yeterlilik,
- Sözlü ve yazılı iletişimin yeterlilik durumu,
- Lider ve yönetici konumu için denetim yeterlilik durumu,

Çalışanın yaptığı iş ile ilgili performansını ölçebilmek amacıyla bireyin kişiliklerine ve yeteneklerine uygun olarak bir göreve yerleştirilmesi gerekmektedir. Görev performansı, çalışanın ve üyesi olduğu örgütün emek gösterdikleri iş ile ilgili olarak belirlenmiş amaçlara ne derece yaklaşıldığı ile doğru orantılıdır.

3.4.3. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, çalışanın işe başlarken kendisine tebliğ edilen görev tanımında yer almayan fakat çalışanın görev performansına olumlu yönde katkı sağlayan, iş görenin herhangi bir dış baskıya maruz kalmadan kendi isteklerinin sonucunda ortaya koymuş olduğu eylemleri, bağlı olduğu örgütün pozitif yönde gelişimi için ortaya çıkan davranışlarının karşılığı olarak ifade edilmektedir (Yıldız ve Çakı, 2018: 70).

Çalışanın üyesi olduğu örgütteki diğer üyeler, aynı statüde olan çalışanlar, örgütün hiyerarşik yapısı içinde yer alan astlar ve üstlerle olan iletişimin kuvvetli şekilde sağlanması bunun yanında örgüt içinde iş birliklerinin sağlanmasıyla örgütün içinde daha yüksek statülere yol alarak ve içerisinde bulunan işleyişi öğrenme çabası da bağlamsal performans içerisinde yer alabilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993: 71-98).

3.4.4. Yenilikçi İş Performansı

Küreselleşen dünyamızda ve sayısı gittikçe artış gösteren işletmeler açısından zorlayıcı olan rekabet unsurunun amacı olan yenilik, gün geçtikçe işletmeleri müşteriler karşısında fazlaca çabaya sevk etmektedir. Yenilik işletmeler nezdinde ve örgütlerin de

insan kaynakları biriminde kullanılan önemli bir performans göstergesi olarak da kullanılmaktadır.

Yenilik kavramına tarihsel olarak bakıldığında Latin dilinden gelen yenilenme, yeni yapma, değiştirme anlamına da gelmekte olan “innovore” kelime kökünden türeyerek günümüze kadar gelmiştir. Yenilik kavramına kavramsal bakış açısıyla ilk bakan Schumpeter olmuştur. Schumpeter bu bakış açısında yenilik kavramını öncelikle üretimi artıracak keşfedilmemiş yeni yolları ve bu hedefte kullanılacak yeni yöntemlerin belirlenmesi olarak açıklayarak iktisadi döngü içerisinde diğer rakiplerle güçlü şekilde rekabet edebilmesi için yenilik sınırını genişleterek bunun artmasını hedeflemektedir (Avcı, 2009).

Örgütlerin önemli amaçlarından birisi olan sürdürülebilirliklerinin devamı ve diğer rakiplerden kalıcılığı yakalayarak üstünlüğü elde edebilmesi için yenilikçi ve kendisini sürekli gelişen dünya düzenine adapte etmesi gerekir.

Örgüt için iş görenlere ihtiyaç duyulduğunda, örgütü daha farklı üst sıralara taşıyacak yetenekli iş görenleri tercih ederek, tercih edilmiş bireylere gerekli eğitimler verilerek iş görenin gelişimini sağlarken, örgütün de aynı şekilde gelişimi hedeflenmelidir.

4. BÖLÜM

İÇSEL MOTİVASYON ARAÇLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE GÖREV PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN KAMU SEKTÖRÜNDE UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın genel amacı Karayolları 4. Bölge Müdürlüğü çalışanlarının içsel motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık ve görev performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. İş görenlerin içsel motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık ve görev performansına etkisi araştırılarak bu üç değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir.

4.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmada sonucu elde edilen sonuçlar değerlendirilirken aşağıda belirtilen sınırlılıklar dikkate alınmıştır.

1. Araştırma kamu ulaştırma hizmeti sunan bir kamu örgütünün müdürlüğü çalışan 225 kişiyi kapsamaktadır.
2. Araştırmadan elde edilen bulgular yukarıda belirtilen 225 kişilik örneklem grubunda bulunan çalışanların algılamaları ile sınırlıdır.
3. Araştırma 2021 Mayıs ve 2021 Aralık ayları arasında gerçekleşmiştir.

4.3.Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma, aşağıdaki metodolojik sıra ile gerçekleştirilmiştir (Erdirençelebi, M., 2012, s.299).

- Konu tespit edilerek tanımlanmıştır
- Literatür taraması yapılmıştır

- Araştırmanın hipotezleri belirlenmiştir
- Veri toplama metodu belirlenmiştir
- Veri toplama aracı olarak anket formu hazırlanmıştır
- Danışman görüşü ile pilot çalışma yapılmıştır
- Örnek anket formuna son şekli verilmiştir
- Ana kütle belirlenmiş ve anket formu uygulanmıştır
- Anket formları toplanmış, veriler kodlanarak düzenlenmiştir
- İstatiksel analiz yapılmıştır
- Sonuçlar değerlendirilerek yorumlanmıştır.

4.3.1.Ön Çalışma ve Örneklem Süreci

Kamu ulaştırma hizmeti sunan bir kamu örgütünün bölge müdürlüğün de çalışanlar araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır. Anket formu 225 kişiye dağıtılmış ve 225 anket geri toplanmış, bu nedenle ankete katılım oranı %100 olmuştur. Toplanan anket formlarında eksik bilgi tespit edilmediği için 225 anketin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem kullanılmıştır.

4.3.2.Veritoplama Yöntem ve Aracı

Araştırma yöntemi olarak kullanılan ankette görev performansı anket formu Papila (2019)' Örgütsel İklimin Çalışanların Motivasyonlarına ve Görev Performanslarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma isimli Yüksek Lisans Tezinde bulunan sorulardan yararlanılmıştır.

Ankette kullanılan örgütsel bağlılık anket formu Arabacı (2019) Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi adlı Yüksek Lisans Tezinde bulunan Sorulardan yararlanılmıştır.

Ankette kullanılan içsel motivasyon anket formunu Dündar, Özutku, Taşpınar (2007) İçsel ve Dışsal Motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik Bir İnceleme Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi adlı dergide bulunan sorulardan yararlanılmıştır.

Araştırma konusu verilerin tamamı online anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır ve birinci bölümde anket çalışmasına katılan kişilere ait kişisel (demografik) özellikler ile ilgili 5 adet soru, ikinci bölümde ise içsel motivasyon araçları ile ilgili 9 adet soru üçüncü bölümde ise görev performansı ile ilgili dördüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ile ilgili 6 adet soru sorulmuştur. Katılımcılardan, içsel motivasyon araçlarının görev performansları ve örgütsel bağlılıklarına etki düzeylerini esas alarak sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Anket formunda yer alan sorular için 5’li Likert Ölçeği oluşturulmuş ve katılımcılardan kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Likert Ölçeği’ne göre bu seçenekler; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İçsel motivasyon ile görev performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

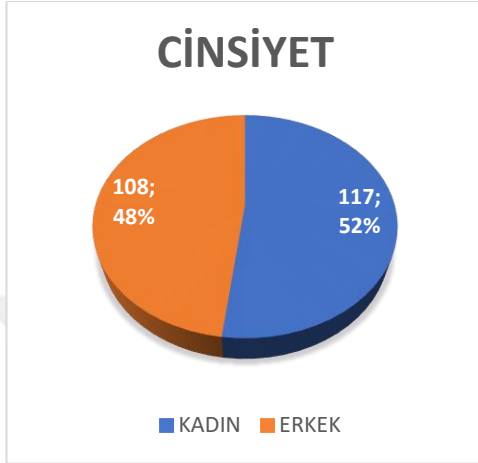
H₃: Örgütsel bağlılık ile görev performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: İçsel motivasyon örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

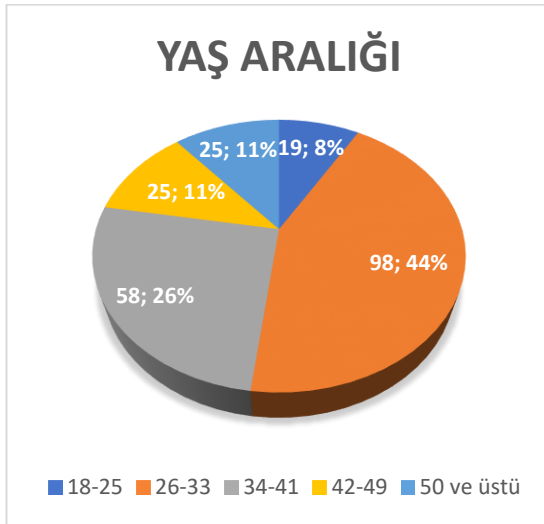
H₅: İçsel motivasyonun görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

4.4. Verilerin Analizi

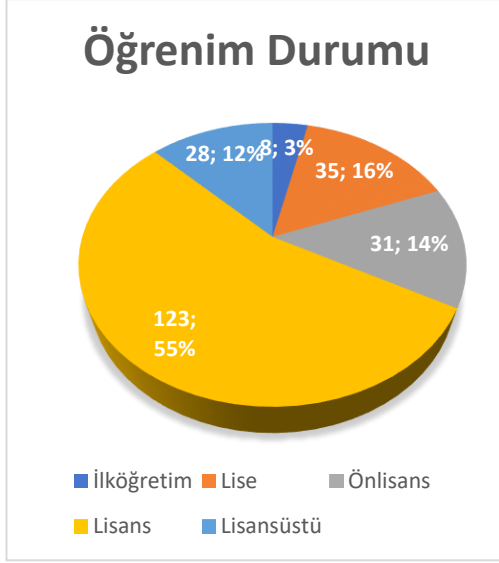
Aşağıdaki grafiklerde anketimize katılım gösteren 225 kişiye yöneltilen çeşitlilik bilgisi amaçlı ilk 5 soruya verilen cevap sayıları ve onlara ait yüzdelik dilimler görülmektedir.



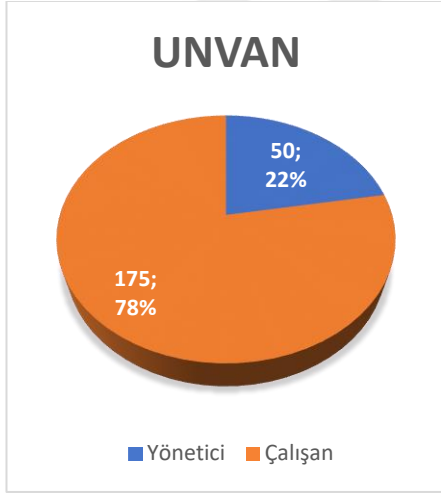
Ankete katılım gösteren kişilerin %48' i (108 kişi) erkek, %52'si (117 kişi) kadındır. Cinsiyet yönünden farklılık %4'tür.



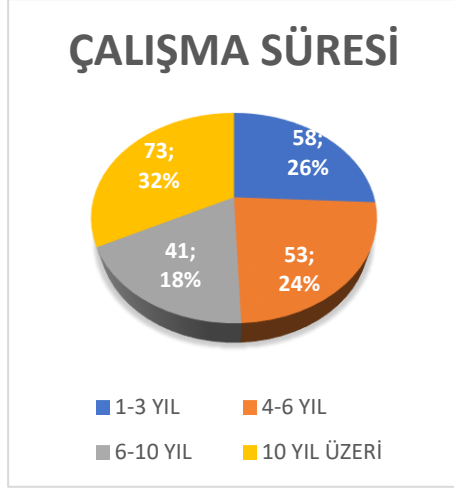
Ankete katılım gösteren kişilerin %8'i (25 kişi) 18-25 yaş aralığında, %44'ü (98 kişi) 26-33 yaş aralığında, %26'sı (58 kişi) 34-41 yaş aralığında, %11'i (25 kişi) 42-49 yaş aralığında, %11 i (25 kişi) 50 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir.



Ankete katılım gösteren kişilerin %3'ü (8 kişi) ilköğretim, %16'sı (35 kişi) lise, %14'ü (31 kişi) ön lisans, %55'i (123 kişi) lisans ve %3'ü (8 kişi) lisansüstü öğrenim durumundadır.



Ankete katılım gösteren kişilerin %22'si (50 kişi) yönetici ve %78 (175 kişi) ile çalışan pozisyonunda görev almaktadır.



Katılımcılar için çalışma süresi (tecrübesi) %18 ile ifade edilen 6-10 yıl diliminde ciddi düşerken, 10 yıl ve üzeri olan personel %32 oranına sahiptir.

4.4.1. Anket Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Burada tutarlılıktan kasıt, sadece ölçeğe uygun olarak sıralanabilir (ordinal scale) yanıtlar içeren sorulara verilen yanıtların tutarlılığıdır.

Güvenirlilik analizi için kullanılan temel analiz Cronbach Alpha (α) değerinin bulunmasıdır. Her bir madde için tek bir α değeri olabileceği gibi, tüm soruların ortalama bir α değeri de olabilir. Tüm sorular için elde edilen α değeri o anketin toplam güvenirliliğini gösterir ve 0.7'den büyük olması beklenir, bu değerden düşük α değerleri anketin zayıf güvenirliliği olduğunu gösterir, $\alpha > 0.8$ olması ise anketin yüksek güvenirliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Eğer anketin güvenirliliğini artırılması isteniyorsa daha önce belirtildiği gibi tek tek sorulara dair elde edilen α değeri gözden geçirilir. Bu sorulardan hangi α değeri, toplamda elde edilen α değerini düşürüyorsa o soru çıkartılarak anketin güvenirliliği yükseltilir.

İçsel Motivasyon Araçları ile İlgili Soruların Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.
Güvenirlik Analizi Cronbach's Alpha Değeri

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha değeri	Standartlaştırılmış verilerin Cronbach'a Alpha değeri	Veri adedi
0,809	0,812	9,000

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi Cronbach's Alpha değeri 0,809 bulunmuştur. Bu değer 0,7'den büyük olduğundan içsel motivasyon için güvenilir olduğu söylenebilir.

Görev Performansı ile İlgili Soruların Güvenilirlik Analizi

Tablo 5.
Güvenirlik İstatistikleri

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha değeri	Standartlaştırılmış verilerin Cronbach'a Alpha değeri	Veri adedi
0,808	0,821	12,000

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi Cronbach's Alpha değeri 0,808 bulunmuştur. Bu değer 0,7'den büyük olduğundan görev performans için güvenilir olduğu söylenebilir.

Örgütsel Bağlılık ile İlgili Soruların Güvenilirlik Analizi

Tablo 6.
Güvenirlik Analizi Cronbach's Alpha Değeri

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha değeri	Standartlaştırılmış verilerin Cronbach'a Alpha değeri	Veri adedi
0,811	0,812	18,000

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi Cronbach's Alpha değeri 0,811 bulunmuştur. Bu değer 0,7'den büyük olduğundan görev performans için güvenilir olduğu söylenebilir.

Ankete Verilen Tüm Cevapların Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılır. Analiz sonuçlarına göre eğer değişkenler arasında bir ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirtir. Bu analiz için oluşturulacak hipotez;

H_0 : Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Şeklindedir. Korelasyon analizi sonucunda Sig. Değeri 0,005'ten küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır yorumu yapılır.

Normallik Testi

Normallik testi; anketimiz üzerinde uygulayacağımız testlerin “Parametrik” veya “Parametrik Olmayan” testler mi olacağına karar vermemizde yardımcı olacaktır. Normallik testi için birçok yöntem mevcuttur. Biz Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerini kullanacağız.

H_0 : Verilerin geldiği dağılım ile normal dağılım arasında fark yoktur.

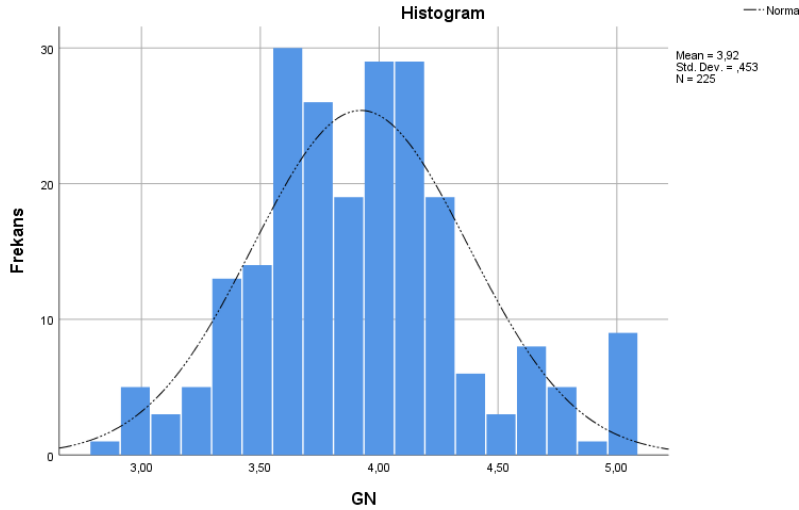
H_1 : Verilerin geldiği dağılım ile normal dağılım arasında fark vardır.

Tablo 7.
Normallik Testi

Normallik Testi						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Serbestlik Derecesi	p değeri	İstatistik	Serbestlik Derecesi	p değeri
GN	0,059	225	0,059	0,982	225	0,007

Kolmogorov-Smirnov testine ait Sig. değeri 0,05'den büyük olduğundan yokluk hipotezi reddedilemez. Yani verilen normal dağılımdan geldiğinden bahsedilebilirken Shapiro-Wilk testine ait Sig. değeri 0,05'den küçük olduğundan yokluk hipotezi reddedilir. Yani verilerin normal dağılımdan gelmediğinden bahsedilebilir.

Yine de günümüz de bu değerler araştırmalarda yanlış karar verilmesine neden olabileceğinden hem verileri ait histogram grafiği hemde Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) değerlerine de bakılması doğru olacaktır. Eğer bu değerler -1,5 ve 1,5 arasında ise Normal dağılımdan geldiği varsayılabilir.



Tablo 8.
Histogram Verileri

	İstatistik	Standart Hata
Çarpıklık	0,299	0,162
Baskınlık	0,088	0,323

İlgili Histogram grafiği incelendiğinde ve basıklık-çarpıklık değerleri istenilen aralıklarda olduğundan verilerin Normal dağılımdan geldiği söylenebilir.

Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir.

İlk olarak verilerimizin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını kontrol etmek amacıyla KMO ve Bartlett testini uygulayalım.

Tablo 9.
KMO Örnekleme Yeterlilik Ölçütü

KMO Örnekleme Yeterlilik Ölçütü		
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	0,826
	Serbestlik Derecesi	741
	p Değeri	0,000

Yeşil renk ile işaretlenen değerler sırasıyla 0,6'dan büyük ve 0,05'den küçük olduğundan, anketimize faktör analizi yapmak uygun olacaktır.

Tablo 10.
Açıklanan Toplam Varyans

Açıklanan Toplam Varyans							
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerinin Çıkarma Toplamları			Kare Yüklemelerin Dönüş Toplamları
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam
1	8,637	22,147	22,147	8,637	22,147	22,147	6,365
2	4,649	11,921	34,068	4,649	11,921	34,068	4,175
3	3,298	8,457	42,525	3,298	8,457	42,525	3,623
4	2,240	5,744	48,269	2,240	5,744	48,269	2,765
5	1,719	4,408	52,677	1,719	4,408	52,677	3,810
6	1,649	4,228	56,905	1,649	4,228	56,905	3,334
7	1,282	3,288	60,193	1,282	3,288	60,193	3,763
8	1,234	3,164	63,358	1,234	3,164	63,358	2,583
9	1,021	2,618	65,975	1,021	2,618	65,975	2,399
10	0,978	2,509	68,484				
11	0,945	2,424	70,908				
12	0,841	2,158	73,066				
13	0,755	1,936	75,002				
14	0,729	1,868	76,871				
15	0,654	1,678	78,548				
16	0,640	1,641	80,189				
17	0,584	1,499	81,688				
18	0,572	1,466	83,154				
19	0,522	1,339	84,493				
20	0,495	1,269	85,762				
21	0,469	1,202	86,963				
22	0,447	1,145	88,109				
23	0,412	1,056	89,164				
24	0,407	1,043	90,207				
25	0,387	0,991	91,199				
26	0,354	0,908	92,107				
27	0,352	0,903	93,010				
28	0,345	0,885	93,895				
29	0,337	0,865	94,761				
30	0,313	0,803	95,564				
31	0,265	0,678	96,242				
32	0,248	0,636	96,878				
33	0,227	0,583	97,461				
34	0,222	0,569	98,029				
35	0,209	0,537	98,566				
36	0,167	0,427	98,994				
37	0,148	0,381	99,374				
38	0,132	0,339	99,713				
39	0,112	0,029	100,000				

Tabloda görüldüğü üzere ilk 9 özdeğer 1’den büyük olduğundan bu 9 faktörün bizim için önemli olduğu söylenebilir. 9 faktörün varyansı açıklama oranı %60’dan büyük olduğundan kabul edilebilir.

Tablo 11.
Desen Matrisi

Desen Matrisi									
Bileşen									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
B4S9	0,770								
B4S11	0,770								
B4S10	0,761								
B4S12	0,727								
B4S1	0,675								
B4S3	0,667								
B4S5	0,655								
B4S8	0,575								0,375
B3S7	0,491					0,470			
B4S16		0,838							
B4S13		0,786							
B4S15		0,775							
B4S17		0,767							
B4S14		0,753							
B4S18		0,601						0,388	
B3S5		-0,320				0,310			
B2S3			0,837						
B2S1			0,748						
B3S8			0,543						
B3S12			0,520						0,405
B3S6				-0,767					
B3S10				-0,737					
B4S6					0,822				
B4S2					0,813				
B4S7					0,792				
B4S4					0,737				
B3S3						0,791			
B3S2				-0,407		0,644			
B3S1						0,498		0,330	
B2S2				0,329		0,443		0,344	
B2S7							0,752		
B2S8							0,726		
B2S5				-0,397			0,620		
B2S6	0,350						0,494		
B2S9								0,650	
B2S4								0,632	
B3S4								-0,415	
B3S11									0,741
B3S9									0,378

B3S7 değişkenimiz 1’den fazla faktörde yüklendiği ve faktör yükleri arasında 0,1’den büyük bir fark olmadığından daha anlamlı faktör oluşması adına faktör analizinden çıkartıyorum. Faktör analizini tekrarlıyorum.

Tablo 12.
Desen Matrisi Bileşen

Desen Matrisi									
	Bileşen								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
B4S9	0,806								
B4S11	0,782								
B4S10	0,769								
B4S12	0,738								
B4S3	0,681								
B3S5	0,656								
B4S1	0,650								
B4S8	0,584								0,328
B4S16		0,849							
B4S17		0,784							
B4S13		0,778							
B4S15		0,770							
B4S14		0,740							
B4S18		0,593						0,384	
B3S5		-0,357				0,352			
B2S3			0,850						
B2S1			0,748						
B3S8			0,559						
B3S12			0,520						0,366
B3S6				-0,766					
B3S10				-0,726					
B2S7					-0,754				
B2S8					-0,726				
B2S5				-0,400	-0,618				
B2S6	0,316				-0,502				
B3S3						0,817			
B3S2				-0,415		0,644			
B3S1						0,541		0,301	
B2S2				0,309		0,494		0,313	
B4S6							0,819		
B4S2							0,806		
B4S7							0,795		
B4S4							0,752		
B2S9								0,649	
B2S4								0,636	
B3S4								-0,423	
B3S11									0,786
B3S9									0,495

B3S5 değişkenimiz 1'den fazla faktörde yüklendiği ve faktör yükleri arasında 0,1'den büyük bir fark olmadığından daha anlamlı faktör oluşması adına faktör analizinden çıkartıyorum. Faktör analizini tekrarlıyorum ve son yapmış olduğum faktör analizine ait değerler sırasıyla aşağıdadır.

Tablo 13.
KMO Örnekleme Yeterlilik Ölçütü

KMO Örnekleme Yeterlilik Ölçütü		
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	0,822
	Serbestlik Derecesi	666
	p Değeri	0,000

Yeşil renk ile işaretlenen değerler sırasıyla 0,6'dan büyük ve 0,05'den küçük olduğundan, anketimize faktör analizi yapmak uygun olacaktır.

Tablo 14.
Açıklanan Toplam Varyans

Açıklanan Toplam Varyans							
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerinin Çıkarma Toplamları			Kare Yüklemelerin Dönüş Toplamları
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam
1	8,125	21,960	21,960	8,125	21,960	21,960	6,112
2	4,632	12,518	34,478	4,632	12,518	34,478	4,179
3	3,208	8,671	43,149	3,208	8,671	43,149	3,602
4	2,237	6,046	49,195	2,237	6,046	49,195	2,528
5	1,672	4,519	53,714	1,672	4,519	53,714	3,605
6	1,491	4,031	57,745	1,491	4,031	57,745	2,899
7	1,247	3,370	61,114	1,247	3,370	61,114	3,996
8	1,227	3,317	64,432	1,227	3,317	64,432	2,394
9	1,018	2,751	67,183	1,018	2,751	67,183	2,310
10	0,928	2,508	69,692				
11	0,871	2,355	72,047				
12	0,828	2,239	74,286				
13	0,745	2,012	76,298				
14	0,711	1,921	78,219				
15	0,636	1,720	79,939				
16	0,600	1,623	81,562				
17	0,570	1,541	83,103				
18	0,514	1,388	84,491				
19	0,488	1,318	85,809				
20	0,469	1,267	87,075				
21	0,448	1,211	88,287				
22	0,407	1,100	89,387				
23	0,394	1,066	90,452				
24	0,372	1,006	91,458				
25	0,356	0,963	92,421				
26	0,354	0,956	93,377				
27	0,341	0,922	94,299				
28	0,314	0,849	95,148				
29	0,272	0,736	95,884				
30	0,251	0,679	96,563				
31	0,240	0,649	97,212				
32	0,229	0,620	97,832				
33	0,211	0,570	98,402				
34	0,191	0,516	98,918				
35	0,149	0,401	99,319				
36	0,137	0,370	99,690				
37	0,115	0,310	100,000				

Tablo 15. Desen Matrisi Bileşen

Desen Matrisi									
	Bileşen								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
B4S9	0,804								
B4S11	0,780								
B4S10	0,773								
B4S12	0,743								
B4S3	0,683								
B4S5	0,660								
B4S1	0,657								
B4S8	0,587								0,304
B4S16		0,864							
B4S17		0,803							
B4S15		0,781							
B4S13		0,773							
B4S14		0,739							
B4S18		0,623						0,383	
B2S3			0,854						
B2S1			0,747						
B3S8			0,582						
B3S12			0,528						0,355
B3S6				-0,772					
B3S10				-0,721					
B2S7					-0,760				
B2S8					-0,725				
B2S5				-0,400	-0,608				
B2S6	0,315				-0,497				
B3S3						0,818			
B3S2				-0,436		0,629			
B3S1						0,531		0,303	
B2S2						0,506		0,304	
B4S6							0,828		
B4S2							0,827		
B4S7							0,820		
B4S4							0,754		
B2S9								0,645	
B2S4								0,634	
B3S4								-0,415	
B3S11									0,803
									0,511

Bu şekilde yukarıda faktör yükleriyle kullanılabileceği gibi aynı zamanda daha düzgün (1 değişken 1 faktör yükünde yer alsın) olsun istenirse. Faktör analizinden B2S2, B2S4, B2S6, B2S9, B3S1, B3S4, B3S5, B3S7, B3S9, B3S10, B3S11, B4S5, B4S8 ve B4S18 soruları faktör analizinden çıkarılabilir. Bu durumda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş olur;

Tablo 16.
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçütü

KMO Örneklem Yeterlilik Ölçütü		
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	0,812
	Serbestlik Derecesi	300
	p Değeri	0,000

Yeşil renk ile işaretlenen değerler sırasıyla 0,6'dan büyük ve 0,05'den küçük olduğundan, anketimize faktör analizi yapmak uygun olacaktır.

Tablo 17.
Desen Matrisi Bileşen

Desen Matrisi						
Bileşen						
	1	2	3	4	5	6
B4S10	0,838					
B4S12	0,812					
B4S11	0,810					
B4S9	0,757					
B4S1	0,731					
B4S3	0,702					
B4S16		0,864				
B4S15		0,826				
B4S17		0,810				
B4S13		0,771				
B4S14		0,770				
B2S3			0,822			
B3S8			0,738			
B2S1			0,724			
B3S12			0,644			
B3S2				-0,902		
B3S3				-0,750		
B3S6				-0,637		
B4S2					0,835	
B4S6					0,833	
B4S7					0,830	
B4S4					0,704	
B2S7						0,804
B2S8						0,764
B2S5						0,638

Araştırma Modelleri ve Hipotezler

H₁: İçsel motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İçsel motivasyonun görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

İçsel Motivasyon Araçları ve Örgütsel Bağlılık Modeli

Model Özeti

Model	R Değeri	R Kare Değeri	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmin Hatası
1	,525	,275	,272	,42549

İçsel motivasyon araçları bölümündeki sorulara verilen cevaplar, örgütsel bağlılık sorularına verilen cevaplardaki değişimin %2,75'ini açıklamaktadır.

ANOVA^a

Model		Toplam Kareler Değeri	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Sig.
1	Regression	15,351	1	15,351	84,793	,000 ^b
	Residual	40,371	223	,181		
	Total	55,722	224			

a. Bağımlı Değişken: B3

b. Tahminci: (Sabit), B2

Sig. değeri 0,05'den küçük olduğundan modelimiz anlamlıdır.

Katsayılar^a

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değeri	Sig.
		B	Standart Hata	Beta	
1	(Constant)	2,073	,243		
	B2	,493	,054	,525	,000

a. Bağımlı Değişken: B3

Modelimiz anlamlı olduğu gibi modeldeki İçsel Motivasyona ait olan 0,493 katsayısı da anlamlı çıkmıştır.

İçsel Motivasyon Araçları ve Görev Performansı Modeli

Model Özeti

Model	R Değeri	R Kare Değeri	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmin Hatası
2	,190 ^a	,036	,032	,69131

a. Tahminci: (Sabit), B2

İçsel motivasyon araçları bölümündeki sorulara verilen cevaplar, örgütsel bağlılık sorularına verilen cevaplardaki değişimin %0,36'sını açıklamaktadır.

ANOVA^a

Model		Toplam Kareler Değeri	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Sig.
2	Regression	4,008	1	4,008	8,386	,004 ^b
	Residual	106,573	223	,478		
	Total	110,580	224			

a. Bağımlı Değişken: B3

b. Tahminci: (Sabit), B2

Sig. değeri 0,05'den küçük olduğundan modelimiz anlamlıdır.

Katsayılar^a

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar B	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t Değeri	Sig.
2	(Constant)	2,247	,395		5,694	,000
	B2	,252	,087	,190	2,896	,004

a. Bağımlı Değişken: B3

Modelimiz anlamlı olduğu gibi modeldeki İçsel Motivasyona ait olan 0,252 katsayısı da anlamlı çıkmıştır.

Modellerimiz:

Örgütsel Bağlılık = 2,073 + 0,493 * İçsel Motivasyon

Görev Performansı = 2,247 + 0,522 * İçsel Motivasyon

Yaptığımız her iki model neticesinde H_1 ve H_2 hipotezleri desteklenmiştir.
(Kabul edilmiştir.)

Korelasyon Analizi

B2: İçsel Motivasyon Araçları

B3: Görev Performansı

B4: Örgütsel Bağlılık

H₃: İçsel motivasyon(B2) ile Görev performansı(B3) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: İçsel motivasyon(B2) ile Örgütsel bağlılık(B4) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Örgütsel bağlılık(B4) ile görev performansı(B3) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon tablosunda ** ile gösterilen değerler sig. değerinin 0,01'den küçük olduğunu belirtmektedir. Her bir değişken arasındaki korelasyonlar için sig. değeri 0.05'den küçük olduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu sebepten;

H₃, H₄ ve H₅ hipotezleri desteklenmiştir ve yapılan skor ortalamaları incelendiğinde İçsel motivasyon araçları ölçeğinden elde edilen skor ortalaması (4.51 ± 0.531) değer aralığındadır, görev performansı ölçeğinden elde edilen skor ortalaması (4.29 ± 0.499) değer aralığındadır ve örgütsel bağlılık için de skor ortalaması (3.38 ± 0.702) değer aralığındadır olduğu görülmüştür.

Görev performansına ve örgütsel bağlılığa anlamlı ve pozitif yönde etki eden iç motivasyon araçları daha etkin kullanılmalıdır.

Personellere yaptıkları iş için sorumluluklar verilmeli, yaptıkları işin saygınlığı benimsetilmeli, iş ile doğru orantıda donanımına sahip olmalılar...

SONUÇ

Globalleşen dünyamızda giderek ticari sınırların ortadan kalkmasıyla ürün ve hizmetlerin pazarlanması da ihtiyaç duyulan kalifiye çalışanların önemi artmaktadır. Bu süreçte kendisini gelişen teknolojik ve zorlaşan rekabet koşullarında sürekliliği ve karlılığını artırarak diğer rakiplerinden öne geçmeye çalışan işletmelerin ihtiyaç duyduğu en önemli faktörlerden birisi iş görenlerdir.

İşletmelerin sürdürülebilirliğinde ve karlılığın da önemli rol oynayan, iş görenlerin ise; bu süreçte motivasyonunu yüksek tutarak iş görenler üzerinde uygulanan içsel motivasyon araçlarının ve örgütsel bağlılıklarının gelişimine katkı sağlayarak belirlenen hedeflere daha sağlam şekilde ulaşması beklenir. Kamu da ise liyakat esaslı çalışanlar ile ülke menfaatine ve amaçlarına uygun iş gören ve yöneticiler esasında da önem arz etmektedir. Belirlenen bu önemden yola çıkarsak işletmeler belirlediği amaç ve hedefler doğrultusunda, etkin ve verimli şekilde gerçekleştirmede insan kaynaklarının varlığını önemseyen işletmeler, zorlu rekabet koşullarında başarıya ulaşmak için ve diğer rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü yakalama amacını sağlayabilmek için, iş görenlerin örgüte karşı sadakat ve bağlılığı gelişmiş bireylere ihtiyaç duymaktadır.

Örgüte karşı olan bağlılığı artırmak ve işletmelerde performansı olumlu yönde artırmak ise işverenin, çalışanlar üzerinde motivasyonunu yükseltmesiyle doğru orantılıdır. Yöneticilerine ve iş verenine güvenen bir çalışan, aynı düzeyde örgütüne olan sadakatinde de gelişimi sürekli olarak artırmak için emek verecektir. Çalışanın ise örgüte olan bağlılığı ve sadakati görev performansına da aynı oranla olumlu şekilde yansımaktadır.

Bu çalışmamızda edinilen amacımız iş görenlerin çalıştıkları kurumda ya da işletme de motivasyonun artırılmasını da ve kullanılan içsel motivasyon araçlarının iş gören üzerinde örgütsel bağlılığına etkisi ile beraber işi yaparken ya da görev sorumluluğu bilincine ulaşan çalışanların görev performansı üzerinde ki etkilerinin sonuçlarını ortaya koymaktır.

Yapmış olduğumuz çalışmamızı desteklemek adına Karayolları 4. Bölge müdürlüğüne kurumunda faaliyet gösteren yöneticilere, iş görenlere anket çalışması uygulanmıştır. Uygulanan anket çalışmamızın ilk bölümün de demografik sorularla

beraber motivasyon kavramının etkileri ile ilgili sorular, ikinci bölümün de ise, örgüt ve örgütsel bağlılık ile ilgili sorular, üçüncü bölümde, performans ve görev performansının etkileri ile ilgili sorular, Karayolları 4. Bölge Müdürlüğü yöneticilerine ve iş görenlerine uygulanarak cevapları online olarak alınmıştır.

Anket çalışmamıza Karayolları Genel Müdürlüğüne bağlı 4.Bölge Müdürlüğü çalışanlarına online olarak uygulanmış olup 225 kişi kendi isteğiyle cevaplamıştır. Yapılmış olan anket çalışmamız da demografik sorular ile beraber motivasyon ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeğiyle, görev performansı ölçeği ve içsel motivasyonun bunların üzerindeki etkilerini konu alan sorular sorulmuştur.

Yapılan çalışma da demografik soruların da katılım olarak erkek çalışanlar %52 ile en çok katılım gösteren olmuştur. Katılım sayısını en çok gösteren yaş grubu ise %44 ile 26-33 aralığında bulunan kamu personeli göstermiştir. Çalışmaya katılım gösterenlerin eğitim durumu ise, %55 ile lisans olduğu verisini vermektedir. Anket uygulanan çalışanların ise %22 si yönetici kadrosundayken %78'i ise memur ve işçilerden oluşmaktadır. İş görenlerin çalışma süresine göre ise, %32'si 10 yıl ve üzeri çalışma hayatına sahiptir.

Anket çalışmamıza göre içsel motivasyon araçlarının görev performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Buradan hareketle kurumlarda iş görenler üzerinde motivasyonu artırmaya yönelik çalışmalar örgüt içerisinde ki bireylerin iş ile ilgili performansını artırdığı verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

Çalışmamızın diğer bir sonucun da ise kullanılan içsel motivasyon araçlarının iş görenlerin örgütsel bağlılık üzerinde yapmış olduğu olumlu veri sonucuna ulaşılabilir. Yani iş görenlerin üzerinde uygulanan motivasyon artırıcı araçlar iş görenleri örgütlerine karşı sadakat duygusunu geliştirerek kurum içerisinde ki gerekli kurallara ve örgütün gerekliliklerine karşı kabullenmesini pozitif yönde etkilemektedir.

İş görenlerin performansını artırma da iş verenlerin veya yöneticilerin başvurdukları motivasyon artırıcı araçların çalışanlara adil bir şekilde uygulandığında iş görenlerin kendilerini ait hissettikleri örgütüne karşı daha sadık ve dürüst olduğu, yine aynı şekilde kendisini ücret ve terfi yönünde tatmin edildiği kuruma karşı daha uzun yıllar

bağlı olmayı seçtiği görülmüş olup bununla beraber iş görenin işi yaparken de olumlu yönde karşılığını aldığı ödüllendirmeler performansına yansıdığı sonuçlarda görülmüştür.

Papila, Jülide Nil (2019) örgütsel iklimin çalışanların motivasyonlarına ve görev performanslarına etkisi adlı çalışmasında çalışanlara uygulanan motivasyonu artırıcı liyakatli terfi olanaklarının ve adil düzende gelirlerine yapılan artırıcı miktarların çalışanın performansına olan pozitif yönlü etkinin iş görenleri tatmin etmesi sonucu ortaya çıkarken yapmış olduğumuz çalışmamızda da aynı sonuçlara ulaşılmıştır.

Acar, Erdem (2021) ücret dışı menfaatlerin motivasyona etkisi konulu çalışmasında da kurumun iş görenlere sağlamış olduğu parasal ve parasal olmayan faydaların çalışanları olumlu yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yapmış olduğum çalışmayı destekler nitelikte olduğu verilerin sonucunda sonuçlara ulaşılmıştır.

KAYNAKLAR

- Ada, N. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması. *Ege Akademik Bakış*, 8(2).
- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon*, (Çev. Uyan, S.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Akdemir, A. (2000). *İşletme Bilimine Giriş Kavramlar, İşlevler ve Tartışmalar*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Akat, İ. (2002). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63(1), 1-18.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayını.
- Ana Britannica: Genel Kültür Ansiklopedisi*. (2000). İstanbul: Ana Yayıncılık.
- Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005). *Örgütsel Bağlılık: Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Ardil, U. (2019). *Liderlik Stillerinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aşıkoğlu M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., ve Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 71-84.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Balta, A. T. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı.
- Banks, B. (2008). Leaders Unmet Needs Can Precipitate Power Abuse in Relationships with Followers. *Journal of Strategic Leadership*, v1.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (2. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1987). *Davranış Bilimleri I-II* (2.Baskı). İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Becker H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), s.32-40.
- BRIEF P., Arthur ve ALDAG, Ramon J. (July 1976) *The Instrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity*, *Academy of Management Review*, pp. 496-500
- Bilecen, F. (2008). *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Birdal, İ. ve Nilgün A. (1992). *Yönetim Teorileri* (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Birkan, K.C. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (12. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Braden, P.A. (2000). McClelland's Theory of needs. *Parkersburg West Virginia University Division of Business & Economics Lecture*, 1-2.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim* (4.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*. H.Ü İİBF Yayın NO:12 Ankara.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (7.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*. Kocaeli: GYTE.

- Chen, Z.X. ve Francesco, A.M. (2003). The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*. 62(3), 490-516.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çelik, A. ve Şimşek, Ş. (2011). *İşletme Yönetimi* (1.Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çelik, P. (2010). *İş görenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İş Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Deniz, M. (2005). *İşletme Yönetiminde Motivasyon: Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. M. Tikici (Yay.haz.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Efil, İ. (2006). *Yönetim ve Organizasyon* (8. Baskı). İstanbul: Alfa Aktüel.
- Eren,E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (6.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (5.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (6.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eyigün, E. (2015). *Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ginsberg, M. B. ve Wlodkowski, R. J. (2009). Professional Learning to Promote Motivation and Academic Performance among Diverse Adults. *CAEL Forum and News*, 23-32.
- Güzel, F. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik bir Araştırma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*. 5(20), 3415-3429.
- Hoff, B.V. D. ve Ridden, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 1.
- Huczynski, A. ve David, B. (1991). *Organizational Behaviour – An Introductory Text* (2nd.ed.). Hertforshire: Prentice Hall International Ltd.

- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1).
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Kaçer, A. (2019). Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Erciyes Üniversitesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Bartın: Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev. Can, H. ve Bayar, Y.). Ankara: TODAİE 167.
- Kaymaz, K. (2010). Kazanç Paylaşım Payları. *Verimlilik Dergisi*, 1, 79-94.
- Keenan, K. (1996). *Yönetim Kılavuzu Motivasyon* (Çev. Koparan, E.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınevi.
- Keser A. (2014). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Kılıç Aksoy, Ş. (2016). *Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Koç, H., Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler İçin Yönetim Bilimi* (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2014): *İşletme Yöneticiliği* (15.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kumkale, T. T. (1998). *Türklerde Motivasyon: İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Süreçleri: Kurumsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimi Dergisi*, 1(2).
- Kütük, H. (2016). *İstanbul'da Birinci Basamak Sağlık Teşkillerinde Çalışan Sağlık personelinin Motivasyonu ve Motivasyonuna Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.
- Luchak, A. ve Gellatly, L. (2007). A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 92(3).

- Luthans, A.F. (1995). *Organization Behavior* (7th.ed.). USA:Mcgraw-hill,Inc.
- Mayer, R.C. ve Schoorman, F.D. (1992) Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meyer, J. P. ve Allen, J.N. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. London: Sage Publications Inc..
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 20-52.
- Mowday, R. T., Porter, L.W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press, Inc.
- MOTTAZ, Clifford J. (1985) “The Relative Importance of intrinsic and Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction”, *The Sociological Quarterly*, 26.3: 365-385
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1) ss.19-31.
- Newton, L.A. and Shore, L.M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition. *Academy of Management Review*, 17 (2), ss.275-298.
- O'reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Özarallı, N. (2005). *İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Şirketler Grubunda Öğrenen iklim Algısının Öz-Yeterlilik, Bilgi Edinimi, Bilginin Uygulanması, İçsel Ödül Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Sakarya Üniversitesi.
- Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-8.
- Özer, P. ve Topaloğlu, T. (2012). *Motivasyon ve Motivasyon Teorileri: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özgener, Ş. (2000). Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve TKY' nin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(4), 275-188.

- Özsoy, P. (2014). İlkokul Öğretmenlerinin İç Motivasyon ve Görev Performanslarının İl Eğitim Denetmenlerinin Uyguladıkları Denetim Yaklaşımları Açısından İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*. Ankara.
- Özsoy, A.S. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*. 6(2), 13-19.
- Porter L. W., Bigley G. A., ve Steers, R. M. (2003). *Motivation And Work Behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Powell, D. M. ,Meyer, J.P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 65.
- Reichers, A.E. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3),.508-514.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji* (3.Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.
- Saldamlı, A.(2009). İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Silah, M. (2005). *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi* (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (1998), *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Ofset Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tanrıverdi, H. ve Kutay, O. (2001). Otel işletmelerinde İş gören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*, (2), 33-41.
- Taşdemir, S. (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. *İdari Uzmanlık Tezi*. Ankara: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2013). *İşletme Yönetimi* (4.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tevruz, S. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim: Güdülenme*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tevrüz, S., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler-Örgütsel Yaklaşım* (3.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Thornill, A., Lewis, P. ve Saunders, M. (2004). The Role Of Employee Communication in Achieving Commitment And Quality in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 1.

- Tikici, M., Deniz, M., Kınır S. ve Atalay, H. (1998). *Örgütsel Davranış*. Malatya: İnönü Üniversitesi Yayınları.
- Tolay, E. (2003). Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Torlak, N.G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. Bursa: Beta Yayıncılık.
- Ülkü F. (2018). Çalışanların Motivasyon Düzeyi ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir İnceleme: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünsar, A. S., İnan, A., ve Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1).
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, A. ve İplik F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1).
- Yalçın, S. (1991). *Personel Yönetimi* (4.Baskı). İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Yıldırım E. (2019). Sosyal Sermaye ve Bireysel Motivasyon Faktörlerinin Bilgi Paylaşma Niyeti Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Yıldırım, F. (2019). Bürokratik Yapının ve İşleyişinin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi – Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi’nde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, İ. (2003). Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. 5 (20).
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK-1 Anket Formu

I.BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz.

() Kadın () Erkek

2. Medeni durumunuz.

() Evli () Bekar

3.Çocuğunuz var mı ?

() Evet () Hayır

4. Yaşınız.

() 18-25 () 26-33 () 34-41 () 42-49 () 50 ve üstü

5. Öğrenim durumunuz.

() İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans

6. Kaç yıldır aynı işyerinde çalışmaktasınız.

() 0-2 () 3-5 () 6-8 () 9-11 () 12 ve üstü

II. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelerin iş yaşamında sizi ne ölçüde etkilediğini düşünerek mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (x) ile işaretleyiniz.

- 1-Kesinlikle Katılmıyorum,**
2-Katılmıyorum,
3-Kararsızım,
4-Katılıyorum,
5-Kesinlikle Katılıyorum.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1	2	3	4	5
1. Bu işyerinden emekli olmak istiyorum.					
2. Bu iş yerinde yaşanan sorunları benimsiyorum.					
3. İş yerimde kendimi bir ailenin bir ferdi gibi hissetmiyorum.					
4. Kendimi bu işyerine duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
5. İş yerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
6. Şu anda işyerimden ayrılmaya karar verseydim hayatım çok fazla alt üst olurdu.					
7. Bu iş yerinden ayrılmayı göz önünde bulundurabilmek için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.					

III. BÖLÜM

Motivasyon Ölçeği					
1.Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	1	2	3	4	5
2. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.					
3. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.					
4. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.					
5. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.					
6. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.					
7. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.					
8. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.					
9. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.					
10. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Behzat AK

Eğitim Durumu

Lise : Özel İlkem Yükseliş Koleji

Lisans : Ufuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler

Fakültesi

İşletme

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurum : Karayolları 4.Bölge Müdürlüğü

Tarih

: 15.02.2022