

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**İŞLETMELERDE YÖNETİCİ TARZLARININ ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİLERİ: BARTER
FİRMASINDA BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selma YAZKAN

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Şubat, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**İŞLETMELERDE YÖNETİCİ TARZLARININ ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİLERİ: BARTER
FİRMASINDA BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selma YAZKAN

(Y1612.040041)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

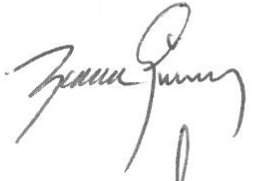
Şubat, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1612.040041 numaralı öğrencisi **Selma YAZKAN**'ın “İŞLETMELERDE YÖNETİCİ TARZLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİLERİ: BARTER FİRMASINDA BİR ARAŞTIRMA” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 09.01.2019 tarih ve 2019/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 12.02.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Prof. Dr.	Salih GÜNEY	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Prof. Dr.	Akın MARŞAP	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Fethi GÜRÜN	Üsküdar Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Beyhan Hilal YASLIDAĞ	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	İlge KURT	Nişantaşı Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ‘İşletmelerde Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Barter Firmasında Bir Araştırma ’ adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve etik geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (12/02/.2019)

Selma YAZKAN



ÖNSÖZ

Bir işletme için yaşamsal faaliyetlerini sürdürmek önemlidir. Gelir elde etmek, büyümek gibi amaçlar ile kurulan işletmenin en kıymetli varlıklarından birisi ise işgörenleridir. Yönetici statüsünde ya da çalışan olabilen işgörenler açısından nasıl sevk ve idare olundukları veya nasıl sevk ve idare ettikleri işletmeye olan bağlılıklarının, işletmenin amaç ve hedeflerini benimsemelerinin ve motivasyonlarının önemli bir göstergesidir. Bu anlamda kendisi için en uygun yönetim tarzını oluşturmuş işletmenin başarılı olduğuna dair çok sayıda inceleme ve bulgu bulunmaktadır. Bu çalışma; bir barter firmasında yönetici tarzlarının çalışanların motivasyonuna ve örgütsel bağlılığına etkilerini ölçmek için yapılmıştır. Tezin birinci bölümünde tez başlığı ve kapsamı hakkında giriş yapılmıştır. İkinci bölümde; yönetim, yönetici kavramları, tanımı ve yönetici tarzları hakkında literatür bilgilerine yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü; bir işletmeyi başarılı kılan en önemli faktörlerden motivasyon kavramına, tanımına, önemine, motivasyon sürecine ve motivasyonla ilgili temel kavramlara değinmiştir. Örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, mesleğe bağlılıkla farkı, örgütsel bağlılığın temel boyutları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise dördüncü bölümde açıklanmıştır. Tezin beşinci bölümünde; örgütsel bağlılık konusunda ileri sürülen yaklaşımlara yer verilmiştir. Bu bölümü izleyen altıncı bölüm ise örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz yönlerini açıklamıştır. Barter firması çalışanlarında uygulanan anket uygulaması ve elde edilen bulguların istatistiksel yorumları yedinci bölümde sunulmuştur. Sekizinci bölüm ise çalışmanın sonuçları ve öneriler ile kapanmıştır. Tez çalışmam süresince, akademik birikimi, değerli görüşleri ve yönlendirmesi ile mesleki gelişimime büyük katkı sağlayan çok kıymetli, saygıdeğer hocam sayın Prof. Dr. Salih GÜNEY'e ve tezimin yazımında benden desteğini esirgemeyen ve bu zor dönemleri anlayışla karşılayan aile fertlerime, dostlarıma ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Subat,2019

Selma YAZKAN



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT	xxi
1. GİRİŞ	1
2. YÖNETİM, YÖNETİCİ KAVRAMLARI, TANIMI VE YÖNETİCİ TARZLARI.....	3
2.1 Yönetim Kavramı ve Tanımı.....	3
2.2 Yönetici Kavramı ve Tanımı	4
2.3 Yönetici Tarzları	6
2.3.1 Demokratik yönetici tarzı.....	7
2.3.2 Otoriter yönetici tarzı	9
2.3.3 Serbest bırakıcı yönetici tarzı.....	13
2.3.4 Karizmatik yönetici tarzı.....	16
2.3.5 Dönüştürücü yönetici tarzı	18
2.3.6 Etkileşimci yönetici tarzı	21
2.3.7 Vizyoner yönetici tarzı.....	23
3. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MOTİVASYON SÜRECİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	27
3.1 Motivasyon Kavramı ve Tanımı	27
3.2 Motivasyonun Önemi	28
3.2.1 Çalışanlar açısından motivasyonun önemi.....	30
3.2.2 Yöneticiler açısından motivasyonun önemi	32
3.2.3 İşletmeler açısından motivasyonun önemi	33
3.3 Motivasyon Süreci.....	35
3.4 Motivasyon ile İlgili Temel Kavramlar	36
3.4.1 İhtiyaç.....	37
3.4.2 Dürtü	39
3.4.3 Güdüler.....	40
3.4.3.1 Başarı güdüsü	41
3.4.3.2 Bağlanma güdüsü	42
3.4.3.3 Yarışma güdüsü.....	43
3.4.3.4 Güç güdüsü	43
3.5 Çalışanların Motivasyonunu Artırmada Etkili Olan Teknikler	44
3.5.1 Gözdağı	44
3.5.2 Ceza ve ödül.....	45
3.5.3 Yarışma ve rekabet.....	46

3.5.4 Ayrıcalıklar tanıma.....	47
3.5.5 Meslek ve kurumu ile özdeşleşme	48
3.6 Çalışanların Motivasyonlarını Artırmada Etkili Olan Kuramlar	50
3.6.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	50
3.6.2 Alderfer'in erg kuramı	52
3.6.3 Herzberg'in çift elementler kuramı	53
3.6.4 McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı	55
3.6.5 Adams'ın eşitlik kuramı	56
3.6.6 Lawler-porter'in beklenti kuramı	57
3.6.7 Edwin locke'un amaç kuramı.....	58
3.6.8 Davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı.....	59
3.7 Çalışanları Motive Edici Faktörler ve Yönetici Davranışları	60
3.7.1 Çalışanları motive edici faktörler	61
3.7.1.1 Ücret ve ücret artışı	61
3.7.1.2 Teşvik primi	64
3.7.1.3 Ödüller.....	65
3.7.2 Çalışanları motive etmede etkili olan yönetici davranışları	66
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MESLEĞE	
BAĞLILIKLA FARKI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI	
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	67
4.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	67
4.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi	69
4.2.1 Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi	69
4.2.2 Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi.....	70
4.2.3 Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi	71
4.3 Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı	72
4.4 Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları.....	72
4.4.1 Uyum boyutu.....	72
4.4.2 Özdeşleşme boyutu	73
4.4.3 İçselleştirme boyutu	74
4.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	74
4.5.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler.....	75
4.5.1.1 Yaş.....	75
4.5.1.2 Cinsiyet.....	76
4.5.1.3 Medeni durum	76
4.5.1.4 Hizmet süresi.....	76
4.5.1.5 Eğitim düzeyi	77
4.5.1.6 Ücret.....	77
4.5.1.7 Algılanan yeterlilik.....	77
4.5.2 Yapılan işle ilgili faktörler	78
4.5.2.1 İşin içeriği.....	78
4.5.2.2 Beceri çeşitliliği.....	78
4.5.2.3 Özerklik.....	78
4.5.3 Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler	79
4.5.3.1 Rol belirsizliği	79
4.5.3.2 Rol çatışması	79
4.5.4 Örgütsel faktörler	80
4.5.4.1 Örgütsel denetim	80
4.5.4.2 Örgütsel yükselme imkânları	80
4.5.4.3 Örgütsel iletişim biçimi	81

4.5.4.4 Örgütsel güvenme	81
4.5.4.5 Örgütsel yapı	81
4.5.4.6 Yönetim tarzı.....	82
4.6 Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler	83
4.6.1 Sağlıklı iletişim	83
4.6.2 Vizyon.....	83
4.6.3 Takım çalışması	84
4.6.4 Mücadele	84
4.6.5 Yapılan işin karşılığını almak	85
4.6.6 Denetim.....	85
4.6.7 Değer verme	86
4.6.8 Teknoloji	86
4.6.9 Geliştirme.....	87
4.6.10 Örgüt kültürü.....	87
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR.....	89
5.1 Etzioni'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	90
5.1.1 Ahlaki açıdan yakınlaşma	90
5.1.2 Çıkara dayalı yaklaşım.....	90
5.1.3 Mecburi (yabancılaştırıcı) yaklaşım.....	90
5.2 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	91
5.2.1 Duygusal bağlılık	92
5.2.2 Örgütte kalmaya devam etme isteği.....	92
5.2.3 Normatif bağlılık.....	92
5.3 O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	92
5.3.1 Uyuma / itaat.....	93
5.3.2 Özdeşleşme	93
5.3.3 Benimseme	94
5.4 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	94
5.4.1 Devamlılık bağlılığı	94
5.4.2 Kenetlenme bağlılığı	94
5.4.3 Kontrol bağlılığı.....	95
5.5 Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	95
5.6 Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	96
5.7 Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	97
5.7.1 Ahlaki bağlılık.....	97
5.7.2 Çıkarıcı bağlılık.....	98
5.7.3 Yabancılaştırıcı bağlılık	98
6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI	99
6.1 Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları.....	100
6.2 Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları	101
7. YÖNTEM VE BULGULAR	103
7.1 İşletmelerde Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Barter Firmasında Bir Araştırma	103
7.1.1 Araştırmanın amacı ve önemi	103
7.1.2 Araştırmanın varsayımları.....	103
7.1.3 Araştırmanın sınırlılıkları.....	104
7.1.4 Araştırmanın modeli ve hipotezleri.....	104
7.1.4.1 Araştırma modeli	104
7.1.4.2 Araştırmanın hipotezleri	105

7.1.5 Evren ve örneklem seçimi	106
7.1.6 Kullanılan istatistiksel yöntemler	107
7.1.7 Araştırma ile ilgili bulgular ve yorumlar	107
7.1.7.1 Güvenilirlik analizleri	107
7.1.7.2 Demografik değişkenler ve frekans analizleri	108
7.1.7.3 Faktör analizleri	110
7.1.7.4 Demografik değişkenlerle ilgili hipotezlerin analizi (Anova Analizi)	116
7.1.8 Regresyon analizleri	121
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	127
KAYNAKLAR	131
EKLER	143
ÖZGEÇMİŞ	149



KISALTMALAR

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
Df	:Serbestlik Derecesi
İK	:İnsan Kaynakları
KMO	:Kaiser- Meyer- Olkin katsayısı
Yy.	:Yüzyıl





ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Yöneticilerin çalışanların isteklerine bakış açısı	33
Çizelge 3.2 : Bireyin bütüncül yapısı	37
Çizelge 3.3 : Dürtü ve güdü arasındaki temel farklar	40
Çizelge 3.4 : Başarı güdüsü yüksek/zayıf kişiler arasındaki farklar	41
Çizelge 3.5 : Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili bazı tanımlar	49
Çizelge 3.6 : Motivasyon Faktörlerinin Öncelik Dereceleri.....	61
Çizelge 4.1 : Örgütsel bağlılık seviyelerinin sonuçları.....	70
Çizelge 7.1 : Güvenilirlik analiz sonuçları	107
Çizelge 7.2 : Cinsiyet dağılımı	108
Çizelge 7.3 : Yaş dağılımı	109
Çizelge 7.4 : Görev dağılımı.....	109
Çizelge 7.5 : Kurumdaki hizmet süreleri dağılımı.....	109
Çizelge 7.6 : Öğrenim durumu	110
Çizelge 7.7 : Bartlett testi sonuçları.....	110
Çizelge 7.8 : Faktör Analizi Bulguları.....	112
Çizelge 7.9 : Faktör Analizi Sorularının Dağılımları	113
Çizelge 7.10: Döndürülmüş Faktör Analizi Soru Dağılımı	114
Çizelge 7.11: Döndürülmemiş ve Döndürülmüş Faktör Analizi	116
Çizelge 7.12: Normallik Tablosu Değerleri	117
Çizelge 7.13: Faktör 1 (Ekonomik tatmin) Anova Değerleri	117
Çizelge 7.14: Faktör 2 (Psikolojik tatmin alt boyutu) Anova Değerleri.....	118
Çizelge 7.15: Faktör 3 (Örgütsel yönetim tatmin alt boyutu) Anova Değerleri.....	119
Çizelge 7.16: Faktör 4 (Örgütsel bağlılık genel) Anova Değerleri	119
Çizelge 7.17: Faktör 5 (Tatmin genel) Anova Değerleri.....	120
Çizelge 7.18: Faktör 6 (Yönetici tarzı genel) Anova Değerleri.....	121
Çizelge 7.19: Regresyon Ön Analizine Yönelik Korelasyon Değerleri	122
Çizelge 7.20: Faktör1 İçin Regresyon Analizi	123
Çizelge 7.21: Faktör 2 Regresyon Analizi.....	124
Çizelge 7.22: Faktör 3 Regresyon Analizi.....	124
Çizelge 7.23: Faktör 4 Regresyon Analizi.....	124
Çizelge 7.24: Faktör 5 Regresyon Analizi.....	125
Çizelge 7.25: Faktör 5 Regresyon Analizi.....	125
Çizelge 7.26: Faktör 6 Regresyon Analizi.....	126
Çizelge 7.27: Faktör 6 Regresyon Analizi.....	126



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Demokratik ve Otoriter Yönetici Tarzları	10
Şekil 2.2 : Otoriter yönetimin kısır döngüsü	11
Şekil 3.1 : İşletmede İş Performansını Belirleyen Faktörler	29
Şekil 3.2 : Motivasyon Süreci.....	35
Şekil 3.3 : Fizyolojik ihtiyaçlar ve hiyerarşisi	38
Şekil 3.4 : Maslow'un ihtiyaçlar piramidi	51
Şekil 3.5 : Maslow ve Herzberg kuramlarının karşılaştırması	54
Şekil 3.6 : Kapsam kuramlarının karşılaştırması	56
Şekil 3.7 : Lawler-Porter'in dinamik aktivasyon modeli.....	57
Şekil 3.8 : Locke'nin bireysel amaçlar kuramı	59
Şekil 3.9 : Skinner kuramına göre sonuçsal koşullanma	59
Şekil 3.10: Ödül yönetim süreci	62
Şekil 4.1 : Örgütsel bağlılık yaklaşımları	68
Şekil 4.2 : Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	75
Şekil 4.3 : Teknoloji-Performans-Örgütsel Yapı İlişkisi.....	87
Şekil 5.1 : Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması.....	89
Şekil 5.2 : Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli	91
Şekil 7.1 : Araştırma Modeli	104



İŞLETMELERDE YÖNETİCİ TARZLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİLERİ: BARTER FİRMASINDA BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

İşletmeler gelir elde etme, faaliyetlerini devam ettirme ve büyüme için kurulurlar. Bu amacı gerçekleştirmek amacıyla hukuki yapılara uygun bir şekilde kurulan işletmeler işletmeyi kuran sahipleri ya da profesyonel yöneticiler tarafından idare ve sevk olunurlar. Bir işletmenin kuruluş amacı ve yapısına en uygun yönetim tarzını ve tekniğini benimsemesinin kuruluşun devamlılığını sağlaması, büyümesi, çalışanların motivasyonu ve bağlılıklarının güçlendirilmesinde gibi kurumsal başarıları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. İşletmelerdeki yönetim tarzları çalışanların motivasyonuna ve örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir. Buna bağlı olarak işletmelerde geliştirilecek yönetim tarzları çalışanların ve işletmenin performansına olumlu yönde katkıda bulunacaktır. Bu araştırmada, bir barter firmasında yönetici tarzlarının çalışanların motivasyonuna ve örgütsel bağlılığına etkilerinin ampirik şekilde incelenmesi amaçlanmıştır. İşletme yönetimlerinin çalışanların motivasyonunu artırması ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırması işletmenin kısa ve uzun vadeli performansına ve verimliliğine önemli katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Tüm bu sebeplerle araştırmanın bilimsel yazına bir katkıda bulunacağı tahmin edilmektedir. Bunun için tezin Birinci Bölümünde yönetim, yönetici kavramı, tanımı ve yönetici tarzları gibi konularda teorik anlamda bilgi verilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise motivasyon kavramı, tanımı, önemi, motivasyon süreci ve motivasyonla ilgili temel kavramlara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, mesleğe bağlılıkla farkı, örgütsel bağlılığın temel boyutları ve örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler değinilmiştir. Tezin dördüncü bölümü örgütsel bağlılık konusunda ileri sürülen yaklaşımları açıklamıştır. Beşinci bölüm ise örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçlarına yer vermiştir. Altıncı bölüm tez çalışması kapsamında bir barter firmasında yürütülen anket çalışması, yöntem ve elde edilen bulguları sunulmuştur. Tezin son bölümünde barter hizmeti arz eden bir firmada yönetim tarzlarının çalışanlarının motivasyonuna ve örgütsel bağlılıklarına ne derece ve nasıl etkide bulunduğu görgül araştırmada elde edilen verilerle ortaya çıkan varsayımlarla açıklanmaya mevcut durumun ne olduğu ve neler yapılması gerektiği konusunda da önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Yönetim, Yönetim Tarzları, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Yönetim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.*



EFFECTS OF CORPORATE-MANAGERIAL BEHAVIORS ON EMPLOYEE MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY ON BARTER FIRM

ABSTRACT

The main goals of the firms are to gain revenue, keep their activities continued, and grow, respectively. To realize their goals, the firms are supervised within the scope of the legal regulations by the owners and/or professional managers. The managerial styles and techniques suitable for the firm's goals have significant impacts on its corporate's successes such as its sustainability, growth, employee motivation, and strengthening organizational commitment. The types of corporate-managerial behaviors have important effects on employee motivation and organizational commitment. Depending on this fact, challenging managerial styles in the firms would obviously trigger the performance of employee- and corporate's performance. In this study, we aimed to examine the effects of corporate-managerial behaviors on employee motivation and organization commitment in a barter firm empirically. Because, it is believed that increased employee motivation and organizational commitment by the corporate-management significantly add value to the corporate's productivity and performance in both short and long terms. Based on these facts, this study would make a significant contribution to the academic literature. Overall, the first part of this study introduces a solid theoretical knowledge on the management, managerial concept and its definition, and managerial styles. The second part, however, presents motivation, its definition and importance as well as motivation processes and some basic motivation-related concepts. In the third part, organizational commitment, its definition, importance, its difference than occupational commitment, and basic dimensions of organizational commitment, and factors affecting organizational commitment. After that, the fourth section basically describes the theories related to the organizational commitment. The fifth unit of this study explains the positive and negative results of organizational commitment. The next coming chapter, sixth section, presented the material and methods, including the results from a survey/poll conducted in a barter firm. Finally, the last part of the study explained how important the corporate-managerial behaviors in a barter firm affected employee motivation and organizational commitments by using the findings obtained from the survey, as well as conclusions and recommendations in itself.

Keywords: *Management, Managerial Styles, Motivation, Organizational Commitment, Managerial and Organizational Commitment Correlation.*



1. GİRİŞ

Yönetim; insanoğlunun birlikte yaşamaya başlaması ile ortaya çıkan organize olmuş en küçük birimdir. Modern çağda bilim dalı olarak kabul gören bir kavram olmuş ve müşterek amaçlar ve hedefleri gerçekleştirmek için bazı faaliyetleri belli bir sistematik ile uygulamaya dönük ilkeler bütünüdür şeklinde ifade edilmiştir. Bu sebeple, tüm bu kaynakları ve olanakları belli bir süre içinde sevk ve idare edecek bir kişiye ya da bir diğer ifadeyle yöneticiye ihtiyaç duyulmuştur.

Etkin yönetim için insan kaynakları ve diğer üretim araçlarını örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda etkili ve verimli kullanabilen kişiler gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yönetici, farklı becerilere sahip olması beklenen, olağan zamanlarda olduğu gibi olağanüstü zamanlarda da sorun çözme yeteneklerine sahip olan, bir örgütün başarısı ve sürekliliğinde etkili en önemli unsurdur. Yönetici veya yönetici grubun astlarını sevk ve idare ederken sergiledikleri yönetim tarzı, örgütsel performansı ve çalışanların örgütsel ve iş memnuniyetini etkileyen en önemli faktörlerdendir.

İşletme Bilim Dalı içinde önemli bir gündem işgal eden yönetici tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılığına ve motivasyonlarına etkilerinin araştırılmasına dönük bu çalışma sekiz bölümden oluşmuştur. Literatür ve teorik kapsamlı bilgilerin sunulduğu bölümler sırasıyla 2., 3., 4., 5., 6., ve 7. Bölümlerdir.

Bölümleri ve kapsamlarını şu şekilde açıklayabiliriz:

- İkinci bölüm; yönetim, yönetici kavramları, tanımı ve yönetici tarzları
- Üçüncü bölüm; motivasyon kavramına, tanımına, önemine, motivasyon sürecine ve motivasyonla ilgili temel kavramlar
- Dördüncü bölüm; Örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, mesleğe bağlılıkla farkı, örgütsel bağlılığın temel boyutları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler
- Beşinci bölüm; örgütsel bağlılık konusunda ileri sürülen yaklaşımlar

- Altıncı bölüm; örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz yönleri

Hakkında geniş ve kapsamlı bilgileri sunmuştur.

Tezin amaç ve hedefi bir barter firması çalışanlarında yönetici tarzlarının örgütsel bağlılık ve otivasyon üzerine etkileri araştırma olduğu için, hedef firmadaki çalışanlara anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan anket ve elde edilen bulguların istatistiksel yorumları ise yedinci bölümde detaylıca paylaşılmıştır. Tez, sekizinci bölümde konu ve çalışma hakkında sonuçlar ve öneriler ile kapatılmıştır.



2. YÖNETİM, YÖNETİCİ KAVRAMLARI, TANIMI VE YÖNETİCİ TARZLARI

2.1 Yönetim Kavramı ve Tanımı

Yönetim; insanoğlunun organize olmuş en küçük birim şeklinde birlikte yaşamaya başlaması ile ortaya çıkmış ve modern çağda artık bilim dalı olarak kabul gören bir kavramdır.

Bu bağlamda, yönetim kavramı müşterek amaçlar ve hedefleri gerçekleştirmek için bazı faaliyetleri belli bir sistematik ile uygulamaya dönük ilkeler bütünüdür.

Literatürde yönetim kavramı ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetim; insan gücü ve diğer kaynakları bir araya getirerek işletmenin hedeflerini verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirme sürecidir (Güçlü, 2003: 63).
- Yönetim; örgüt hedeflerinin verimli ve etkin bir şekilde hayata geçirilmesi amacıyla yürütme, örgütleme, koordine etme, planlama, kontrol etme işlevlerine dair teori, kavram, model, teknik ve ilkelerin bilinçli ve sistematik bir şekilde ustalıkla uygulanması ile alakalı işlerin tamamıdır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2013: 8).
- Yönetim; bir işletmenin sahip olduğu finansal kaynaklar, bilgi, madde ve insan gücünü yeterli ve etkili bir biçimde liderlik etme, planlama, denetleme ve örgütleme süreçleriyle hedefleri gerçekleştirme sanatıdır (Gökçe ve Şahin, 2004: 136).
- Yönetim; insanların oluşturdukları grupların işbirliği içinde çaba göstererek istenilen hedefleri verimli bir biçimde hayata geçirecekleri ortamın oluşturulması ve devam ettirilmesi sürecidir (Yılmaz, 2004: 165).

- Yönetim; bir örgütün belirlediği hedeflerine varmak için istifade edeceği araçlar ve kaynakları bu doğrultuda verimli, etkin ve doğru şekilde kullanmasını içeren eylemlerinin tamamıdır (Güney, 2007a: 33).
- Yönetim; belirlenmiş bir faaliyetin başarıyla hayata geçirilmesi için kaynakları akla dayanan bir şekilde kullanarak, doğru yerde, doğru zaman, doğru araçlar ve doğru insanlarla harekete geçirilmesidir (Batmaz, 2012: 6).
- Yönetim; kişiler vasıtasıyla işlerin gördürülmesi sanatı; istenilen hedeflere ulaşmak için kaynakların etkili ve optimum düzeyde bir araya getirilmesi ve koordine edilmesidir (Şahin, 2010: 26).
- Yönetim, örgütsel hedeflerin etkin ve randımanlı şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla, bir takım eylemler ve işlevselliklere ilişkin bilimsel bilgileri uygulayan çabaların tamamıdır (Ertürk, 2013: 10-11).
- Yönetim; bir işletmenin belirlenmiş olan hedeflerini gerçekleştirebilmek için bilinçli bir şekilde dayanışmacı ve işbirlikçi bir tutum içinde faaliyete geçirilen işlerin tümüdür (Uğur ve Uğur, 2014: 124).
- Yönetim, grupları ve toplumları oluşturan kişileri idare etme sanatıdır (Güney, 2015b: 26).
- Yönetim, bazı işleri diğer kişiler ile birlikte veya bu kişiler aracılığıyla etkin ve randımanlı biçimde gerçekleştirme sürecidir (Öğüt, 2016: 6).
- Yönetim, iki ya da daha fazla kişinin işbirliğine dayanan ve bir hedefe odaklanmış bir ekip tutumudur (Güney, 2017c: 488).

Farklı alanlarda çalışan bilim adamlarının yaptıkları bütün bu tanımların tümünde amaç birliği, amacı gerçekleştirecek şekilde örgütlenmek ve iş bölümünün ortak öğeler olduğu dikkat çekmektedir. Bu açıdan bakıldığında şöyle bir genel tanım yapabiliriz; Yönetim, farklı zaman ve koşullarda siyasi, ekonomik ve teknolojik değişimlerin etkisi altında kalan, insan faktörünün etkin ve belirleyici olduğu, tüm olanakların örgütsel hedefler doğrultusunda sevk ve idare edilmesi sürecidir.

2.2 Yönetici Kavramı ve Tanımı

Yönetim kavramı ve tanımı bir örgütün maddi ve insan kaynaklarını amaçlarına ulaştıracak şekilde etkin ve verimli kullanma sanatıdır. Bu sebeple, tüm bu

kaynakları belli bir süre içinde sevk ve idare edecek kişiye ihtiyaç duyulmuş ve yönetici faktörü ortaya çıkarılmıştır.

Literatürde yönetim ile ilgili olduğu kadar yönetici kavramı ile ilgili de yapılan tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetici, bir kurum ya da kuruluştaki astları yöneten kendi üstlerinden ve kanunlardan aldığı sorumluluk ve yetkileri uygulayan, motivasyonu sağlayan, astlarını değerli hissettiren ve katılımı teşvik ederek hep birlikte karar vermeyi ilke edinmiş kimsedir (Bulut ve Bakan, 2005: 72).
- Yönetici, kendisine tanınmış meşru yetkilere dayanarak sorumluluk alan ve geçerli kaideleri tatbik ederek işlerin istenilen hedefler istikametinde yürütülmesini sağlayan bir unsurdur (Güney, 2007a: 34).
- Yönetici, mevcut kaynakları en etkin ve verimli biçimde değerlendirerek, olabilecek en yüksek üretimi gerçekleştirmek için çalışan; hedefini gerçekleştirme sürecinde kaideleri yerine getiren, belirleyen ve uyan, talimat alan ve veren kişidir (Özgür, 2011: 217).
- Yönetici, bir işletmenin var olan insan gücü ve maddi imkânlarını en randımanlı ve etkili biçimde kullanan ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan kişidir (Batmaz, 2012: 14).
- Yönetici, bir işletmede büyük ve gerekli faaliyetlerle birlikte küçük ve gereksiz olduğu düşünülen faaliyetleri de verimli ve etkin bir biçimde uygulayan kişidir (Küçük ve Kocaman, 2015: 351).
- Yönetici, kişileri belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda etkileyerek sevk ve idare edebilen kimsedir (Güney, 2015b: 26-27).
- Yönetici, bir teşkilatta diğer kişilerin faaliyetlerini takip eden ve yönlendiren bireydir (Öğüt, 2016: 5).
- Örgütlere canlı bir organizma özelliği katan insan unsurunu örgütsel amaçlar ve hedefler istikametinde başarılı kılan ögedir (Güney, 2017c: 486).

Yönetim kavramı üzerine yapılmış tanımlamaların bir diğer önemli olguyu yani yönetici faktörünü beraberinde getirdiği görülmektedir. Başka bir deyişle insan kaynakları ve diğer üretim araçlarını örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda etkili ve verimli kullanabilen kişiler gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında şöyle bir genel tanım yapabiliriz: yönetici, farklı becerilere sahip olması

beklenen, olağan zamanlarda olduğu gibi olağanüstü zamanlarda da sorun çözme yeteneklerine sahip olan, bir örgütün başarısı ve sürekliliğinde etkili en önemli faktördür.

2.3 Yönetici Tarzları

Birden fazla insanın var olduğu topluluklarda faaliyetler olmakta ve bu faaliyetlerin sistematik şekilde yönetimine gerek duyulmaktadır. Bu durum ise, yönetici veya yönetici grubuna ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Yönetici veya yönetici grubun astlarını sevk ve idare ederken sergiledikleri yönetim tarzı, örgütsel performansı ve çalışanların örgütsel ve iş memnuniyetini etkileyen en önemli faktörlerdendir.

Bazı bilim adamları yöneticileri dönüştürücü, bürokratik ve hiyerarşik olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Gelişmiş Batılı ülkelerde yöneticiler dönüştürücü yönetim tarzı sergilerken, Asya ülkelerinde daha bürokratik ve hiyerarşik tarz sergilenmektedir. Yönetim tarzlarının belirlenmesinde örgütlerin içinde bulundukları toplumların kültürel yapısı ve geleneklerinin önemli etkisi bulunmaktadır (Lok ve Crawford, 2003: 323).

Bir diğer yaklaşım ise yöneticileri mekanistik ve hümanistik olmak üzere ikiye ayırmıştır. Mekanistik yönetici tarzı, istikrarlı piyasa koşullarında faal örgütler için geçerlidir. Bu tarz örgüt yapısını korumak ve sürdürmek üzerinde daha çok odaklanırken, insan unsurunu arka planda bırakmaktadır. Diğer taraftan, hümanistik yönetici tarzı insan unsuruna odaklanmaktadır. Hümanistik yönetici, astları ve diğer kişiler ile iletişimi açık tutar, düşüncelere açık olur, güven tesis eder, karar almak mekanizmalarına katılımı yaygınlaştırır ve demokratik olur (Zehir, Ertosun, Zehir ve Müceldili, 2011: 1462).

Türkiye'deki örgütlerde takım-odaklı, ataerkil, müdahaleci olmayan-serbest bırakıcı (Laissez-faire) ve otokratik-hiyerarşik olmak üzere dört yönetici tarzı olduğu görülmektedir (Özer ve Tınaztepe, 2014: 779).

Yöneticiler içinde bulunduğu durum ve zamana bağlı olarak, baskıcı, otoriter, demokrat, işbirlikçi ve serbest bırakıcı tarzlarından bir ya da birden fazlasını uygulayabilirler. (Doğanay ve Şen, 2016: 327).

Yöneticiler tercih ettikleri yönetim tarzı ve felsefesi, otoritesini tesis ediş şekli, aslları ve mevkidaşlarına karşı yaklaşımı, iletişim kanallarını kullanış şekli ve diğler pek çok unsur örgütlerde çalışan memnuniyetini ve bağıllılığını tayin eden en önemli faktörler arasındadır. Her zaman ve her koşulda geçerli tek bir yöneticilik tarzı bulunmamaktadır (Güney, 2015b: 26).

Son yıllarda Dünya’da yaşanan baş döndürücü değışimler sosyal, iktisadi ve diğler pek çok olumlu gelişmelere yol açmakla birlikte, beraberinde bazı problemlerin de ortaya çıkmasına yol açmıştır. İş hayatında farklı alanlarda iştiğal eden ticari işletmeler, örgütler, kurumlar ve diğler yapılarda her kademedede çalışan kişiler de olumlu veya olumsuz sorunlar ile karşılaşmaktadır. Bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için yapısına ve değışen koşullara uyum gösterecek yönetim tarzının benimsenmesi önemlidir.

Bir yöneticinin yönetim tarzını ve duruşunu belirlerken çalışanların işyerlerinde sosyal, ekonomik ve duygusal doygunluğa bir ara ulaşmak istediklerini dikkate alması gerekmektedir. Yönetici tarzının belirlenmesinde ekonomik ve kültürel makro faktörlerin de ciddi etkileri olduğı görölmektedir.

Genel olarak yönetici tarzlarını şu ana başlıklar altında ele alıp açıklayacağız;

2.3.1 Demokratik yönetici tarzı

İnsanlık tarihi ve uygarlığı ile neredeyse eşit olan demokrasi kavramına yönetim ve yönetici tarzında da yer verilmiştir. Farklı seslerin dinlenmesi, görüşlerinin alınması ve karar alma süreçlerine dahil edilmesi diyebileceğimiz demokrasi, bir yönetici tarzı olarak örgütlerin sevk ve idaresinde önemli bir yere sahiptir.

Eski Grek dilinde *dēmos* halk, ahali ve *krátēs* güçlü, iktidar sahibi sözcüklerinin bileşimi olan demokratik (demokrat) kelimesi, Fransızca demokrasiden yana olan kimseyi ifade etmek için kullanılmaktadır (Çiçek, 1999: 1).

Demokratik yönetici tarzı hakkında literatürde yapılan bazı açıklamaları şöyle sıralayabiliriz:

Demokratik yönetici tarzını benimseyen yönetici, karar alma sürecinde tek başına hareket etmeyen, grubun diğler üyelerinin karar alma sürecine katılmalarını sağlayan ve tartışma özgürlüğü ortamı yaratan kişidir. Bu tip yönetici sorumluluğı kendisinde toplamaktan daha çok iş arkadaşlarına dağıtır,

objektif ve gerçekçi tenkitler yapar, dayanışma ve işbirliğine önem verir, iş ortamında gerilim ve çatışma eğilimini azaltır ve karar mekanizmasında diğer üyelere eşit söz hakkı tanır (Güney, 2017c: 77). Bu durum, yönetici için avantaj sağlamakta, örgüt içi uyumu ve işbirliğini güçlendirmektedir.

Demokratik yönetici tarzında, yönetici yönetme gücünü astları ile paylaşma arzusu içindedir. Bu yönetici tarzında çalışanlara işlerini etkileyen hususlar konusunda bilgi verilir, yönetici çalışanları farklı önerilerde bulunmaları ve düşüncelerini paylaşmaları konusunda teşvik eder (Canbolat, 2016: 50).

Demokratik yönetici tarzı örgüt içinde herhangi bir nedenle ortaya çıkan gerginlik ortamını olumlu yönde etkileyerek, olası çatışma durumunu engellemektedir. Çalışanlara fikirleri tümüyle ya da kısmen kabul görmeyecek olsa bile, eşit söz hakkı tanınmasının bu sonucun elde edilmesinde son derece etkili olduğu görülmektedir.

Demokratik yönetici tarzında bireyin farklı yaklaşım tarzı ve esnek karar verme gücüne, ön planda ve ayrıntılı şekilde yer ve önem verildiği görülmektedir. Politika ve karar alma aşamasında çözüm yolu bulabilmek için türlü ve farklı seçeneklerin deneyimlenmesine uygun olması, grup yönetim şeklinin farklı bir üstünlüğü olduğu söylenebilir. Hata yapıldığı zamanlarda alınganlık göstermeden yerinme, hataları tekrar etmemek ve onlardan ders çıkarmak demokratik yönetim şeklinin özelliğidir (Cem, 1971:103). Bu şekliyle, demokratik yönetici, aslında problem çözme ve karar alma sürecinde sonuç odaklı davranmakta ve etkinliğini artırmaktadır.

Demokratik yöneticilik tarzını sergileyen en ünlü kişilerden birisi "Ike" lakaplı, A.B.D' nin 34. Başkanı ve II. Dünya Savaşı'nda 1944-45 yılları arasında Batı Avrupa Müttefik Kuvvetleri Başkomutanlığını yürüten Dwight David Eisenhower'dır (Barbieri, 2005: 392).

Demokratik yöneticinin başlıca özellikleri gruba dönük olma eğilimi göstermeleri ve astlarına işlerini yaparken ciddi şekilde özgürlük tanımlarıdır (Ergun, 1981: 231).

Demokratik yönetici tarzının başlıca yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Bulut ve Bakan, 2005: 72-85):

- Demokratik yönetici tarzı, otonomi, kontrol ve katılımcılığı desteklediği için çalışanın iş tatmininde olumlu etkisi olmaktadır.
- Demokratik yönetici tarzında çalışanlar, karar alma sürecine dâhil edildiği için çok daha yaratıcı çözümler üretilmesi mümkün olmaktadır.
- Orta ve üst kademe yöneticilerde daha başarılı sonuçlar alınmasını sağlamaktadır.

Demokratik yönetici tarzının başlıca zararlarını şöyle sıralayabiliriz (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75-82-83):

- Demokratik yönetici tarzında kriz ve sorun anlarında belirsizlik artabilmektedir. Hâlbuki bu gibi koşullarda yöneticinin daha etkin ve yönlendirici olması beklenmektedir.
- Demokratik yönetici tarzında çalışanlar, karar alma süreçlerine katıldıklarından dolayı zaman kaybı yaşanabilmektedir.
- Demokratik yönetici tarzını benimseyen yönetici, karar alma sürecinde fikri kabul görmediği için çalışanlardan özür dilemek ve gergin ortamı yumuşatmak için fazla çaba göstermek durumunda kalmaktadır.

Demokratik yönetici tarzının örgütlerde en çağdaş ve etkili stillerden birisi olduğu görülmektedir. Çalışanları karar alma sürecine dâhil eden, bu konuda teşvik edici, fikirlere ve bireylere saygılı yaklaşımı temsil eden bu tarzın, kriz ve olağanüstü durumlarda bazı sakıncaları olduğu da anlaşılmaktadır.

2.3.2 Otoriter yönetici tarzı

Otoriter yönetici tarzı, örgüt içinde atanmış olmakla birlikte, güç, yetki ve karar alma süreçlerini kendisinde toplayan, meşruluğu başarısına bağlı olan ve çalışanlara fazla serbestlik ya da hareket alanı bırakmayan bir yaklaşımdır.

Kelime kökeni Latince auctoritas (ağalık, şeflik) sözcüğünden evrilmiş olan ve dilimize Fransızca autorité (emir verme yetkisi, amir, önder) kelimesinden alıntılanmıştır (Halidi, 2015: 4).

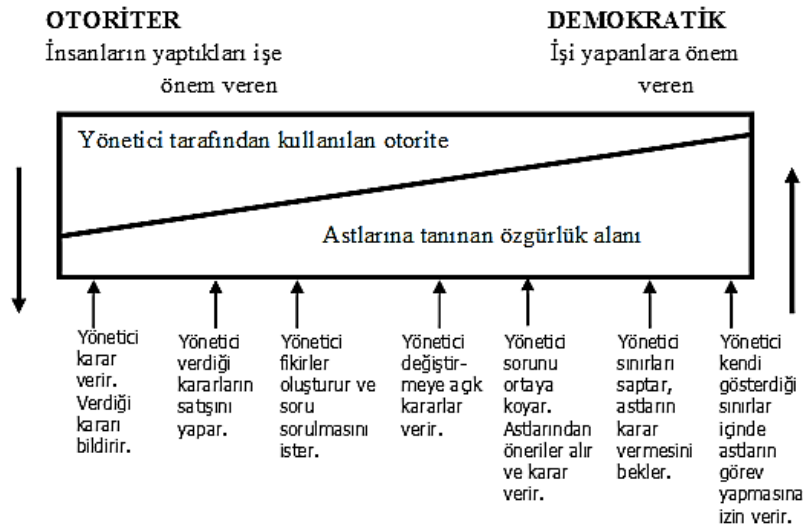
Otoriter yönetici tarzı hakkında literatürde yapılan bazı açıklamaları şöyle sıralayabiliriz:

Otoriter yönetici tarzı verimlilik ve üretim ile ilgilenir. Otoriter tarzı benimseyen yönetici, kişilerden çok işe değer verir. Yönetici kişilerin en yüksek

düzeyde üretim yapmasını arzular. Bu yönetim yaklaşımına göre kişileri kendi haline bırakırsan iş görmezler, kişilere güzel davranıldığında istismar ederler, kişiler sadece otoriter ve sert bir yaklaşımla verimli, etkin ve yararlı olurlar. Yine bu yaklaşıma göre kişiler doğuştan üşengeçtirler. Otoriter tarzdaki yönetici, işletmedeki şartları işletme hedeflerine en yüksek düzeyde varmak için düzene koyan fakat bu düzeni oluştururken kişilerin istek ve eksiklerini gidermek ve onları mutlu edecek yöntemleri uygulamayan, insanları birer robot gibi gören kişilerdir (Uçar, 2006: 18). Bu şekliyle, otoriter yönetici garzı, aslında çalışanları kucaklayan bir yaklaşımdan uzaktır.

Otoriter yönetici tarzı, çalışanların karar alma sürecine katılmadığı, katılamadığı, alınan kararların gizlendiği ve hatta hakkında karar alınmış çalışanın durumdan bilgisinin olmadığı yaklaşım sergiler (Özsalmanlı, 2005: 145).

Şekil 2.1’de demokratik ve otoriter yönetici tarzlarının karşılaştırması yapılmıştır. Otoriter yönetici tarzı işe dönük ve yetkiyi kendisinden toplayan bir yaklaşım sergilerken, demokratik yönetici tarzında insan ilişkilerinin öne çıktığı ve astlara özgürlük alanı bırakıldığı görülmektedir.



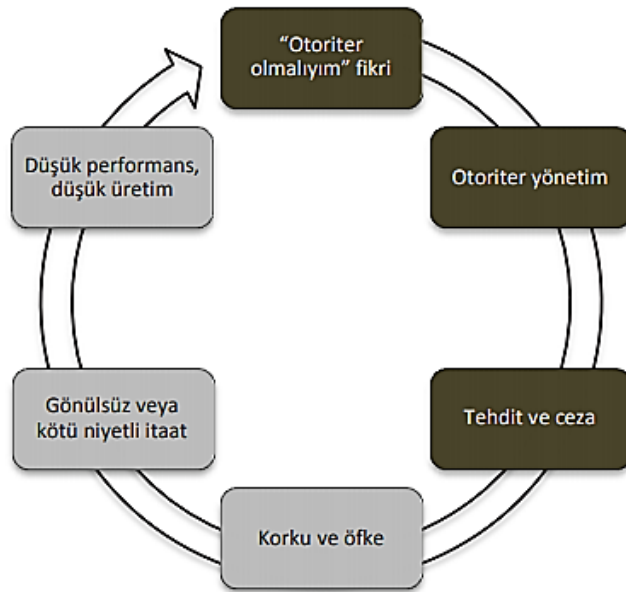
Şekil 2.1: Demokratik ve Otoriter Yönetici Tarzları (Ergun, 1981; 65).

Otoriter yönetici, bir bakıma, çalışanlara serbestliği sınırlayan, otoriteyi kendisi kullanmayı tercih eden bir tarz sergilemektedir.

Otoriter yönetici tarzı katı ve baskıcı olduğu için, işgörenler olumsuz etkilenecektir. Bu durum, yöneticiler açısından dikkat edilmesi gereken bir olgudur (Örücü ve Çoban, 2017: 11).

Otoriter yönetici tarzının kriz anlarında sonuca taşıyıcı tesiri olması üzerinde düşünülmesi gereken bir olgudur. Diğer zamanlarda, otoriter yönetici tarzının örgütsel kabul görmemesi, en azından çalışanların olumsuz duygular geliştirmesine sebep olmaktadır. Bu tarz yöneticiye tarihte bilinen en iyi örneklerden birisi Churchill'dir. İngiltere'yi 2. Dünya Savaşı'nda sona ulaştıran, bir tür kurtarıcı olarak kabul edilen Churchill, savaşın bitiminde yapılan ilk seçimde iktidarı terk etmek zorunda kalmıştır.

Şekil 2.2'de otoriter yönetimin kısır döngüsü şematize edilmektedir. Tehdit ve cezaya dayalı durum, korku ve öfkeye yol açmakta, bu durum kişiyi gönülsüz veya kötü niyetli itaata zorlamakta ve sonuç olarak verim ile performansta düşüşle sonuçlanmaktadır. Başa dönülen detay ise otoriter olmalıyım fikrinin tekrar sorgulanmasından ibarettir.



Şekil 2.2: Otoriter yönetimin kısır döngüsü (Özgür, 2011: 219)

Bu yöneticilik tarzında lider bir yol haritası belirler, ekip yapısını düzenler, görevleri belirler, örgüt üyelerinden verilen görevleri yerine getirmelerini bekler ve üyelerde bu görevleri eksiksiz yerine getirir (Canbolat, 2017: 48).

Otoriter yönetici, sergilediği yönetim tarzı ile kısır bir döngü sergilemektedir. Otoriter olmalıyım görüşünün başlangıç noktası olduğu bu tarza sahip yönetici açısından sonuç çalışandan motivasyon eksikliği, öfke ve gerçek olmayan bir itaat doğurmaktadır.

Otoriter yönetici tarzına bilinen en iyi örneklerden birisi John F. Kennedy, Vladimir Putin, Lorne Michaels ve Larry Ellison'dır.

Otoriter yöneticinin başlıca özellikleri işe dönük olmaları ve ellerindeki güç ve yetkiyi astlarını etkilemek için kullanmalarıdır (Ergun, 1981: 231).

Otoriter yönetici tarzının başlıca yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Özgür, 2011: 218-219):

- Otoriter yönetici tarzında iletişim açık ve net olduğundan dolayı izleyenler tarafından kolay anlaşılır.
- Kriz zamanlarında hedeflerin gerçekleştirilmesinde yararlıdır.
- Örgütte düşük performans ve değişime karşı direnç görüldüğü durumlarda sorunun aşılmasında etkilidir.

Otoriter yönetici tarzının başlıca zararlarını şöyle sıralayabiliriz (Özgür, 2011: 218-219):

- Otoriter yönetici tarzında yetkiler yöneticide toplandığından ve karar alma sürecini yönetici tek başına yürüttüğünden dolayı bürokrasi yoktur ve çalışanlar mutlu değildir.
- Otoriter yönetici tarzı çalışanlar arasında kırgınlık ve yaratıcılığın düşüşüne yol açar.
- Otoriter yönetici tarzı yüksek verimlilik yaratırken, kaliteyi düşürür.
- Otoriter yönetici tarzı örgütsel eylemlerde tatminsizliğe yol açar.
- Otoriter yönetici tarzı katı ve baskıcı olduğu için çalışanlar olumsuz etkilenirler.
- Otoriter yönetici tarzı duygusal tükenmişliğe yol açar.

İnsanlık tarihinde farklı alanlarda pek çok yöneticinin otoriter tarz sergiledikleri bilinmektedir. Otoriter yönetici tarzının olağanüstü koşullar için ideal olduğu düşünülmektedir. Ancak, günümüzde çağdaş yöneticilerin istisna durumlarda bu stili tercih ettikleri, genel olarak daha insana odaklı diğer tarzları kullanmaya çalıştıkları literatürde görülmektedir. Otoriter yönetici tarzı bazı avantajlarına

rağmen, çalışma ortamı ve çalışanlar açısından bakıldığında beraberinde çatışma, gerginlik ve kızgınlık gibi duygu yoğun sorunların gelişmesi için yeterli ortam ve şartları sağlayacağı anlaşılmaktadır.

2.3.3 Serbest bırakıcı yönetici tarzı

Serbest bırakıcı yönetici tarzı bireylerin bir konuda alacakları kararlarına ve eylemlerine kasten müdahale etmekten kaçınır. Bu yaklaşım aynı zamanda yönetim alanında bir tarz olarak yerini bulmuştur.

Serbest bırakıcı yönetici tarzı hakkında literatürde yapılan açıklamalardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

Serbest bırakıcı yönetici tarzında yönetici, örgütte iş yüklenmez, kararlarını geciktirir, çalıştığı kişilere geri bildirimde bulunmaz, onların talep ve ihtiyaçlarını karşılamak için uğraşmaz. Tam serbesti tarzını benimsemiş yönetimlerde uygulamalar ve kararlar çalışanlar tarafından kimseye sormadan alındığı, örgütteki üyelerin şahsi kanaat ve eylemlerini harekete geçirmesi açısından yararlıdır. Ancak, çalışanların nitelikleri düşükse ve iş yüklenme yetenekleri güçlü değilse, bu tarz verimi düşürür (Canbolat, 2017: 52). Tam serbesti tarzı yöneticilik tarzının çalışan profili yüksek örgütlerde uygulanmasının kolay ve az riskli olacağı açıktır.

Bazı araştırmalara göre serbest bırakıcı yönetici tarzı etkileşimci yönetici tarzının bir alt boyutu olarak ele alınırken bazı araştırmalara göre ise “bırakınız yapsınlar” olarak ele alınır. Bu yönetici tarzı sorumluluk almayan, ihtiyaç duyulduğunda etrafta bulunmayan, yardım isteklerine olumlu yanıt vermeyen ve önemli hususlarda kendi düşüncelerini direten yöneticileri tanımlar (Tunçbilek, 2013: 16-17). Çalışanların taleplerine ilgi göstermeyen bu tarz yöneticinin örgütsüzlük intibası yaratması kolay olacaktır.

Serbest bırakıcı yönetici tarzında yönetici, işgörenlere bir amaç gösterir ve amaca kendi becerileriyle ulaşmaları için onları tümüyle serbest bırakır. Bu serbestiyetin, çalışanların kendilerini rahat ve özgür hissetmeleri bakımından faydaları vardır. Yöneticinin asıl yükümlülüğü malzemeleri ve kaynakları temin etmektir. Yönetici sadece herhangi bir hususta düşüncesi sorulursa görüşünü söyler lakin yöneticinin görüşü örgüt üyelerinin eylemlerini bağlamaz (Yörük ve Dündar, 2011: 98). Bu tarz yöneticilerin çalışanları rahat hissettirirken,

kendisinin sorumluluk almaktan uzak duruşu bir süre sonra örgüt içi düzensizlikte yükselişe yol açacaktır.

Serbest bırakıcı yönetici tarzında, takipçiler kendilerini eğitip problemlerine çözüm bulma hususunda motive edilmişlerdir. Bu tarzdaki yöneticiler yetkilerini sahiplenmemekte ve yetkilerini tamamen üyelere devretmektedirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Bir dönem Türk siyasi hayatına damgasını vurmuş olan “bırakınız yapsınlar” yaklaşımının ekonomi yönetimi anlayışına dönüşmesi, ülke yönetiminde de tesirlerini göstermiştir. Uzun yıllar Türk siyasi hayatı ve ekonomisi için kendi fikirlerini topluma sunan, sermayeye serbestlik tanıyan, serbest bırakıcı tarzda ekonomik faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli talep ve ihtiyaçların yasal olarak karşılandığı serbest bırakıcı yönetici tarzı Türk toplumu tarafından da tecrübe edilmiştir.

Serbest bırakıcı yönetici tarzı, yüksek seviyeli aldırmazlığı, kararsızlığı ve sorumluluktan kaçınmayı sergileyen bir bakış açısına sahiptir (Ayan ve diğ., 2016: 509).

Serbest bırakıcı yönetici tarzı özellikle yüksek bilgi ve yetenek gerektiren bilimsel/akademik ortamlar ile örgütlerin yoğun araştırma ve geliştirme yaptıkları birimlerinde çok daha etkin şekilde uygulanabilir (Bakan ve diğ., 2015: 205).

Serbest bırakıcı yönetici tarzının en uygun olduğu sektörler arasında reklam ve tanıtım ajansları, endüstriyel ürün tasarımı firmaları, sosyal medya kuruluşları, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) bölümleri, Sermaye Yatırım Şirketleri ve gelişmiş mimarlık ve mühendislik kuruluşları gelmektedir. Bu tip örgütlerin ortak özellikleri arasında en dikkat çekici şey fikir yoğun çalışmaları ve yüksek nitelikli kişileri istihdam etmeleridir. Kendilerine serbestlik tanınan ve diğer yönetici tarzları ile karşılaşmayan uzman kişilerinden beklenen şey ise ürün-hizmet ve sistemleri deneyerek ve yanılarak mükemmelleştirmeleridir. Bu sebeple, özellikle geliştirme sürecinde serbest bırakıcı yönetici tarzı mükemmel işe yarayabilmektedir. Ancak, geliştirilen ürün-hizmet ve sistemin teslimat tarihi göz nüne alındığında, yaklaşan vade, serbest bırakıcı bir tarzdan otokratik yönetici tarzına dönüşebilir. Serbest bırakıcı yönetici tarzı ekonomi alanında

1980’li yıllarda A.B.D Başkanı Ronald Reagan yönetiminde Amerikan Federal Merkez Bankası Başkanı Alan Greenspan ve ünlü ekonomist Milton Friedman tarafından popülarite kazandı. Bu iki kişi özel sektörün düzenlenmesinden devletin rolünü azaltan makroekonomik politikaların, uluslararası ticaret ve para politikalarının mimarı oldular. Serbest bırakıcı yönetici tarzının ya da bu yaklaşımın başarısızlıkla sonuçlandığı devasa büyük projeler de oldu. Örneğin, 19. Yüzyılda Amerika kıtasını bir ucundan diğerine bağlayacak olan transkontinental demiryolu projesi, yapımı 904-1094 yılları arasında süren Panama Kanalı, inşaatı 1920’lerde başlayan ve ancak Roosevelt döneminde bitirilen Hoover Barajı ve yine Eisenhower’ın önderlik ettiği eyaletler arası karayolu ağıdır. Bu tarzı benimsemiş ve sonucu başarısızlık olmuş Intel gibi büyük bir telekomünikasyon-elektronik firması ile Ronald Reagan, Warren Buffett ve Jack Welch ile işletme ve yönetici örnekleri çoğaltılabilir. Dünya’nın pek çok alanda en gelişmiş ve dinamik ülkelerinden birisi olan ABD’de siyasetten, marka özel sektör firmalarına kadar serbest bırakıcı yönetici tarzının, elbette dönemin ekonomik anlayışına bağlı olarak, geniş biçimde tercih edildiği görülmektedir.

Serbest bırakıcı yöneticilerin başlıca özellikleri müsaadeci olmaları, örgütsel politika ve metot izlemeleri, başına buyruk ve örgüt içinde yönetici varlığını sıfırlamalarıdır (Ergun, 1981: 232).

Serbest bırakıcı yönetici tarzının başlıca yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75):

- Serbest bırakıcı yönetici çalışanların kendilerini rahat ve özgür hissetmeleri sağlamaktadır.
- Serbest bırakıcı yönetici çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebilmelerine fırsat vermektedir.
- Serbest bırakıcı yönetici yaratıcılığın ön planda olduğu örgütler için ideal ortamı yaratmaktadır.

Serbest bırakıcı yönetici tarzının başlıca zararlarını şöyle sıralayabiliriz (Ayan ve diğ., 2016: 509):

- Serbest bırakıcı yönetici tarzında örgütteki üyeler, şahsi kanaat ve eylemlerini harekete geçirme fırsatı bulurlar, ancak çalışanların niteliksiz olması durumunda verim ve kalite düşecektir.
- Serbest bırakıcı yönetici tarzında çalışanların nitelikleri düşük ve yetenekleri güçlü değilse, örgütsel verim düşmektedir.
- Serbest bırakıcı yönetici tarzı işgörenlerde duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı artırmaktadır.
- Serbest bırakıcı yönetici tarzı kişisel başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir.

Serbest bırakıcı yönetici tarzında ürün-hizmet ve sistem tasarlayan, geliştiren ve sunan yapılarda yüksek nitelikli uzman ve serbest düşünme ortamı sağlaması gibi avantajlarının olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, ekonomik ve siyasi tarihte küresel ölçekte pek çok başarısız örnekte bulunmaktadır. Geliştirilen her şeyin nihayetinden kullanıma sunulacağı, fayda-çıkar ilişkisi üzerinde işletmenin yaşamını devam ettirmesinde maddi kaynak yaratacağını düşünürsek, serbest bırakıcı yönetici tarzının halefi daha farklı yönetici tarzlarının yanında uzun yaşam şansının olmadığı görülmektedir.

2.3.4 Karizmatik yönetici tarzı

Bazı kişilerin diğer kimseleri cezbeden ve takipçisi olmasını sağlayan üstün nitelikleri bulunmaktadır. Hatta takipçilerinin söylediklerine inanmasını, neredeyse sorgulamadan uygulamasını ve bu sayede en zor koşulların aşılmasını sağlarlar. Tanrı vergisi nitelikleri olan bireylerin örgütsel hedeflere ulaşırken sergiledikleri beceriler işletmelerin yönetiminde en etkili tarzlardan birisi olarak kabul edilmektedir.

Karizma etimolojik olarak eski Yunan kökenli olup, bir kimsenin içsel güçlerle donatılması, lütuf, iyilik, lütuf edilen hediye ve Tanrı vergisi gibi anlamlara gelmektedir (Alga, 2017: 99).

Karizma, çekici kişiliği olan bir bireyin kendisinde mistik, doğaüstü, kutsal, benzersiz yani olağanüstü güçleri olduğuna insanları inandırması ve kendisini takip etmelerini sağlamasıyla oluşur. Bu gücün esas kaynağı yöneticinin kişiliği ve takipçilerinin emel ve ümitlerine sözcü olabilmesinde yatmaktadır (Güney, 2017 s:221).

Karizmatik yönetici tarzı hakkında literatürde yapılan açıklamalardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Karizmatik tarz yönetici tarzına çağdaş ilgi, sosyolojik olarak ilk kez Max Weber tarafından olmuştur. Weber, karizmatik yöneticiyi istisna özelliklerine inanılan kişi olarak tanımlamıştır. Ani ve radikal değişimlerin karizmatik kişilerin yükselişlerini belirlediğini ve insan gruplarında yasal ve geleneksel otoritelerden sonra en etkili üçüncü tarz olduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar karizmatik yönetici tarzı ile kurumsal performans, bağlılık, davranışlar ve iş tatmini gibi kurumsal değişkenler arasında güçlü ve anlamlı bağlantılar olduğunu göstermektedir (Yavan, Sökmen ve Bıyık, 2018: 899). Özetlemek gerekirse, karizmatik yönetici çoğunluktan oldukça farklı nitelikleriyle en az yasal ve geleneksel otoriteler kadar etkin ve güçlü adeta lokomotif gibi peşinden takipçilerini sürüklemektedir.
- Bir duruş ve davranış biçimi olarak karizmatik yönetici tarzı kendisine bağlı kişileri derinden etkileyerek, çok fazla sorgulamadan verdiği talimatlara uymalarını sağlar. Bu tip tarz özellikle kaotik ve çalkantılı koşullarda örgüt üyelerinin hedeflere yönlendirilmesi ve düzenin sürdürülmesi bakımından önem taşır (Taşgıt ve Sert, 2017: 535).
- Karizmatik yönetici tarzının durağan bir örgütü hareket geçirmekteki yeteneği, idealizmi ve sorunlu koşullarda sergilediği performans bakımından örgütsel motivasyona katkısı ve bu suretle hedeflere ulaşmada başarısı önemini göstermektedir.
- Karizmatik ilişkiyi yaratan kişinin ne olduğu değil, izleyicilerin bu kimseyi nasıl ve ne şekilde gördükleri önemlidir. Bu bağlamda, reformcu, sürekli yenilik ve idealleri peşinde koşan ve birlikte çalıştığı kişileri motive etmede karizmasını başarıyla kullanmaktadır (Güney, 2015b: 430).
- İş yaşamında karizmatik yönetici tarzını sergileyen yöneticilere örnek 1970’li yılların sonunda iflastan kurtarması için Chrysler’in başına getirilen Lido Anthony Iacocca ile 1981 yılında General Electric’in en genç İcra Kurulu Başkanı (CEO) olan Jack Welch gelmektedir.
- Karizmatik yöneticinin başlıca özellikleri etkileyici ve güçlü kişilik, ikna edici, iyi dinleyici, sorun çözücü, reformcu, ilham verici, fedakâr ve idealist olmasıdır.

Karizmatik yönetici tarzının başlıca yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Taşgit ve Sert, 2017: 535):

- Karizmatik yönetici tarzı örgütlerde özellikle kriz dönemlerinde başarıyı getirmektedir.
- Karizmatik yönetici tarzı kurumsal performans, bağlılık, davranışlar ve iş tatminini olumlu şekilde etkilemektedir.
- Karizmatik yönetici tarzında işgörenler başarıyla motive edilmektedir.
- Karizmatik yönetici tarzında, kriz anlarında başarılı sonuçlar almaktadır.
- Karizmatik yönetici tarzının başlıca zararlarını şöyle sıralayabiliriz (Taşgit ve Sert, 2017: 535):
- Karizmatik yönetici tarzında, yapılan hatalardan ders alınmaması örgütün geleceğini belirsiz kılmaktadır.
- Çalışanlar karizmatik yöneticinin kendilerine yalan söylediğini düşündüklerinde, ortam bundan olumsuz etkilenir, verim ve moral düşmektedir.
- Karizmatik yöneticinin performansının düşmesi durumunda, tüm örgüt için verim bakımından olumsuz gelişmeler olması ve amaçlara varılması konusunda isteksizlik olabilmektedir.

Yasal ve geleneksel otoritelerden sonra gelen en etkili üçüncü stil olan karizmatik yönetici tarzının çalışanlara ilham verdiği, daha iyi bir yaşam ve hayat kalitesinin artması uğrunda mücadele verdikleri, en olağanüstü koşulların içinden takipçilerini çıkardıkları, kendilerine bazan insanüstü nitelikler atfedilen bu kişilerin gelecek öngörüsü koymaları ve motivasyon edici oldukları görülmektedir. Ancak, yaptıkları hatalarından ders çıkarmadıkları durumlarda, örgütü nasıl bir geleceğin beklediği yanıtını bekleyen bir soru olarak durmaktadır.

2.3.5 Dönüştürücü yönetici tarzı

Değişen koşullara intibak etmeye çalışmak ve bunu başarmak için mücadele etmek tüm canlı organizmaların ortak özelliğidir. Organizmalar bu sayede türlerinin devamını zayıf yönlerini avantaja dönüştürerek başarmak isterler. Bir tür başkalaşım, evrilme veya dönüşüm diyebileceğimiz bu yaklaşım geçmişte olduğu gibi, günümüzde ve gelecekte sürmeye devam edecektir. Örgütlerde

canlı organizmalardan farklı değildir. Kendisi ile benzer ve farklı rakipleri arasından sıyrılmak, yaşamsal faaliyetlerine devam etmek, hedef ve çıkarlarını yakalamaya çalışmak, iradesi dışındaki makro değişimlerin olumsuz etkilerinden olabilecek en az hasar ile sıyrılmak gibi farklı pek çok mücadele verir. Bu başkalaşım sürecini yürütecek bir yönetim anlayışı ve uygulamaya geçirecek yöneticiye sahip olmak ise günümüzde işletmeler için en güçlü yönlerden kabul edilmektedir.

Dönüştürücü yönetici tarzı hakkında literatürdeki açıklamalardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

Dönüştürücü yönetici tarzını benimsemiş yönetici, iş ortamındaki çalışanları etkileme gücü olan ve bu gücü örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için bir arada tutabilen kişidir. Bu tarz yönetici kurumsal çıkarları kendi şahsi çıkarlarının önünde tutar. Karizması, bireysel saygınlığı ve entelektüel niteliğiyle yeni koşullara kolaylıkla intibak eder. Takipçilerine saygı gösteren, taleplerine yanıt veren, güvenilir, güç kullanmaktan kaçınan ve rehberlik eden kişidir (Güzel ve Akgündüz, 2011: 283-284). Bu özellikleri ile dönüştürücü yönetici tıpkı toplumsal bir önder gibi davranmaktadır.

Dönüştürücü yönetici tarzının esas önem verdiği husus işletmedeki farklılaşmadır. Bu tarz son yirmi yıldır örgütsel psikoloji alanında üzerinde en çok durulan ve incelenen konudur (Tunçbilek, 2013: 19).

Bu tarz yönetici davranışları ve vasıfları ile çalışanların motivasyonunu yüksek tutar, bunu gerçekleştirmek için ilham verir, sorun çözümünde etkin rol oynamalarını sağlar, özendirir ve çalışanların gelişimine katkı sağlar (Terzi ve Çelik, 2016: 89-90).

Dönüştürücü yönetici tarzı örgüt içinde karşılıklı saygı ve güvene dayalı yaklaşımı ile çalışma ortamını olumlu yönde etkilemektedir. Dönüştürücü yöneticinin çalışanlar gözünde kendi menfaatleri için değil, çalışanların fayda ve çıkarlarını koruyan bir savunma makamı şeklinde algılanmaktadır.

Dönüştürücü yönetici tarzını etkin bir şekilde sergileyen yönetici ilk olarak insanlar arasındaki hareket stillerinden etkilenen etkileşimci yönetim tarzı kuramının bir ürünüdür. Dönüştürücü yönetim tarzı, yöneticilerin izleyicilerini etkileyebilme konusunda ölçümü yapılan bir yönetici tarzı biçimidir.

Dönüştürücü bir yöneticinin izleyicileri; yöneticilerine karşı güven, saygı, hayranlık ve bağlılık duygularını taşırlar. Dönüştürücü yönetici tarzının sonucu izleyiciler önce yöneticilere ve yöneticiler de ahlaki bakımdan doğruyu bulabilen bireylere dönüşür (Tunçbilek, 2013:7). Bu bakımdan dönüştürücü yönetici tarzının etkileşimci yönetici tarzının daha gelişmiş ve insani unsurları öne çıkarak bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür.

Mühendislik, sigortacılık, telekomünikasyon ve bankacılık sektörlerinden faaliyet gösteren Alman firmalarından 91 yönetici ile dönüştürücü yönetici tarzının örgüt performansını nasıl etkilediğine dair 2007 yılında yürütülen bir araştırma bu stil yönetim yaklaşımının çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırarak örgüt performansı üzerinde olumlu etkiler gösterdiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, 2006 yılında farklı sanayi iş kollarında çalışan 283 kişiye dönüştürücü yönetici tarzının performansları üzerindeki tesirleri sorulduğunda, benzer sonuçlar elde edilmiştir (Smith, 2015: 42). Dönüştürücü yönetici tarzının başlıca özellikleri farklılık, kişiler arasında saygı ve güvene dayanan yaklaşım, insani olguları öne çıkarma, adalet, motive edici, önder ve örnek olmasıdır.

Dönüştürücü yönetici tarzının başlıca yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Güzel ve Akgündüz, 2011: 283-284):

- Dönüştürücü yönetici tarzında çalışanlar olumlu yönde etkilenmekte ve bir arada tutulmaktadır.
- Dönüştürücü yönetici tarzı çalışan motivasyonunu artırmaktadır.
- Dönüştürücü yönetici tarzında yönetici, çalışanlara ilham vermektedir.
- Dönüştürücü yönetici tarzı problem çözümlerinde etkilidir.
- Dönüştürücü yönetici tarzı çalışanlarda duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaşmayı önleyebilmektedir.

Dönüştürücü yönetici tarzının başlıca zararlarını şöyle sıralayabiliriz (Tunçbilek, 2013: 7):

- Dönüştürücü yönetici tarzında yönetici çalışanlarına güvenilirlik sağlayamazsa, kişilerin kendisini takip etmemesi ile karşılaşır.
- Dönüştürücü yönetici tarzında dönüşüm çalışanlar üzerinde bir nevi baskı demek olacağı için, çalışanlar açısından yetkilerin kötü maksatlı

kullanıldığına inanılması durumunda, çalışma ortamı üzerinde menfî etkileri olacaktır.

- Dönüştürücü yönetici tarzında tutarsız ve düzensiz tutumlar çalışanlarda özgüven ve risk alma tutumlarında olumsuz etki yaratacaktır.

İncelemelerimiz bu tarz yönetim anlayışının ve dönüştürücü davranan yöneticilerin örgütler ve çalışanlar için büyük bir şans olduklarını göstermektedir. Her işletmede aynı anda ya da farklı zamanlarda yöneticiler rutin ya da birden fazla yönetici tarzını ortaya koyabilirler. Dönüştürücü yönetici bir örgüt için en önemli kaynaklardan birisidir. Yaşamın durağan olmaması, sürekli değişim içinde olması ve dinamizmini temsil eden başkalaşım gerçeğini ticari kaygıları olan işletmeler için kodlayan genetik materyalin dönüştürücü yönetici tarzı olduğu açık şekilde görülmektedir.

2.3.6 Etkileşimci yönetici tarzı

Değişik yönetici tarzları arasında yer alan etkileşimci yönetici tarzı belki de en kadim yaklaşımlardan birisidir. Günümüzde de kazan-kazan anlayışı olarak lanse edilmekte olup, karşılıklı fayda-çıkara ilişkisine dayanır.

Bu tarzda örgüt, yönetici ve çalışanlar arasındaki bağlar birbirlerinden karşılıklı çıkar sağlayacak şekilde yaşatılır, daha az risk alınır, statükonun sürdürülmesi hedeflenir, destek yalnızca gerek duyulduğu anlarda verilir. Çalışan motivasyonu için genellikle unvan ya da maddi teşviklerden yararlanılır (Yolaç, 2011: 64).

Etkileşimci yönetici tarzı hakkında literatürdeki açıklamalardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

Liderlik adlı eseri ile Burns *etkileşimci* ve *dönüştürücü* kavramlarını ilk olarak ortaya koymuştur. Burns'e kadar pek çok kişi dönüştürücü yönetici tarzını *yöneticiliği rolü* ve etkileşimci yönetici tarzını ise *yönetimin rolü* olarak işlemekteydi. Bu tanımların üzerine Bass ile Bass ve Avolio *bırakın-yapsınlar* stilini de ekleyerek, modeli yeniden düzenlemişlerdir (Gündüz, 2015: 3).

Etkileşimci yönetici tarzı aslında bir tür ortak yaşam (simbiyoz) formu şeklinde tanımlanabilir. Diğer deyişle, yöneticinin örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlar ile birbirlerine yarar sağlamaları ya da birbirlerine bağımlı

olmalarıdır. Bu tarz yöneticilikte, etkileşimci yönetici çalışanların gereksinimlerini onlara verirken, çalışanlar da yöneticinin isteklerini yerine getirirler (Taşgit ve Sert, 2017: 534).

Etkileşimci yönetici tarzı yönetimin rolünü temsil ettiği için, sürece tek taraflı bakması olağan görünmektedir. Bu yaklaşım sebebiyle, etkileşimci yönetici risk almaktan kaçınmakta ve çalışanlar ile fayda-çıkar ilişkisi üzerinden iletişim kurmaktadır.

Etkileşimci yöneticiler, çalışanlardan gelen yenilikçi ve değişimci talepleri risklerden kaçınmak için dikkate almazlar. Bu tarz yöneticiler faaliyetleri etkin ve verimli kılmak, iyileştirmek suretiyle iş yapan ve yaptıran kişilerdir (Bakan ve diğ., 2015: 204).

Etkileşimci yönetici tarzına önceden belirlenmiş performans kıstaslarına ulaşamadığı zamanlarda gerek duyulmaktadır. Etkileşimci yönetici bu aşamada devreye girerek, çalışanlarına verilen görevi başarmaları için destek olmaktadır (Tunçbilek, 2013: 9).

Etkileşimci yönetici tarzı değişim ve farklı tekliflere karşı mesafeli durmaktadır. Bu tarz örgüt için her şey yolunda giderken verimlilik getirdiği görülmektedir. Ancak, etkileşimci yönetici tarzının kriz zamanlarında fazla etkili olacağı söylenemez.

Bu yönetici tarzı geçmişten beri süregelen olumlu ve faydalı gelenekleri devam ettirmek ve gelecek kişilere aktarmak bakımından yararlı olmakla birlikte, yaratıcılık ve yenilik yönleri bakımından zayıftır. Bu tip yöneticiler çoğunlukla başarılı çalışanlarını maddi veya statü sembolü unvanlar vererek ödüllendirmeyi tercih ederler. Öngörülerini uzun vadeli değildir (Ceylan ve diğ., 2005: 34).

Etkileşimci yönetici tarzının başlıca özellikleri fayda-çıkar ilişkisine dayanması, statükocu olması, az risk alması, değişim ve farklı görüşlere mesafeli olmasıdır.

Etkileşimci yönetici tarzının başlıca yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Taşgit ve Sert, 2017: 534):

- Etkileşimci yönetici tarzı süregelen olumlu gelenekleri sürdürerek aktarılmasında destekler.
- Etkileşimci yönetici tarzı süregelen rutin işler için iyileştirici faydalar sağlar.

- Etkileşimci yönetici tarzı kısa vadeli öngörüler için uygundur.

Etkileşimci yönetici tarzının başlıca zararlarını şöyle sıralayabiliriz (Ceylan ve diğ., 2005: 34):

- Etkileşimci yönetici tarzındaki yönetici uzun vadeli öngörude bulunamaz.
- Etkileşimci yönetici tarzında çalışanlardan gelen farklı ve değişimci talepler dikkate alınmadığı için, çalışanların motivasyonu olumsuz şekilde etkilenmektedir.
- Etkileşimci yönetici tarzının yaratıcılık yönü güçlü olmadığından yeniliklerin önü kapalıdır.

Bir örgüt içinde geçmişten beri sürdürülegelen deneyimler ve kazanımların gelecek kuşaklara da aktarılmasının en azından moral üzerinde olumlu etkisi olacağı açıktır. Daha az yaratıcı olmakla birlikte, bu tarz yöneticilerin statükoyu korumaya çalıştıkları görülmektedir. Ancak, yönetimin rolü olarak tanımlanan etkileşimci yönetici tarzının tek başına karşılıklı kazan-kazan ya da yap-kazan anlayışı ile çok uzun vadeli olmayacağı açıktır.

2.3.7 Vizyoner yönetici tarzı

Günümüzde etkin bir yönetim için yöneticilerin de etkili ve vizyon (uzak ve geniş görüşlülük) sahibi olmaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yönetici kavramı vizyon kavramı ile birlikte farklı bir boyut kazanmıştır. Vizyoner yönetici tarzı, gerçekçi oluşu, öngörü sahibi olması, birleştirici yönü ve örgütleme gücü ile çağdaş yönetimlerin vazgeçilmezlerinden olarak yerini almıştır.

“Görmek, bilmek” anlamlarına gelen ve Latince **vidire** sözcüğünden evrilen vizyon, yönetsel açıdan bir örgütün tüm faaliyetlerinin geleceğe dönük olarak şekillendirilmesi ve yönlendirilmesini ifade etmektedir (Duman, 2007: 5).

Vizyoner yönetici tarzı hakkında literatürdeki açıklamalardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

- Örgütler vizyonu olmayan kişileri yönetim sürecinde barındırmazlar. Diğer bir deyişle, vizyonu olmayan yönetici örgüte uzun vade yöneticilik yapamaz. Kişilerin zihinlerinde var olan ve geleceğe yönelik düşünceler bütünü olarak açıklayabileceğimiz vizyon kitlede müşterek bir ruh geliştirir. Bu durum

örgütü oluşturan her kimsenin bir araya gelmelerini ve kenetlenmelerini sağlar (Güney, 2017c: 470).

- Vizyoner yönetici tarzı çoğunlukla etkileyici yöneticilik tarzı ile ilişkilendirilir. Ancak, vizyoner yönetici tarzı, etkileyici yönetici tarzından oldukça farklıdır. Vizyoner tarz hâlihazırda içinde bulunduğumuz koşulları geliştirecek daha realist, saygın ve etkileyici bir olgudur. Çünkü uzak görüşlülük, uygulamaya konulduğundan örgütün tüm kabiliyetlerine gerek duyacak ve tetikleyecek bir itici güç kaynağına dönüşür (Öğüt, 2016: 312).
- Vizyoner yönetici tarzının diğer tarzlardan değişik özellikleri olduğu aşikârdır. Vizyoner yöneticilerin diğer tarzdaki yöneticilerden farklı inançları vardır, başarısız olma korkusuna kapılmazlar. Vizyoner yöneticiler stratejik düşünme kabiliyetine sahip olan, analiz ve muhakeme yapabilen, sezgileri kuvvetli, adaletli, dürüst, zamanı çok iyi kullanarak verimli çalışan, sürekli öğrenme isteği duyan, mücadele eden, iyi iletişim kurabilen, başarısız olmaktan çekinmeden risk alabilen, kendini devamlı geliştiren ve kendine güvenen, yenilikçi, mütevazı kişilerdir (Bulut ve Uygun, 2010: 34). Bu açıdan bakıldığında vizyoner yönetici tarzının cesur ve güçlü analitik yönleri olduğu görülmektedir.
- Bu tarz yönetici olaylara karşı yeni bakış açısına sahip, vizyonu olan, takipçilerini toplu şekilde harekete geçirebilecek öngörüye sahip kişidir. Bu özellikleriyle Vizyoner yönetici tek yönlü bir yönetim sürecini uygulayan kişi değil, dinamizm ve karşılıklı etkileşimi hayata geçirendir (Terzi ve Çelik, 2016: 89).
- Diğer taraftan, vizyoner yönetici tarzı üstün yönlerine rağmen bazan yöneticinin izleyicilerine kendi vizyonunu aktarması ve hayata geçirilmesini istemesi sebebiyle dezavantaj da olabilmektedir. Bu durum, iş görenlerin yeni şeyler keşfetmesine engeldir (Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar, 2014: 64).
- Karizmatik, dönüştürücü ve diğer yönetici tarzlarından farklılığı tartışılabilen vizyoner yöneticilik tarzı bir örgütte gerçekleştirilmesi öngörülen hedefleri açıkça ifade etmek ve örgüt kültürüne dönüştürmeyi görev olarak kabul etmektir. Diğer yönetici tarzları ile benzerlikleri ya da farklılıkları ne olursa olsun, vizyon sözcüğü çağdaş yönetici yaklaşımlarının olmazsa olmaz ögesi olmaktadır (Cumaguliyev, 2010: 15).

Nanus, başarılı vizyoner yönetici tarzını formüle etmek istediğinde, gerekli dört faktörü sırasıyla amaç ve hedeflerin paylaşılması, çalışanlara yetki verme, örgütte gerekli yapılanma ve stratejik düşünme olarak belirlemişti. McConkey-Johnston Danışmanlık Firmasından Dr. Larry F. Johnston'ın raporunda aralarında Japonya, ABD, Batı Avrupa ve Latin Amerika ülkeleri olmak üzere 20 ülkede çalışan 1.500 kıdemli yönetici ve 870 CEO'ya yöneltilen “geleceğin yöneticinde olması gereken belirleyici ve anahtar en önemli nitelik ne olmalıdır” sorusuna katılımcıların %98'i vizyon sahibi olunması yanıtını vermiştir. Araştırma sonuçları gittikçe dinamikleşen ve sert rekabetin yaşandığı sektörlerde yöneticilerin vizyon sahibi olmalarının işletmelerin devamlılığı bakımından anahtar rol oynayacağını göstermiştir.

Vizyoner yönetici tarzının başlıca özellikleri realizm, stratejik düşünme kabiliyeti, etkileycilik, uzak görüşlülük, saygınlık, risk alabilme, adaletli ve dürüstlük, yenilikçi, mütevazı ve dinamizmdir.

Vizyoner yönetici tarzının başlıca yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Bulut ve Uygun, 2010: 34):

- Vizyoner yönetici tarzı örgütte bir araya gelme ve kenetlenmeyi sağlar.
- Vizyoner yönetici tarzı örgütü vizyonu ve örnek davranışları ile topyekûn harekete geçirir.
- Vizyoner yönetici tarzı cesur, stratejik düşünen ve yeniliklere açık olduğu için olası kriz anlarının aşılmasına olanak verir.

Vizyoner yönetici tarzının başlıca zararlarını şöyle sıralayabiliriz (Bulut ve Uygun, 2010: 34):

- Vizyoner yönetici tarzında kesinti olması durumunda örgütün uzun vadeli stratejik hedefleri sekteye uğrar.
- Vizyoner yönetici tarzında vizyon ve stratejik erekler çalışanlar ile net şekilde paylaşılmadığı durumlarda verim ve moralde azalış ortaya çıkar.
- Vizyoner yönetici tarzında zaman içinde örgütün karşısına farklı sorunlar ve değişimler çıktığında, tedbirlerin alınması ve hayata geçirilmesinde geç kalındığı takdirde, örgüt amaç ve hedeflerinden sapar.

Küreselleşen, rekabetin arttığı ve değişen piyasa koşullarına karşı geleneksel yönetici tarzlarının yetersiz kalmaya başladığı günümüzde, vizyoner yönetici

tarzının yönetimsel açıdan örgüt için ne kadar gerekli olduğu görülmektedir. Vizyoner yönetici tarzı bir örgütün yaşamsal mevcudiyetinin gelecek için şekillendirilmesinde itici güç olarak önemini ve gerekliliğini artırmaya devam edecektir.



3. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MOTİVASYON SÜRECİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

3.1 Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Bir örgütün benimsediği yönetim tarzı ve yönetim sürecini yürüten yöneticiler ve tarzları örgütün hedeflerine ulaşmasında en önemli faktörlerdendir. Diğer taraftan, bu iki kavram kadar önemli bir diğer öge ise çalışanlar ve çalışanların moral durumudur. Bu bakımdan motivasyon (isteklendirme) çalışanlar ile iletişim ve ilişkilere yön veren önemli bir olgudur.

Latince movere ile Fransızca kökenli motivation yani güdüleme, harekete geçiren şey sözcüğünden gelen motivasyon kavramı dilimize isteklendirme şeklinde çevrilmiştir (Mahmutoğulları, 2015: 59).

Literatürde motivasyon ile ilgili tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Motivasyon, iş görenin şahsi gereksiniminin karşılanmasıyla kurumun hedeflerine ulaşması için gereken gayretin sarf edilmesidir (Önen ve Kanayran, 2015: 49).
- Motivasyon, bir kişinin kurum içerisinde verimli olmasının nedenini açıklayan iç ve dış enerjilerinin toplamıdır (Şahin, 2004: 525).
- Motivasyon, örgüt ve insanların beklentilerini duyumla neticelendirecek bir çalışma ortamını sağlayacak olan etkileme ve heveslendirme faaliyetlerinin tümüdür (Güney, 2017c: 294).
- Motivasyon kişileri harekete geçirmenin nasıl sağlanacağı sorusuna yanıt aramaktır (Bayrakçı, 2010: 16).
- Motivasyon, bir amaca ulaşma doğrultusunda verilen çabalara ilişkin yoğunluk, yöneltme ve kararlılıktır (Erdem, 2015: 204).
- Motivasyon, bir görevin yapılması hususunda o kişinin istekliği ve davranış şeklidir (Güney, 2015b: 253).
- Motivasyon, çalışanı kendisinden beklenen miktar ve özellikte vazifesini yapması sürecidir (Ergül, 2005: 69).

- Motivasyon, bireyleri harekete geçiren ve hareketlerinin istikametlerini tayin eden, onların fikirleri, beklentileri, inançları, emelleri, gereksinimleri ve kaygılarını açıklayan bir kavramdır (Yeşil, 2016: 166).
- Motivasyon, çalışanı örgütün hedeflerine yaklaştırıcı, ikna ve teşvik edici nitelikte yapılan hareket ve çabalardır (Selen, 2016: 37).
- Motivasyon, hedef odaklı davranış oluşturma ve devam ettirme sürecidir (Akgündüz, 2013: 133).
- Motivasyon içsel psikolojik bir olgudur (Çetin ve Mutlu, 1997: 290).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak motivasyonu şöyle tanımlayabiliriz: yönetimi yürütecek özellikle üst kademedeki yöneticilerin liyakatleri ve nitelikleri arasında kendilerini izleyen çalışanlara odaklanmaları, bu kişilerin performans ve verimini yüksek tutmaları gerekmektedir. Ekibini harekete geçirebilen, maddi ve manevi beklentilerine duyarlı kalan ve insan odaklı bir yönetim yaklaşımı sergileyen yöneticilerin kişilerin motivasyonunu oluşturan dürtüleri iyi analiz etmeleri önem taşımaktadır. Sürekli değişen koşullara ve henüz kesin şekilde anlaşılmış olmamasına rağmen, motivasyon ve motive etmek bir örgütün başarısı ve sürekliliği için en önemli belirleyici faktörlerdendir.

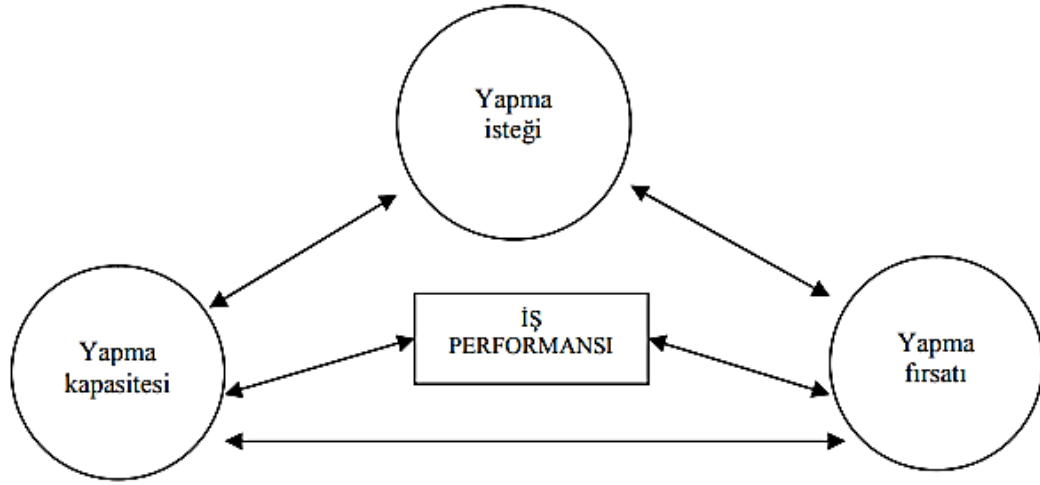
3.2 Motivasyonun Önemi

Motivasyon günümüzde örgütsel amaçlara ulaşmak bakımından giderek daha önem kazanmaktadır. Bu gelişmenin temelinde ise örgütün başarısı ve sürekliliği için çalışanları motive etmenin bir gereksinim olarak kendini hissettirmesi ve önemli faktörlerden olduğunun anlaşılması bulunmaktadır. Motivasyonun örgüt içinde etkin iletişim, her kademedeki ilişkilere yön vermesi, huzursuzluk ve gerilim ortamını düşürmesi, performans ve verimlilikte artış gibi çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından sağlayacağı faydalara olanak sağlayacağı görülmektedir.

Bir işletmede iş yapabilme kapasitesi, istekliği ve tanına olanaklar arasında yakın bağlantılar ve birbirleriyle etkileşimde oldukları görülmektedir.

Şekil 3.1’de işletmelerde iş performansını tayin eden faktörler sunulmuştur. Buna göre, iş performansı, yapma isteği, yapma fırsatı ve yapma kapasitesi gibi

başlıca üç faktörün belirleyici olduğu bir olgudur. Bu üç faktör arasında özellikle iş yapma fırsatı ve iş yapma kapasitesi iş performansı arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.



Şekil 3.1: İşletmede İş Performansını Belirleyen Faktörler (Mercanlıoğlu, 2012: 43)

Son yıllarda yaşanan ekonomik krizler, örgüt yönetimi, yöneticileri ve çalışanları için sıkıntılara yol açmıştır. İşten çıkarmalar, mali kesintiler ve azalan bütçe imkânları, çalışanların mali ve sosyal haklarında yetersiz kalan iyileştirmeler, prim kesintileri ve işten ayrılmalar sebebiyle çalışma saatlerinde artışlar, çalışanlar açısından örgüte güveni ve olumlu havayı etkileyerek motivasyonda düşüslere sebep olmuştur. Bu koşullar, yönetim ve yöneticileri çalışanlarını düşük maliyetli, maddi olanaklardan istifade edilmeyen ancak motivasyonu artıracak olan çözümler bulmaya yöneltmiştir. Bu sebeple, yeni yönetim anlayışı ve yönetici tarzları da çözüm için önemli bir aktör olarak öne çıkmıştır (Öğüt, 2016: 287). Bir örgütte çalışanların amaç ve hedefleri benimsemeleri ve sahip çıkmaları ancak motive olmaları sayesinde gerçekleşecektir. Çalışanın motive olması maddi ve manevi beklentilerinin doyurulması ve karşılanması sayesinde mümkün olacaktır. Aksi takdirde, örgütte huzursuzluk, gerilim ve tartışma ortamı gelişme gösterecek olup, performans ve verim düşüklüğü ile memnuniyetsizlik şeklinde neticelenecektir.

Motivasyon çalışanın yöneticisi ile etkileşimlerinin tümünün sonucudur. İş yaşamında ekonomik doyumun yeri yadsınamaz. Ancak, yalnızca maddi tatminin yeterli olmadığı yönetim bilimi tarafından anlaşılmıştır. Bu sebeple, bu bölümde çalışanı mutlu etmeye dönük başka koşullar arasında motivasyonun önemine, çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından değinilecektir.

3.2.1 Çalışanlar açısından motivasyonun önemi

Çalışanların fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılayabilen bir yönetim ve yöneticiler, karşılığını işletme ile özdeşleşen ve bağlanan çalışanlar ile alırlar. Bu tip çalışanlar örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi bakımından temel gerekliliktir. Çalışanın işletmeye katıldığı süreden ayrıldığı zamana kadar kendisine yapılacak ödemeler, eğitim olanakları, terfi, işletme içi yer değiştirmeler, haklarında uygulanacak adil ve tarafsız disiplin ve performans değerlendirmesi, iş garantisinin sağlanması, özel yaşama saygı, karar alma süreçlerine katılım sağlanması gibi hizmetler çalışanlar açısından motivasyon kaynaklarıdır.

Birlikte yaşamak ve iş yapmak amaçlı işletmelerin başarısını tayin eden faktörlerden motivasyon hakkında çalışmalar yapılmış ve kuramlar geliştirilmiştir. Çalışanlar açısından çalışmak isteği duymak olan motivasyon, kişileri harekete geçirecek yöntemin ne olacağı sorusuna da yanıt aramaktadır (Bayrakçı, 2010: 16). Bu noktadan hareketle, işgörenleri eyleme geçirecek olan yaklaşım veya motive edici tekniğin işletme başarısındaki rolü açık şekilde görülmektedir.

Benzer şekilde, çalışanın aklı ve gönlüne yatmayan görevleri vermemek, iş beklememek, görüş ve hislerini dikkate almak başarıyı beraberinde getirecektir. İşletme ve ekip ile özdeşleşmiş bir çalışan sorun çıktığında şahsi sorunu gibi sahiplenerek çözmeye dönük yapıcı bir tavır sergileyecektir. Bireysel farklılıkları tanımak, doğru işe doğru kişiyi seçmek, hedefleri kullanmak, hedefleri ulaşılabilir kılmak ve iyi anlatmak, bireysel ödüllendirmek ve performansa bağlamak, sistemin adillliğini sağlamak ve etkin ücret politikası gibi çalışan açısından motive olmayı sağlayan diğer unsurlar arasında gelmektedir (Ergül, 2005: 68). Bu bağlamda, liyakat ve kişiye uygun görev vermek demek olan çalışanı tanımak verim üzerinde tayin edici etki göstermektedir.

Gallup Enstitüsü tarafından yürütülmüş ve 142 ülkeyi kapsayan işyeri memnuniyeti araştırmasına göre çalışanların yalnızca %13'ünün çalıştıkları işletmelere kendilerini bağlı hissettikleri ortaya konulmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların %63'ü aidiyet hissetmediklerini ve %24'ü ise çekimser görüşte olduklarını beyan etmiştir. Genel resme bakıldığında katılımcıların

%87'sinin çalışma ortamından memnun olmadıkları ve bu oranın verim ve üretkenlikte ciddi olumsuz etkileri olacağını ifade etmek yanlış olmayacaktır (Wziątek-Staško, 2015: 45). İşgörenin örgüte bağlılığını belirleyen en önemli olgulardan birisi ise çalışma ortamıdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde (A.B.D) yürütülen bir araştırma motivasyonun iş görenlerin %97'sinin verimliliklerine ve %92'sinin ise işletmeye bağlılıklarının artmasında son derece önemli olduğunu ortaya koymuştur (Barlı ve Özen, 2008: 439).

Bilinen bir gerçek ise motivasyonun kişiye özgü bir durum olması ya da kişiden kişiye değişiklik göstermesidir. Bir kişiyi motive eden faktörler ve o kişinin aldığı hissiyat derecesi ile diğer kişiyi motive eden unsurlar ve beklentisinin karşılanması seviyesi aynı olmayabilir. Çalışanın motivasyonu aynı zamanda ekonomik ve zamana bağlı olarak ta değişiklik gösterebilir. Örneğin, ekonomik kriz ve darboğaz dönemlerinde yapılacak ücret artışı ve sağlanacak iş garantisi çalışanı motive ederken, olağan zamanlarda bu yaptırımların fazla bir etkisi olmayacaktır. Çalışan açısından yönetsel ve organizasyonel, psiko-sosyal ve ekonomik araçların çalışan motivasyonu üzerinde kullanılma durumları farklılık gösterecektir (Ünsar ve diğ., 2010: 250-252). Özetle, çalışan motivasyonu için ortak bir anlayış veya motive edici standart yaklaşım bulunmamaktadır. Bireysel farklılıkların yönetici tarafından uygulanacak motivasyon tekniğine karşı reaksiyonu da farklılaşacaktır.

Bunların başında sorumluluk almalarının sağlanması ve başarıların takdir edilmesi gibi pozitif yönde ilham verecek bir atmosfer yaratılmalıdır. Bu pozitif ortam, çalışan yeteneklerinin gelişmesi ve güven duygusunun sağlanması gibi pek çok fayda sağlamaktadır (Öztürk ve Dündar, 2003: 58).

Bu sebeple, gerilimin olmadığı veya çatışma olasılığının düşük olduğu çalışma ortamının temelinde güven duygusu gelişmiş ve takdir edilen çalışanın etkisinin son derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bir çalışan kendisine verilen görevi nasıl ve neden yapacağını bilirse, motivasyonu ve performansında artış görülür (Selen, 2016: 34). Etkin ve açık bir iletişimin çalışan başarısında rolü net şekilde görülmektedir.

Çalışanları işletmenin çıkarları yararına harekete geçirmek için motive etmek ve elde tutmaya çalışmak zor bir iştir. Bu sebeple, iş ortamının çalışanların motive olmalarını sağlayacak şekilde yaratılması gerekmektedir.

3.2.2 Yöneticiler açısından motivasyonun önemi

Yönetici beklentileri karşılanmayan çalışanın karşı karşıya kaldığı dengesizlikler ve uyumsuzlukları keşfetmek ve gidermek durumundadır. Aksi durumda, çalışanın yaşayacağı olumsuz durum, o'nun hal ve hareketleri, tutumu, verimi, morali ve diğer çalışanlar ile ilişkisine menfi şekilde yansıyacak olup, iş verimsizliği ve tatminsizliği gibi sonuçları ortaya çıkaracaktır. Bu sebeple, bir yönetici için motivasyon demek aslında insan kazanmak demektir.

Motivasyon uygulamalarına dönük modeller meydana getirmeyi amaçlayan araştırmalar yöneticilerin esas vazifelerinin çalışanlarının morallerini artırmak olduğunu vurgulamaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008: 87-88).

Motivasyon yalnızca çalışanların başarılı ve huzurlu olmaları için değil, aynı zamanda yöneticilerin de verimli ve yüksek performanslı olmaları için gereklidir. İşletmenin başarısı için çalışan ve yönetici gibi iki temel unsurun tatmini motivasyonun çift taraflı etkisinin bir ispatıdır. Bu durum yönetici ve çalışanın birbirlerinden etkilendiklerini göstermesi bakımından ayrıca önemlidir (Alsatt, 2016: 8).

Çizelge 3.1'de yöneticilerin çalışanların istekleri konusundaki düşünceleri ve bu düşüncelere karşılık çalışanların gerçekte ne istedikleri ortak 10 madde etrafından listelenmiştir. Bu sebeple, yöneticiler ve çalışanları arasındaki farklı öncelik sıralamasının yöneticiler açısından motivasyonun önemini göstermesi bakımından önemli olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.1: Yöneticilerin çalışanların isteklerine bakış açısı (Şahin, 2004: 526)

Yöneticilerin düşünceleri		Çalışanların İstekleri
1	İyi ücret	5
2	İş güvenliği	4
3	Terfi	6
4	İyi çalışma koşulları	7
5	İşi ilgi çekici bulmaları	1
6	Anlayışlı bir disiplin	10
7	Çalışanlara vefa	8
8	Takdir görmek	2
9	Kişisel sorunlarda destek almak	9
10	Karar süreçlerine dâhil edilmek	3

Örneğin, iyi ücret yönetici açısından çalışanın ilk beklentisi olarak görülmesine rağmen, çalışan bakımından ilk sırayı işi ilgi çekici bulmak gelmektedir. Benzer şekilde, çalışanın olan biten şeylere dâhil edilmesi yönetici gözüyle çalışanın son önceliği olarak algılanırken, çalışan bakımından öncelik sıralamasında son sırada yer edinen öncelik anlayışlı bir disiplin yaklaşımı olmuştur. Yöneticiler ile işgörenlerin işyerinde öncelik sıralamaları değişkenlik göstermektedir. Bu farklılıklar, işletme açısından en uygun yönetim ve yönetici tarzını belirlemede önemli bir tayin edici faktördür.

Örgütsel hedef ve amaçlara ulaşılmasında yöneticilerin kilit rolleri arasında motivasyon olgusu daha çok öne çıkmıştır.

3.2.3 İşletmeler açısından motivasyonun önemi

Bir işletme ya da örgüt için tüm faaliyetlerinin sürdürülebilir olması önemlidir. Aslında bir tür ölümsüzlük arayışı diyebileceğimiz sürdürülebilir olmak ya da beka sorununun nasıl aşılabacağı üzerinde her geçen gün daha çok durulmaktadır. Bu da motivasyonun işletmeler açısından önemini öne çıkarmaktadır.

İşletmeler açısından motivasyon çalışanlarını hedefleri doğrultusunda yönlendirmek ve harekete geçirmek bakımından önemlidir. Aksi takdirde arzu edilen sonuçlara ulaşmak mümkün olmayacaktır. Bu sebeple, bir işletme açısından motivasyonun başlıca yararları şunlardır (Mercanlıoğlu, 2012: 47-48, Alsat, 2016: 8):

- Sosyo-ekonomik refah artışı görülür
- Verimlilik artışı görülür

- İşletme, yönetici ve çalışan bütünleşmesi sağlanır
- Artan iş tatmini olur
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir
- İK planlaması için daha güvenilir veriler elde edilir
- Eğitimi gereklilikleri ve mali boyutu belirlenir

İşletme açısından motivasyon direk olarak davranışın kaynağı ile ilgilenir. Örgütün çalışanlarına yalnızca verilen görev ve talimatları uygulayan bireyler gözüyle bakması doğru değildir. Bu durum işletmenin hedefleri ve çıkarları ile çalışanların beklentileri arasında denge kurulmasını gerektirir. Örgütün motivasyon değerlerine verdiği önemin artması çalışanların iş yapış isteklerini yükseltecektir. Özverili çalışma ve gelişen iş görme becerileri çalışan için verim ve başarıyı, işletme için hedeflerin tutmasını, iş huzuru ve gerilimin düşmesinde kilit anahtar rolü görecektir (Selen, 2016: 38-39). Bu sebeple verilen görevleri beklendiği şekilde yerine getiren çalışanın beklentilerinin de dikkate alınması, çalışan gözünde yönetimin kendisine değer verdiği şeklinde algılanacaktır.

İşletmelerde motivasyon uygulamalarının esas nedeni çalışanların hedefleriyle örgütün hedeflerinin birbirleriyle örtüşmesinin sağlanmasıdır. Bu doğrultuda işletmeler motivasyonu sağlayıcı bazı unsurlar kullanırlar. Bu özendirici unsurların tesiri çalışanın beklentilerine bağlı olduğu kadar, çalışanların içinden geldikleri çevresel değer ve öğeler ile eğitim durumuna da bağlıdır. Bu sebeple, işletmelerde motive edici faktörler ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel-örgütsel olmak üzere üç grup altında toplanmaktadır (Karadağ ve diğ., 2015: 313). Özetle, bir örgüt için kurumsal beklentileri ve çalışan beklentilerinin olabildiğinde örtüşmesi veya daha geniş şekilde ortak müştereklerde buluşması motive edici olmaktadır.

Maddi ve insan varlıkları ile aslında bir tür kişilik olan işletme için motivasyonun çok yönlü faydaları olduğu görülmektedir. Başta yöneticiler ve çalışanlar bakımından örgütsel bağlılığı ve memnuiyeti yükselttiği gibi, bu suretle performans ve verimde artış ile sonuçlanacaktır.

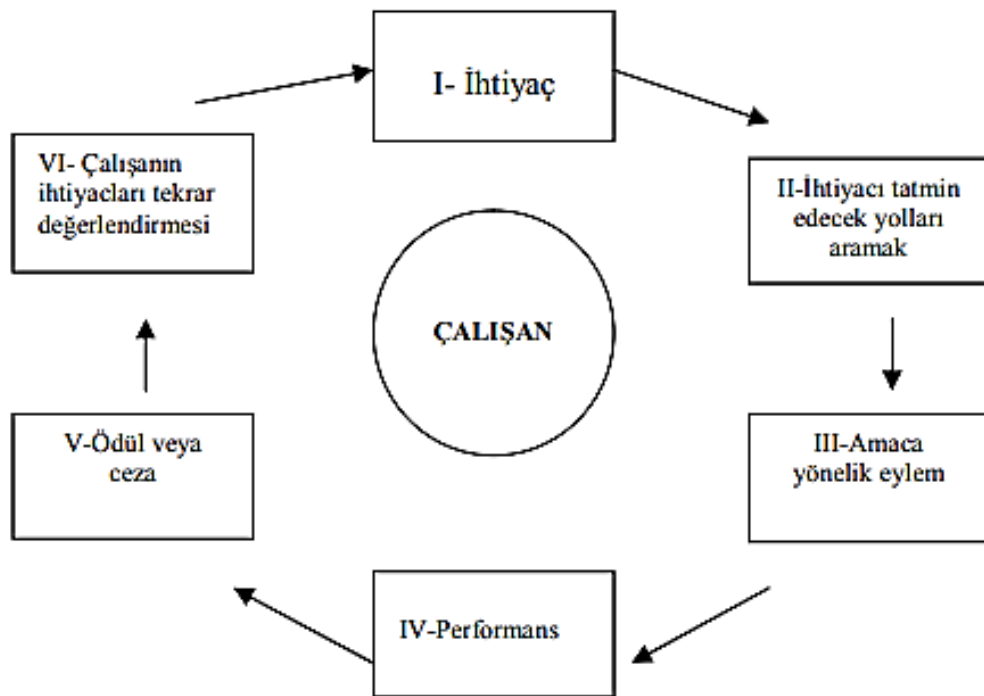
Motivasyon, bir işletme için en etkili ve etkin moral değeridir. Bu olgunun maddi ve insan kaynaklarını ortak müşterekler için kolaylıkla bir araya

getirebilmektedir. Bu sebeple, işletme açısından motivasyonun gerekliliği ve önemi, işletmenin yaşam süresi ile yakından ilişkilidir.

3.3 Motivasyon Süreci

Motivasyon sürecinin başlangıcı bireyin eksikliğini duyduğu karşılanmamış ve doyurulmamış bir gereksinimdir. Bu eksiklikler fizyolojik (yeme ve içme), psikolojik (özsaygı) ve sosyolojik (ilişkiler) olabilmektedir. Çalışan gereksinim duyduğu zaman işletmenin ve yöneticinin motivasyon çabalarına karşı daha hassas ve duyarlı olur. Motivasyon süreci aslında bir amaca dönüktür.

Şekil 3.2’de çalışan motivasyonu süreci gösterilmiştir. Buna göre süreç sırasıyla ihtiyaç, ihtiyacı tatmin edecek yolları aramak, amaca yönelik eylem, performans, ödül veya ceza ile çalışanın ihtiyaçlarının tekrar değerlendirilmesi döngüsü şeklinde gerçekleşmektedir.



Şekil 3.2: Motivasyon Süreci (Mercanlıoğlu, 2012: 49)

Motivasyon sürecinde üç ana faktör rol oynamaktadır. Bunlar sırasıyla; örgütsel amaçlar, bireylerin gösterdikleri gayretler ve bireylerin gereksinimleridir. Ancak, bu üç olgunun yönetme amaçlarına hizmet etmesi için, bireysel gayretlerin örgütsel amaçlarla uyum göstermeleri ve bireysel gereksinimlerin

örgütsel gereksinimlerle örtüşmeleri gerekmektedir. Bu durumda motivasyon sürecine olumlu katkıda bulunmuş olunacaktır (Efil, 1999: 119).

Çalışanı çeken işte bu amaç veya sonuçlardır. Beklentilere ulaşıldığında gereksinimler azalır ya da ortadan kalkar. Sonuç olarak, işletme hedefine uygun şekilde hareket eden, davranışlar sergileyen çalışan sonunda yönetici tarafından ödüllendirilir ya da cezalandırılır. Son aşamada gereksinimleri kontrol edildikten sonra, motivasyon süreci tekrar başa döner (Mercanlıoğlu, 2012: 48).

Motivasyon sürecinde öne çıkan başlıca unsurlar başarı, tanınma, görev, sorumluluk, terfi ve gelişme olanaklarıdır (Alayoğlu ve Doğan, 2015: 4).

Bir örgütün amaçlarına dönük bu durumu en iyi ifade eden olgunun motivasyon süreci olduğu anlaşılmaktadır. Bu sürecin bir bakıma sonsuz olduğu, sürekli farklılaştığı, fizyolojik, psikolojik ve sosyal motiflerden oluştuğu, asla durağan kalmadığı görülmektedir. Doğal olarak, dinamik değişimler yönetsel her türlü tedbirin örgütün devamlılığı için alınmasını, takibini ve zamanı geldiğinde güncellenmesini mecburi kılmaktadır. Motivasyon süreci bir bakıma evrenin tabii olduğu sonsuz başkalaşım ve sürekli gelişimi açıklayan evrensel fizik kurallarının işlediği farklı bir boyuttur.

3.4 Motivasyon ile İlgili Temel Kavramlar

Motivasyon kavramını daha iyi anlamak için bu alanda sık kullanılan başlıca terimlere değinmek gerekmektedir. Bu terimler sırasıyla ihtiyaç, dürtü, güdü (motiv), başarıma, bağlanma, yarışma ve güçtür. Basit şekilde kişinin davranışının oluşumunu ifade eden bu terimleri anlamak, yönetici açısından çalışanları daha iyi kavramak olanağı vermektedir (Güney, 2015b: 257).

İnsanı anlaşılması zor kılan olgu aslında nasıl tepki vereceğinin önceden tahmin edilememesidir. İnsan tepkisinin altında yatan esas sebep ve temel gereksinimleri bilinirse, kavranması oldukça güç olan davranış yapısı da anlaşılabilir. Bu sebeple, insan psikolojisi ve davranış şekli arasında son derece yakın ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum şu şekilde de ifade edilebilir; insanı iyi anlayabilmek psikolojik gereksinimlerinin yeterli şekilde bilinmesine bağlıdır (Ercoşkun ve Nalçacı, 2005: 354, 357).

Literatürde motivasyon ile ilgili temel kavramlar olan ihtiyaç, güç ve güdü tanımları şöyle sıralayabiliriz:

3.4.1 İhtiyaç

Kişilerin hayatlarında belirledikleri bazı hedefleri olur, bu hedefleri gerçekleştirmek için de hayatlarını şekillendirirler ve hedeflerine ulaşmak için hayatın her aşamasında gerek duydukları ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Bu ihtiyaçların en temeli yeme, içme, uyuma ve barınma gibi fiziksel olgulardır. Diğer ihtiyaçlar ise güvenlik, aidiyet ve sevgi gibi sosyal ihtiyaçlar, takdir ve saygı görme ile bireyin kendisinin farkına varmasıdır (Kula ve Çakar,2015: 194-195).

İnsanın yönleri, amaçları, özellikleri ve istekleri vardır. Bu açıdan bakıldığında çok yönlü yapısı yönetimin ve yöneticinin işgörene yaklaşım tarzlarını belirlemektedir.

Çizelge 3.2’de bireyin bütüncül yapısı gösterilmektedir. İnsanın beş farklı yönünün her birisinin hedefi, niteliği ve arzusu vardır. Bu yönlerine dikkat edilmediği takdirde, kişilerden görev ve yüksek verim beklemek doğru değildir.

Çizelge 3.2: Bireyin bütüncül yapısı (Özgür, 2011: 222).

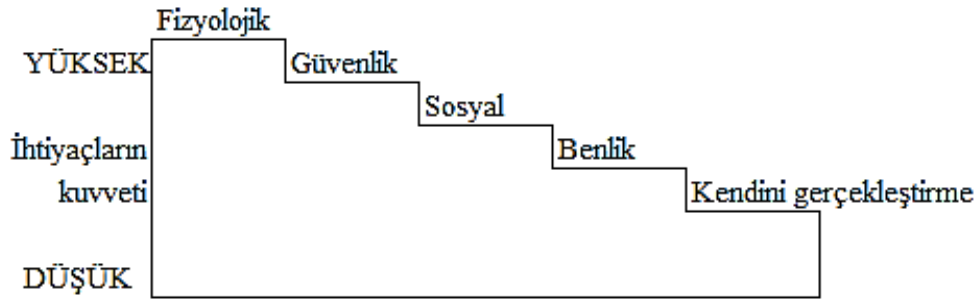
İnsanın bütüncül yapısı			
Yönleri	Amacı	Özelliği	İsteği
Beden	Var olmak	Disiplin	İhtiyaçları karşıla
Nefs	Varlığını ispat etmek	Hırs	Doyum sağla
Zihin	Bilmek	Tasarım	Yeteneğini kullan
Kalp	Sosyalleşmek	Tutku	Yapmayı sev
Ruh	Yücelmek	Vicdan	Doğru olanı yap

Motivasyonla ilgili temel kavramlardan olan ihtiyaç(lar) çalışanın psikolojisini belirleyen olgulardandır.

Fizyolojik ihtiyaçların bir hiyerarşi oluşturduğu, ihtiyaçların kuvvetinin en yüksek belirleyicisinin fizyolojik ihtiyaçlar, en düşük belirleyicisinin ise

kendini gerçekleştirme olduğu, bu iki u ihtiyaç arasında güvenlik sosyal ve benliktir.

şekil 3.3'te fizyolojik ihtiyaçların tayin edici olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi sunulmaktadır. Buna göre, düşükten yüksek kuvvete göre sırasıyla kendini gerçekleştirme, benlik, sosyal, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlar gelmektedir.



şekil 3.3: Fizyolojik ihtiyaçların etkili olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi (etin ve Mutlu, 1997: 293).

Gelişmiş ülkelerde beşeri ihtiyaçların karşılanma durumu, geri kalmış ya da gelişmekte olan ülkelerde yaşayan kişilere nispetle daha yüksektir. İş bulma ve çalışma koşulları da bu koşullara dhildir. Ancak, az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde en temel beşeri gereksinimler dahi tatmin edici şekilde karşılanmamaktadır.

Bu gerçeklerin işgören açısından iş ortamına, yönetim ve yönetici tarzlarına bir şekilde etki etmemesi imknsızdır. Bu durumda ihtiyaçlar hiyerarşisinin her ülke ve toplum için mutlak geçerli olduğunu söylemek zor görünmektedir (Mahmutoğulları, 2015: 64).

İşgörenler, işlerinden ve iş ortamından memnun oldukları sürece daha yüksek performans ile çalışırlar. İş yaşamında ekonomik memnuniyetin tek başına yeterli olduğunu söylemek doğru değildir. Bu sebeple, işgöreni daha verimli çalışmaya yönlendirecek, içinde bulunduğu gerilim veya dengesizliğini azaltacak tedbirler, aynı zamanda bu olumsuz olguların azalmasına da katkıda bulunacaktır. Çünkü rgtlerde pek çok menfi davranış ve tavırların hatta isyanların arkasında giderilmeyen kişisel istekler ve ihtiyaçlar yatmaktadır (Erol, 2016: 531-533). Özetle, psikolojisi sağlıklı olan ve düşünen bir işgören için örgütün belirlediği hedeflere doğru bütünleşmesi ve odaklanması daha

kolay olacaktır. Örgüt, bu itici güç sayesinde yoluna esenlikle devam eder, süreklilik ve dinamiklik kazanır.

İhtiyaçlar giderildiği takdirde, işgören üzerindeki olumsuz etki kaybolacaktır. Bu sakin durum yeni bir ihtiyaç ortaya çıkana kadar sürecektir. Bu nedenle, ihtiyaçlar bir bakıma sonu gelmeyen, her seferinde yeniden şekillenen ve kişi yaşadığı ve çalıştığı sürece devam eden unsurlardır. Bu da oldukça karmaşık bir durum olup, yönetim ve yönetici tarafından anlaşılması ve çözülmesi kolay değildir. Bu gerçeklik, özellikle yöneticilerin ne gibi yönetsel zorluklarla karşı karşıya olduklarını göstermesi bakımından önemlidir.

3.4.2 Dürtü

Dürtü motivasyonla ilgili temel kavramlardan birisidir. Birey davranışının oluşumu hiyerarşisinde güdüden önce gelmektedir. Bu nedenle, dürtü aslında güdünün yaratıcı sebebidir denilebilir. Dürtü, “Bedensel veya ruhsal dengenin değişmesi sonucu ortaya çıkan ve canlıyı türlü tepkilere sürükleyebilen içten gelen gerilim” şeklinde ifade edilmektedir.

Dürtü biyolojik bir ihtiyaçtan kaynaklanan psikolojik durum şeklinde ifade edilmiştir. Örneğin, açlık durumunda metabolizma bazı fizyolojik sinyaller üreterek kişiyi bu sıkıntısını gidermek için yemek yemeye yönlendirir. Kişi de bu sıkıntıyı atlatmak için yemek yeme eylemine geçer. İhtiyaç ve dürtü sözcükleri çoğu zaman birbirleriyle eş anlamlı kullanılır. Ancak, ihtiyaç sözcüğü fizyolojik bir olgu iken, dürtü sözcüğü bu ihtiyacın psikolojik bir dışavurumu ya da psikolojik bir itici güçtür (Cüceloğlu, 2008:230-231). Özetlemek gerekirse, dürtü, bir organizmayı farklı davranışlara sürüklemektedir. Davranışların arka planında yatan sebep ise organizmada denge durumunu bozacak olan bazı biyokimyasal değişimlerin yaşanmasıdır. Bu değişimler, bünyesinde barındığı yapıya gereksinimini farklı bir iletişim dili ile ifade etmektedir.

Organizmayı kontrol eden beyin veya komuta merkezi, kendisine gelen talebi ve dengeyi tekrar kurmak için, ihtiyacın psikolojik bir tezahürü veya sonucu diyebileceğimiz dürtü şekline çevirmektedir. İhtiyaç giderildiği zaman, dürtünün verdiği sıkıntı veya şiddeti ise azalmakta ya da kaybolmaktadır. Açlık

gibi, susuzluk, soğuk, sıcak ve benzer fizyolojik durumlara karşı organizma kendisini korumak için bu şekilde ifade etmektedir.

3.4.3 GÜDÜLER

Dürtünden sonra gelen temel motivasyon kavramlarından birisi olan güdü, insan davranışı oluşumu hiyerarşisinde davranış ve hedeflerin itici sebebidir. Davranış ve hedefler aslında güdülerin bir sonucudur diyebiliriz.

- Güdü, bir davranışı başlatan, yön veren ve devamlılığını belirleyen, kalıtsal veya sonradan edinilmiş kişiye ait içsel güç şeklinde ifade edilmektedir. (Aydın, 2003; 199, Başaran, 2000; 71).

Dürtü, doğuştan, fizyolojik temelli, ihtiyaçların harekete geçirdiği ve doyum amaçlı iken, güdü, sonradan öğrenilen, sosyal temelli, çevrenin harekete geçirdiği ve uyarma amaçlıdır.

Çizelge 3.3'te dürtü ve güdü arasındaki temel farklar sunulmaktadır. Bu iki temel motivasyon kavramı arasında dürtü kalıtsal iken, güdü sonradan edinilmektedir. Dürtü fizyolojik temelli iken, güdü sosyal temelli olup, dürtü ihtiyaçlar tarafından harekete geçirilirken, güdü çevresel faktörler tarafından tetiklenmektedir. Birey açısından dürtü tatmin amaçlıdır. Ancak, güdü ise uyarım amaçlı olmaktadır.

Çizelge 3.3: Dürtü ve güdü arasındaki temel farklar (Kaya, 2015: 5)

Dürtü	Güdü
Doğuşandır	Öğrenilir
Fizyolojik temellidir	Sosyal temellidir
İhtiyaçlar tarafından harekete geçirilirler	Çevre tarafından harekete geçirilirler
Doyum amaçlıdır	Uyarma amaçlıdır

Bir eylem veya davranışın yöneleceği hedefini davranışı başlatan güdünün türü belirler. Susuz kalmış bir kişinin su araması buna en iyi örneklerdendir. Su arama eyleminin süreklilik ve şiddetini ise susuz kalma derecesi tayin eder.

Çünkü az susamış bir kişinin su arayışı ve gereksinim duyuşu ile aşırı susamış bir bireyin vereceği tepkilerin şiddeti birbirlerinden farklı olacaktır (Ercoskun ve Nalçacı, 2005: 357).

İş yaşamında, işletmelerde, işgören davranışlarında ve elbette yönetim ve yönetici tarzlarında belirleyici faktörün güdü olduğu anlaşılmaktadır. Bu gerçek, güdüyü, dürtünün daha evrilmiş ve bir kalıba konulmuş ve adeta tanımlanmış sosyolojik ve psikolojik bir olgu kılmaktadır.

Bu ifadeler ile güdü türleri başarı güdüsü, bağlanma güdüsü, yarışma güdüsü ve güç güdüsü alt başlıkları aşağıda açıklanmıştır.

3.4.3.1 Başarı güdüsü

Başarı güdüsü temel motivasyon kavramlarından birisi olan güdünün alt başlıklarındandır. Bu olgunun kişinin örgütsel yapı içinde davranış sebeplerinden birisi olarak önemli yeri bulunmaktadır. Güney'e göre zorlukları yenme, ilerleme ve geliştirme isteğidir (Güney, 2015b: 257).

Başarı güdüsü yüksek ve zayıf kişiler arasındaki başlıca farklar aşağıdaki Çizelge 3.4'te gösterilmiştir:

Çizelge 3.4: Başarı güdüsü yüksek/zayıf kişiler arasındaki farklar (Sünbül, 2017: 34)

Başarı güdüsüne sahip kişiler	Başarı güdüsü zayıf kişiler
Öğrenme amacı için güder	Öğreniyormuş gibi yapar
Güçlük derecesi orta olan amaçlar koyar	Amaçları çok zor veya çok kolaydır
O iş için yeterli olduğunu düşünür	O iş için yetersiz olduğu fikrine sahiptir
Çabalarına yükleme yapar	Dışsal etkenlerine yükleme yapar
Karşılaştığı güçlükleri aşmaya çalışır	Karşılaştığı zorlukta ümitsizliğe kapılır

Başarı güdüsü, bir vazife veya hedefe güçlü biçimde yönelişi ifade etmektedir. İşi iyi yapma ya da yüksek standart ile rekabet etmenin önemli olduğu hareketlere yönelmektir.

Başarı güdüsü ile örgütsel ve işe bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Başarı güdüsü yüksek çalışanların hedeflere ulaşmada gayretli oldukları ve karşılaştıkları sorunlarla daha kolay başa çıkarak çözüm odaklı davrandıkları bilinmektedir (Kuruüzüm ve diğ., 2010: 188).

Başarı güdüsü yüksek kişilerin daha mükemmeliyetçi olmaları sürpriz değildir. Bu kişilerin daha girişimci olmaları, örgütsel değişimlere de nispeten kolay intibak etmeleri sonucu doğuracaktır. Başarı güdüsü yüksek bireylerin belirlenmesi ve işe alımda öncelik verilmesi sayesinde, örgütsel performans olumlu biçimde etkilenecektir.

3.4.3.2 Bağlanma güdüsü

Güdü alt başlıklarından bir diğeri olan bağlanma güdüsü bir birey için en önemli sosyal gereksinimlerden birisidir. Kişinin hayata gelişi ile başlayan ve çok farklı şekillerde tezahür eden bu güdü türü, aynı zamanda iş hayatında da motive edici faktörlerden birisidir. Bu nedenle, bağlanma güdüsü bireyi ileri yıllarda sosyal yapan ve bir toplulukta yer edinmesini sağlayan olgudur.

Bağlanma güdüsü, insanlar ile ilişki kurma dürtüsüdür (Güney, 2017c: s. 16).

Aidiyet güdüsü de denilen bağlanma güdüsü insanda ilk gelişen bir olgudur. Bu güdü en erken bebek ve anne arasında kurulmaktadır ve öğrenilmektedir. Bebeğin yaşamsal bakımının annesi tarafından tünüyle üstlenilmesi sonucu, bebekte anneye bağlanma gelişmektedir. Bu güdü, zamanla birlikte gelişmekte, kişi bir grup oluşturma veya grup kurma güdüsü kazanmaktadır. Yüksek bağlanma güdüsünün başarılı kişilerde başarısız kişilere göre daha yüksektir. Bu nedenle, bağlanma güdüsü başarıyı getiren motivasyonun en temel başlıklarından birisidir. Özetle, bağlanma güdüsü, insanın anne rahminden itibaren geliştirdiği ve ileri yıllarda başarısını tayineden bir etmendir.

Murray, motive edilen eylemlerin aslında büyük ölçüde aralarında bağlanma ve yakın ilişki kurmak ta olmak üzere bazı gereksinimlerin gücünün bir işleyişi olduğunu ifade etmiştir. Murray'e göre, bağlanma ihtiyacı yüksek kişiler diğer bireylerle birlikte olmaktan, yakın ilişki kurmaktan ve bu durumu devam ettirmekten hoşlanan kişilerdir (Süral Özer ve diğ., 2007: 556-557).

Örgütsel açıdan bakıldığında, bağlanma güdüsü yüksek kişilerin olduğu ekiplerde gerginlik ortamının daha az olacağı, çatışma ve görüş ayrılıklarının

daha kolay çözüleceği ve bozulan ilişkilerin yeniden tesis edilmesinin kısa zaman alacağı anlaşılmaktadır.

3.4.3.3 Yarışma güdüsü

Yarışma güdüsü bir kişiyi motive eden önemli faktörlerden birisidir. Başarılı olmak, bir sonuç olarak herkesi memnun eder. Başarılı olmuş kişide öz-tatmin yüksektir. Öz tatmini yüksek kişi başarısının arkasında yatan temel etmenin kendi becerisi ve nitelikleri ile yüksek çaba göstermesi olduğunun farkındadır. Bu sebeple, yarışma güdüsü içsel motive edici araçlardan birisidir.

Yarışma güdüsünün dikkat, sürdürülebilir fiziksel efor ve öğrenme üzerine etkilerini anlamaya dönük bir çalışmada bireysel ve cinsiyet farklılıklarına rağmen, rekabet ortamının bireylerin dikkat ve efor seviyelerini ciddi şekilde etkilediği bildirilmiştir. Bulgular ışığında, yarışma güdüsü ve rekabet duygusunun uygun koşulların sağlandığı eğitim, işyerleri ve gerçek dünya’da başarılı sonuçlar alacağı anlaşılmıştır (DiMenichi ve Tricomi, 2015: 11). Özetle, yarışma güdüsünün örgütlerde çalışanları olumlu şekilde motive edeceği görülmektedir.

Yarışma güdüsü yüksek kişiler başarılı olamadıkları takdirde, kılıcın diğer kesin tarafının çalışacağı aşikârdır. Başarısızlık durumu, kişide demotive edici etki gösterebileceği gibi, kaygı, korku ve diğer endişelerin gelişmesine, orta ya da uzun vadede çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyecek gelişmelere yol açacaktır.

3.4.3.4 Güç güdüsü

Güç, insanoğlu ile yaşıt bir olgudur. Bu olgu, örgütsel faaliyetlerde çalışanın motivasyonu için kullanılan önemli bir unsurdur. Çalışanın güç ile ilişkisini anlamak, örgütsel hedef ve amaçların hayata geçmesi, verim ve performans artışı ile diğer kurumsal fayda ve çıkarların sağlanması bakımından etkili olmaktadır.

Güç, psikolojik açıdan kişinin kendisini zayıf ve güçsüz hissettiği çocukluk yıllarından itibaren, gelişip güçlendiği yetişkinliğine kadar sosyalleşme sürecinde öğrenerek kazandığı bir beceridir.

Sosyolojik açıdan güç, bir kişinin bir diğer kişiye belli bir amaç doğrultusunda bir davranışı yaptırmaya zorlamasıdır. Güç güdüsüne sahip bireyler toplumsal statü odaklı hareket etmekte, etkin olmak, saygınlık, titer ve mevkiye önem vermektedir. Güç güdüsünün örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar tarafından hangi seviyede ve nasıl kullanıldığı önemlidir (Çalışkur, 2016: 31, 37-38).

Güç güdüsünün bir kişiye neler yaptıracacağı veya kişinin güç güdüsü ile hareket etmesi durumunda kazanacakları ve kaybedecekleri olacaktır.

Güç güdüsü, kişinin çevresine egemen olmak ve üstünlük kurmak isteğidir. Bu istek ise daha fazla risk altına girmek demektir. Kolb'a göre güç güdüsünün işaretleri; başkaları üzerinde hâkimiyet tesis etmek eğilimi, zorlama ve cezalandırma ile iletişim olanaklarını görev için kullanmaktan çok kontrol etmek, saygınlık kazanmak ve titerini yükseltmek için kullanmak olarak sıralamıştır (Tunçez, 2007: 18).

Bu sebeple, güç güdüsünün, motivasyon üzerinde etkisi başarı güdüsü ile birlikte ortaklaşa hareket etmeleri ile gerçekleşir.

Güç güdüsü yüksek kişiler diğerlerine göre daha girişken ve münazaracı olacaktır. Zor anlar ve ulaşılmaması gereken hedeflerin olduğu koşullarda, yönetici ve çalışanlar bakımından bu tür güdüye sahip kişilerin faydalı olacakları görülmektedir.

3.5 Çalışanların Motivasyonunu Artırmada Etkili Olan Teknikler

Çalışan motivasyonunu artırmada etkili olan teknikler arasında başlıcaları gözdağı, ceza ve ödül, yarışma ve rekabet, ayrıcalıklar tanıma ile meslek ve kurumu ile özdeşleşme alt başlıkları ile aşağıda açıklanmıştır.

3.5.1 Gözdağı

Gözdağı yöntemi örgütlerde kısa süreli disiplini sağlama ve motivasyonu artırmada etkili olur. Ancak, bu tür yaklaşımın sakıncaları faydalarından çok daha fazladır.

Gözdağı, kendisine verilen vazifeyi beklenilen şekilde yapmadığı durumlarda amiri tarafından kendisine kötü davranma, yıldırma ve korkutma şeklinde uygulanan bir tür yaklaşım şeklidir. Bu sayede, çalışanın düzenli olarak denetim

ve gözaltındadır; yanlışları sürekli şekilde yüzüne vurulur ve yanlışları aranır (Aydın, 2013: 25).

Gözdağı yönteminin başlıca sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2015b: 262):

- Çalışanlar üzerinde etkisi sürekli değildir.
- Çalışanlarda huzursuzluk ve gerginliğe yol açar.
- Çalışan ve yönetici arasında çatışma ortamını tetikler.
- İşletmede ceza sisteminin baskın olduğuna dair kanaat geliştirir.
- Çalışanda yönetim ve örgüte olan bağlılığı olumsuz etkiler.
- Verim ve performansa menfi tesir eder

Bir noktaya kadar etkili motivasyon araçlarından kabul edilen gözdağı yönteminde belli bir limitin aşılmaması gerektiği görülmektedir. Bu ince kırmızı çizginin aşılması ve gözdağı yönteminin olağanlaşması durumunda işyerinde sürekli stres olacaktır. Sürekli stres ise çatışma ve gerginlik ortamını tetikleyerek, yönetici ve çalışanlar arasında motivasyon, verim ve performans düşüşü yaratacaktır.

Güç sahibi bireyin yeterli güç ve yetki sahibi olmayan kişi üzerinde yaratacağı psikolojik baskı yaklaşımının örgüt içinde karşılıklı saygı ve güven ortamını bozarak, disiplinin zayıflaması ile sonuçlanması istenmemektedir.

3.5.2 Ceza ve ödül

Ödül ve ceza bireyin motivasyonunu pekiştirmek için kullanılan dışsal etkilere aittir. Bu durumda ceza ve ödül aslında istenilen bir eylemin kazanımı veya istenmeyen bir davranışın ortadan kaldırılması için kullanılan, insanın denetimine odaklı maddi veya manevi araçlardır. Olumlu pekiştireç olan ödül ve olumsuz pekiştireç olan cezanın mutlaka bir amaca yönelik olması gerekmektedir (Yaman ve Güven, 2014: 1164, 1165). Özetle, ceza ve ödül sistemi, belli bir amaç için doğru şartlarda ve düzeltici bir yönetim aracıdır.

Örgütlerde çalışanların motivasyonunu artırmak için gözdağı yerine daha yapıcı ve uzun soluklu olan ceza ve ödüllendirme yaklaşımı kullanılması yararlıdır. Her motivasyon artırıcı tedbirde olduğu gibi bu yaklaşımın da zamanında ve

hakkaniyete uygun şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Güney, 2015b: 263).

Bir örgütte diğer kişilerden daha yüksek performans gösteren ve verimli çalışan, önemli sorunları çözen, giderlerde azalış sağlayan ve buna benzer somut katkılar ortaya koyan kişilerin ödüllendirilmesi gerekir. Ödüllendirme kişi için bir takdir ve teşvik mesajıdır. Ödüllendirme sözlü aferin ve teşekkür ederim demekle başladığı gibi, belgelendirme, prim, maaş ve konumda yükseliş te olur. Diğer taraftan, çalışkan kişiler nasıl ödüllendirilirse, örgüte katkısı olmayan kişilerin verilen görevi yapmadıklarında, örgütün amaç ve hedeflerine katkıda bulunmadıklarında, iş ortamı huzurunu bozacak hal ve hareketlerde bulunduklarında ise cezalandırılmaları gerekir. Bir yönetici yıl içinde verdiği ödül sayısı ceza sayısından fazla ise başarılı kabul edilir (Aytürk, 2014: 35). Özetle, ödüllendirmenin cezalandırmadan nispeten daha fazla olduğu ve adil şekilde işletildiği örgütlerde etkin bir motive edici faktör olduğu görülmektedir.

Güney'e göre, ceza istenmeyen davranışın yinelenmesini engellemeli, ödül ise istenilen davranışın tekrarlanmasını sağlamalıdır (Güney, 2015b: 264).

Özgür'ün otoriter yönetimin fasit döngüleri şemasında ceza ve ödül sistemine yer verilmektedir. Özellikle ceza, çalışanda korku ve öfke gelişiminin o ince çizgisini aşmayacak şekilde kullanılmalıdır. Bu sınır aşıldığında, çalışan gönülsüz veya kötü niyetli itaata yönlenecek ve performans ile verimliliğinde ciddi azalış olacaktır (Özgür, 2011: 219).

Örgütlerde etkin bir ödül ve ceza sistemi kurulmalıdır. Kurulan sistemin örgüt amaç ve hedefleri ile uyumlu, tutarlı, teşvik edici veya caydırıcı olması gereklidir. Bu şekilde tesis edilen bir sistemin yeterli ve yetersiz çalışanı ayırt edecek felsefesi ve değerlendirme ölçütleri bulunmalıdır.

3.5.3 Yarışma ve rekabet

Motivasyon üzerinde etkisi olan psikolojik ve sosyal olgulardan birisi ise çalışanlar arasında yarışmacı ortam ve rekabettir. Rekabet koşullarının açık biçimde tanımlandığı ve çalışma koşullarının bu sisteme uygun şekillendirildiği örgütlerde, yarışma ve rekabet olguları, örgütün başarısının devamı ve geliştirilmesinde etkin roller oynar.

Ergül'e göre neredeyse tüm örgütlerin müşterek sorunu çalışanların etkin ve arzu edilen düzeyde çalışmamalarıdır. Bu sorunların temelinde çalışanların nitelik açısından yetersizlikleri yatmaktadır. Diğer taraftan, bazı zamanlar yüksek nitelikli ve eğitilmiş çalışanların dahi benzer şekilde beklenen performansı gösteremedikleri gözlenmektedir (Ergül, 2005: 77).

Preventive Medicine Reports'ta yayımlanan bir araştırmanın başındaki kişilerden A.B.D Pennsylvania Üniversitesi Mühendislik ve Uygulamalı Bilimler Profesörü Damon Cantola'ya göre; bir kişiyi motive etmek istiyorsanız, o kişiye dostça destek olmak yerine rekabet ortamını kızıştırmak çok daha fazla işe yaramaktadır (Zhang ve diğ., 2016: 458).

Örgütte motivasyon artışı için yarışma ve rekabet araçlarını kullanmak, çalışanlar arasında kısa veya uzun dönemde çekememezlik ortamına yol açar. Bu nedenle, rekabetçi yaklaşımın çalışanların bireysel kapasitelerinin farkında olması gerekmektedir.

Rekabetçi sistemin adil olması, taraf tutulmaması, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini göz önüne alması, iş ve günlük hayatı olumsuz şekilde etkilememesi önemlidir.

3.5.4 Ayrıcalıklar tanıma

Örgütlerde motivasyon üzerinde etkisi olan araçlardan birisi ise çalışana ayrıcalıklar tanımadır. Ayrıcalık tanımak, çalışanların birey olarak bağlı bulundukları örgüt tarafından değerli oldukları fikrinin gelişmesine uygun ortamı sağlar (Güney, 2017c: 471).

Ayrıcalık tanımak, işgörene kendisini özel hissettirir. İşgören, fikirlerine değer verildiğini, diğer işgörenlerden ayrı tutulduğunu, kendisine güven duyulduğunu ve performansı ile takdir edildiğini düşünür. Bu da işgörenin çalıştığı işletmeye bağlılığını artıran pozitif etkenlerden birisidir.

Dışsal motivasyon pekiştiricilerinden “ayrıcalıklar tanıma”, organizasyonda çalışanlar arasında yanlış anlaşılmalı, farklı olumsuz bir yöne çevrilmemelidir. Ayrıcalıklar tanıma sistemi iyi işletilmezse veya çok sık başvurulursa, diğer motive edici faktörlerin çalışanlar nazarında yıpranmasına,

unutulmasına, yönetim ve yöneticinin itibar etmediği kanısının gelişmesine sebep olur (Ergül, 2005: 77).

3.5.5 Meslek ve kurumu ile özdeşleşme

Çalışanların performans artışını sağlayan motive edici araçlardan bir diğeri ise meslek ve kurumu ile özdeşleşmesidir.

Özdeşleşme, bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılması süreci, bireyin bu yolla kendi kimliğini tanıması ve tanımlaması süreci, bir nesne ya da bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi ya da onunla bütünleşmesidir.

Kurumsal özdeşleşme, *kurumda gelişen teklik ya da aidiyetlik algısı* olarak tanımlanmaktadır. Bu algı, diğer deyişle çalışanın kendisini kuruma üyeliği açısından tanımladığı sosyal özdeşleşme formülüdür.

Çalışanın bireysel kimliği kurum kimliğine benzedikçe, iç içe oldukça ve bireysel kendi kimliğini kurum kimliğinden ayrı tutamayacak mental oluşuma sahipse, kurumsal düzeyde özdeşleşmekten söz edilir (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009: 3).

Literatürde var olan örgütsel özdeşlemeye ilişkin tanımlamalar arasında öne çıkanlar, birlik olmak, bilişsel ve değerlendirici bağ, benlik ve bağlanma, psikolojik olarak bir parçası hissetmek ile duygusal bağ kurma'dır. Bu durum Çizelge 3.5'te gösterilmiştir.

Çizelge 3.5: Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili bazı tanımlar (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1016)

Yazar	Tanım
Ashforth ve Mael (1989)	Gruba başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayış
Dutton, Dukerich ve Harquail (1994)	Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ
Dukerich, Golden ve Shortel (2002)	Kendi benlik bağlamının içeriğinin örgüt özellikleri ile bağlanma derecesi
Pratt (2000)	Örgütün kişinin benliğini tanımlaması hakkındaki bireysel inancı
Scott ve Lane (2000)	Psikolojik olarak örgütü kendisinin bir parçası olarak hissetmek
Tajfel, 1978	Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşması
Tajfel 1982	Özdeşleşme için gerekli olan iki unsur; örgüt üyeliğinin farkında olmak (bilişsel), farkındalığın belirgin değerlerle ilişkilendirilmesi (değerlendirici)

Meslek ve kurum ile özdeşleşmiş çalışanlar yaratmak ya da bu yönde çaba göstermek, kurumun geleceği ve devamlılığı açısından ne derece etkilidir sorusuna yanıt aramak yöneticilerin görevleri arasındadır. Kurum kültürünün bu aşamada devreye girdiğini ve rolünü görmemek mümkün değildir.

Meslek ve kurumu ile özdeşleşmek bir çalışan için aidiyet duygusunun tatminidir. Kurum ve çalışan arasında kurulacak duygusal bağın, çalışan verimi ve performansı üzerinde olumlu etkisi olur. Kurum ve çalışan birbirlerini tanır, anlar ve amaçlar ile hedefleri birlikte şekillendirirler.

Bir kurum için yüksek verimli ve aidiyet duygusu olan çalışanla devam etmek, kurum yapısına maddi ve manevi pek çok değerli katkı sağlar. Çalışan ve kurum arasındaki özdeşlemenin belirleyici faktörü ise iletişimidir. Etkili örgütsel

iletişim çalışanın kurumla özdeşleşmesini güçlendirir ve kurumsal değerler ile bütünüleşmesine yol açar (Tüzün ve ağlar, 2008: 1012).

Mesleki ve kurumsal özdeşleşme yönetim ve yönetici sorumluluğunda olan, önemli motive edici faktörlerden kabul edilen ve kurum kültürü kesin ilişkisi olduğu görülen bir olgudur. zdeşleşmeyi başarmış çalışanların kurum çıkarlarına tıpkı kendi çıkarları gibi sahip çıkacakları net şekilde görülmektedir.

3.6 Çalışanların Motivasyonlarını Artırmada Etkili Olan Kuramlar

İşletmeler motivasyon kavramını ve örgütsel etkisini yeterince iyi bilmedikleri için, çalışanların motivasyonunu yükseltecek teşvik türlerini belirlemede yanlış uygulamalar yapmaktadır. Aslında psikoloji biliminin bir çıktısı olan motivasyon kavramı her zaman birimle ölçülebilen bir olgu değildir. Bu ise motivasyonu anlaşılmaması güç bir unsur kılmaktadır.

Doğal olarak, ölçülmesi ve anlaşılmaması güç bir olgunun, yükseltilmesine dönük tedbirlerin zaman zaman yanlış ya da eksik uygulanması da doğaldır. Bu sebeple, ağdaş bilim metodik ve sistematik kuramlar geliştirerek, motivasyon artışında işletmelere yardımcı olma gayesi gütmektedir (Taşkın, 2013: 220, 221).

Bu kuramlardan bazıları bireylerin gereksinimlerinin bir ifadesi olan motif (bireyin içinde bulunan faktörlere) önem verirken, ararken, bazıları ise dış teşviklere (bireye dışarıdan verilen faktörlere) önem vermektedir (Ertürk, 2009: 84).

Bu bölümde bu kuramlardan başlıcaları olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer'in Erg Kuramı, Herzberg'in ift Elementler Kuramı, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Lawler-Parter'in Beklenti Kuramı, Edwin Locke'un Amaç Kuramı ve Davranış Düzeltme ve Güçlendirme Kuramını irdeleyeceğiz.

3.6.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Kişilerin bir toplumda iyi olma, mutluluk ve yaşamsal doyumları gibi halleri üzerinde eski çağlardan bu yana pek çok felsefi görüş ileri sürülmüştür. Ancak, tüm bu felsefi münazaraların bilimsel zeminde incelenmesi ve tartışılması 20.

Yüzyıl içinde sosyal bilimci Abraham Maslow (1943) tarafından kuram olarak yerini bulmuştur.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Piramidi) kuramı esas olarak kişinin hayatındaki ihtiyaçlarını basamaklar düzeninde anlatmaktadır. Bu kurama göre kişi en alt seviyedeki bir gereksinimini karşılamadan bir üst seviyeye geçememektedir. Bu yönüyle Maslow'un kuramı hayat doyumunu çok yönlü ele alan ve kişinin yaşamına genel bir değerlendirme ile yaklaşan bir teodir (Kula ve Çakar, 2015: 192, 193).

Maslow, kişinin ihtiyaçlarını sistematik biçimde bir piramit yaklaşımı ile izah etmiştir. Maslowa göre, piramitin tepesinde kişinin bireysel doyumunun yer aldığı görölmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında benlik bilincinin yer aldığını ifade etmektedir. Buna göre basamaklar hiyerarşisinde kişinin ulaşabileceği en yüksek seviye kendini gerçekleştirmesidir. Bu seviyeye çıkmış kişilerin benlik bilinçlerinin sağlıklı bir şekilde oluştuğu düşünölmektedir (Önen ve Kanayran, 2015: 51). Şekil 3.4'te göröldüğü üzere Maslow, bireyin gereksinimlerini hiyerarşik bir biçimde sırası ile fizyolojik, güvenlik, sevmesevilmeeait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak beş aşamada ele almıştır (Abukan, 2014: 15).



Şekil 3.4: Maslow'un ihtiyaçlar piramidi (Kula ve Çakar, 2015: 194)

Maslow tarafından yapılan **A Theory of Human Motivation** başlıklı çalışma, Maslow'un teorik görüşü ile birlikte klinik, gözlemsel ve deneye de dayanan bir girişimdir. Bununla birlikte, Maslow teorisi batılı sanayileşmiş ve gelişmiş ölkeler için referans kuram olarak önemli yer tutarken, Çin, Japonya ve diğer Uzak Doğu ve Asya ölkeleri açısından ihtiyaçlar hiyerarşisi farklılıklar

göstermektedir. Diğer taraftan Maslow ise getirdiği kuramda sıralamanın değişmez ve kesin olmadığını da söylemiştir. Bu durumda Maslow kuramının aldığı bazı eleştirilerin payı olduğu görülmektedir. Maslow, en ciddi tenkiti bir alt gereksinim tatmin edilmeden bir üst gereksinime geçilemeyeceği yaklaşımı için almıştır. Örneğin, bütün gereksinimlere aynı anda sahip bir birey olabilir? Bu durumda öncelikleri tayin eden faktör hayat standardı olacaktır. Benzer şekilde, kültürel değerler de gözardı edilmemelidir (Çiçek,2005: 13, 15). Bu bağlamda, ihtiyaçların, yalnız gelişmişlik seviyesi ile değil, aslında kültürel farklılıklar sebebiyle belirlendiği görülmektedir.

Bireyin ihtiyaçlarını bilimsel biçimde ele alan ve açıklamaya çalışan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, durağan olmayan, çağın değişimlerine göre yenilenebilen ya da bu alanda yeni ve başka teorilere ilham veren olan bir yaklaşım olarak geçerliliğini korumaktadır.

3.6.2 Alderfer'in erg kuramı

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi, X ve Y teorisi ile Herzberg'in çift elementler kuramı gibi kapsam teorileri alanında en büyük kabul görmüş teorilerin ardından Alderfer'in erg kuramı gelmektedir. Alderfer'in erg (Existence-Relatedness-Growth) kuramı ana hatlarıyla bireylerin gereksinimi olan motivlere ya da bir başka deyişle bireyin içinde olan faktörlere ağırlık veren bir yaklaşımdır. E.R.G kuramı bir bakıma Maslow kuramının eksik ya da yetersiz kalmış yönlerini desteklemek düşüncesiyle ortaya konulmuştur. Doğal olarak, Maslow kuramı ile örtüşen veya ayrışan yönleri bulunmaktadır (Ulukuş, 2016: 250).

Erg kuramına göre kişilerin gereksinimleri var olma gereksinimi (alt basamak), ilişki kurma gereksinimi (orta basamak) ve gelişme gereksinimi (üst basamak) olmak üzere başlıca üç gruba ayrılmaktadır. Erg kuramında üç esas nokta şunlardır (Güney, 2015b: 271-272):

- Her basamaktaki gereksinimin tatmin düzeyi azaldıkça, güdüleme o derecede artmaktadır;
- Alt basamaktaki gereksinimlerin aşırı doyurulması durumunda, bir üst basamaktaki gereksinimler daha fazla motive edici olur;

- Üst basamaktaki gereksinimlerin karşılanması azaldıkça, alt basamaktaki gereksinimlerin motivasyon üzerinde etkileri artar.

Bu bağlamda, Alderfer'in Erg Kuramının aslında Maslow'un ihtiyaçlar kuramının daha basit ve sade bir ifadesi olduğu görülmektedir.

Alderfer'e göre bireyin gereksinimleri hiyerarşik bir sırdan daha fazla, bir derecelendirme sistemine dayanmaktadır. Örneğin, gelişim gereksiniminin tatmini temel gereksinimlerin karşılanmasına bağlı değil, kültürle göre değişen şekilde sosyal ilişkilerin tatmini ve karşılanmasına göre tayin edilmektedir. Bu olgu ise örgüt kültürünün göz önünde bulundurulmasını, örgüt kültürüne göre ana gereksinimlerin motivasyon faktörü olmaktan çıktığını, tüm bunların yerine özgüven, sorumluluk alma ve kendini ispatlama gereksinimlerinin tayin edici olduğunu göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Özetle, kişinin gelişim gereksinimlerine cevap verebilmek başlıca güdüleme faktörü olarak belirleyici olmaktadır (Küçüközkan, 2015: 101).

Genel olarak, Alderfer'in kuramı ile alt ve üst basamaktaki bireysel gereksinimlerin aynı ya da ayrı şekillerde bulunmalarına bir açıklama getirdiği görülmektedir.

3.6.3 Herzberg'in çift elementler kuramı

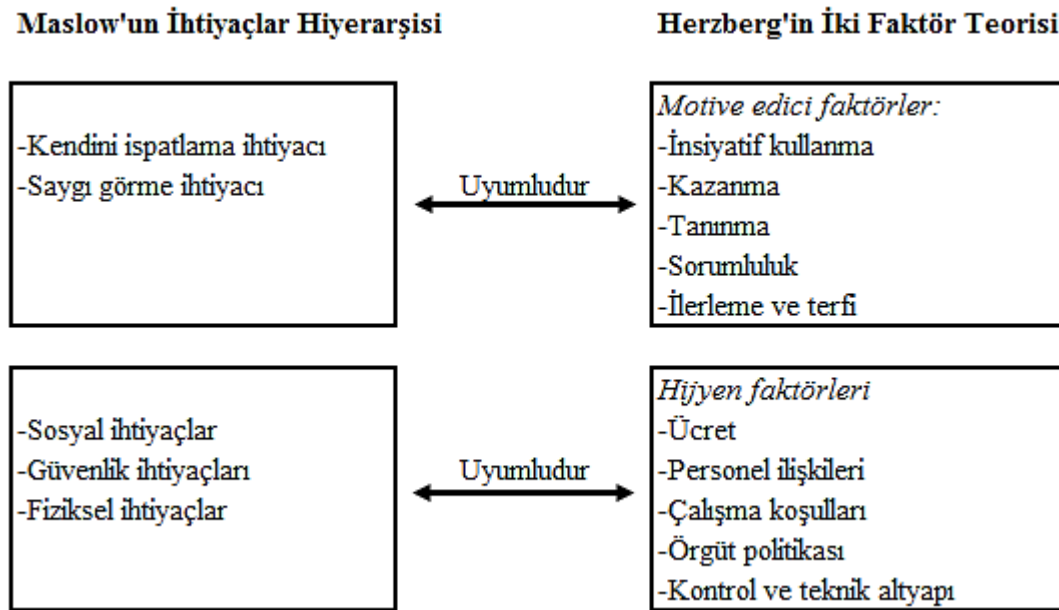
Çalışan motivasyonunu artırmada önemli yaklaşımlardan birisi ise dıştan güdüleme esaslı Herzberg'in Çift Elementler Kuramı'dır. Bu kuram, öncülü yaklaşımlar arasında bilimsel düşüncü öne çıkaran bir yorum olarak dikkat çekmektedir.

Yönetim biliminin önemli simalarında Frederick Herzberg, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından farklı olarak bireyin gereksinimlerini "İş ve İnsanın Doğal Yapısı" başlıklı eserinde motive edici ve hijyene dönük olmak üzere iki grup altında incelemiştir. Buna göre, Herzberg'in yaklaşımının yönetici odaklı dıştan güdüleme esaslı bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu şekilde, yönetim ve yöneticinin bilimsel esaslara uymasını ve başta motivasyon olmak üzere her konuya bilimsel esaslı yaklaşmasını gerekli gören bir kuramdır (Çiçek, 2005: 16-17). Özetle, Herzberg'in kuramı bilimsel esaslı, motive edici ve hijyene dönüktür.

Herzberg, bazı çalışma şartlarında eksiklik olmasının durumunda kişilerde doyumsuzluğa yol açacağını, ancak motivasyonda olumsuz etkisi olmayacağını ileri sürmüştür. Bu durum duygusal doyumdan mantıksal doyuma çıkışı temsil etmektedir. Kişiler açısından sağduyu veya mantığı temsil eden başlıca dışsal faktörler kurumsal politikalar ve yönetim anlayışı, teknik bilgi ve izleme, kişiler arası ilişkiler, amir ve memur arasındaki iletişim, iş güvenliği, ücret politikası, fiziksel ortam koşulları ile kişisel yaşama gösterilen saygıdır. Bu faktörler diğer bir deyişle koruyucu (hijyen, sağlık) etmenleridir (Güney, 2015b: 267-268). Özetle, çalışan motivasyonunda çalışma koşullarının yeterince sağlanmış olması, mantıksal doyuma götüren önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Maslow ve Herzberg'in kuramları esas itibariyle birbirleriyle uyumlu ve hatta Herzberg'in yaklaşımı Maslow'un temel görüşlerini daha detaylı inceleyen ve izah etmeye çalışan bir teoridir.

Maslow ve Herzberg'in kuramlarının karşılaştırması Şekil 3.5'te gösterilmiştir.



Şekil 3.5: Maslow ve Herzberg kuramlarının karşılaştırması (Çiçek, 2005: 17)

Tersi şekilde motive edici özelliği olan içsel faktörler ise başarı, tanınma, büyüme imkânı, mesleki gelişme ve ilerleme, takdir ve sorumluluktur (Ulukoş, 2016: 251).

Herzberg'in çift elementler kuramı Maslow'un teorisinin değişen çalışma ortamlarına uygulanabilme kaygısından yola çıkmıştır. Bu haliyle Herzberg'in iş zenginleştirme yaklaşımı motive edici bir figür olarak gündeme oturmuştur. Ancak, Herzberg kuramının en özgün yanı ast ve üst arasında iş verimi ve motivasyon olgusuna bilimsel yaklaşımıdır.

Herzberg'in kuramı bazı tenkitler almıştır. Örneğin, ücret olgusunu koruyucu faktörler arasına alması, çalışanların işyerinde başarıyı kendilerine başarısızlığı ise dış faktörlere başlama eğilimi, sosyo-ekonomik faktörlerin göz önüne alınmaması ve içsel ve dışsal faktörlerin değişebilirliğini atlamış olmasıdır (Ulukuş, 2016: 251).

Herzberg kuramının ast ve üst çalışanları ne derece temsil ettiği şüphelidir. Bu kuram daha çok üst seviye çalışanları kapsamaktadır. Alt seviye kişilerin motivasyonu hakkında makul açıklamalar getirmemektedir. Bu sebeple, Herzberg Kuramının çıkış noktası olan Maslow'un hiyerarşisinin daha kapsayıcı olması bu şekilde izah edilebilir? Bu aşamada sorumuz Maslow'un genel kuramından özele doğru inildiği durumlarda konunun daha mı karmaşıklaştığı, motivasyon olgusunu açıklamakta tarafsızlığını kaybettiği midir?

3.6.4 McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

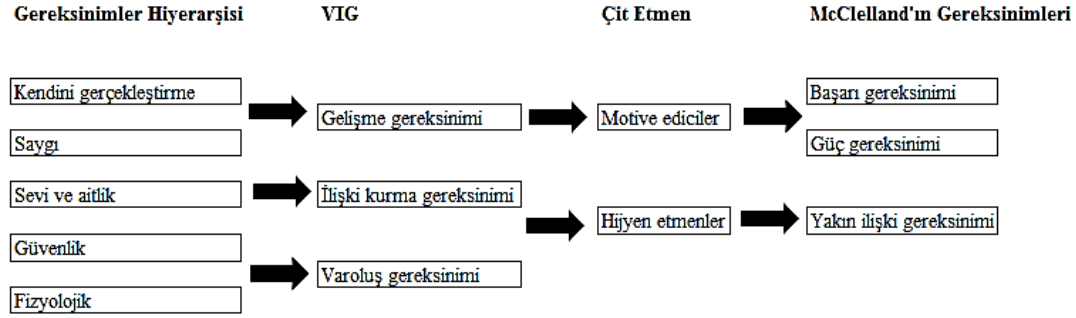
İşgören motivasyonunu artırma odaklı kuramlardan birisi ise McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı'dır. Bu kuram, başarıma, güç ve ilişki ihtiyaçlarını bir arada kullanarak motivasyonu açıklamaya çalışır.

McClelland tarafından geliştirilen bu kurama göre kişinin davranışlarını başarıma, güç ve ilişki gereksinimleri belirlemektedir. McClelland'a göre bu üç güdü bireylerde farklı tatmin duyguları doğurmaktadır (Erdem, 1997: 74-75).

McClelland'ın kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında belirtilen üst düzey gereksinimlere benzer faktörler içermektedir. Bireyin kariyerinde en iyisi olma ve mükemmeli arama tutkusunun altında başarı gereksinimi yatmaktadır.

Başarma ihtiyacı kişinin başarıya verdiği önemi, güç ihtiyacı başkalarını etkileme ve bunu koruma isteğini ve ilişki ihtiyacı ise diğer kişilerle ilişki kurma, bir gruba dâhil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir (Küçüközkan, 2015: 105).

McClelland'ın başarıma kuramına göre, başarı ve güç gereksinimleri motive edici faktörlerken, yakın ilişki gereksinimi ise başlangıcı güvenlik ve fizyolojik gereksinimler olan aslında hijyenik etmendir. McClelland'ın kuramını diğer kuramlar ile karşılaştırması Şekil 3.6'da sunulmuştur.



Şekil 3.6: Kapsam kuramlarının karşılaştırması (Hellriegel ve diğ., 2001: 145)

McClelland'a göre, başarı güdüsü yüksek bireyler daha gerçekçi ve kararlı olmakta, kendilerine zor hedefler seçmekte ve hedeflerine ulaşmada bilgi ve yeteneklerini kullanmaktadırlar (Yeşil, 2016: 171).

Sosyal ve iktisadi açıdan önemli gelişmeler gösteren toplumların başarı güdüsü yüksektir. Yüksek başarı güdüsünün mücadeleci, başarıma isteği olan bireylerden oluştuğu görülmektedir (Güney, 2011d: 324).

3.6.5 Adams'ın eşitlik kuramı

Çalışanların motivasyonunda eşit muamele görmenin önemli bir faktör olduğunu savunan kuram Adams'ın eşitlik yaklaşımıdır. Kişilerin kendilerine gösterilen tutumlar ile ödül ve ceza sistemleri uygulamalarında diğer bireyler ile mukayese etmeleri, örgüt içi bağlılık ve iş tatminini tayin etmektedir.

Bu kuramın temelinde çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görme beklentisi içinde oldukları ve bu beklentinin motivasyonu etkilediği görüşü bulunmaktadır. Adams'ın ABD'nin General Electric Şirketinde yürüttüğü araştırmaları (1963) sonucunda kişilerin işyerinde kendilerine verilen ödülü her zaman diğer kişilere verilenler ile mukayese ettikleri ve ne oranda eşit yaklaşıldığına dikkat ettikleri görülmüştür (Yeşil, 2016: 174).

Adams'ın kuramına göre iş yerinde doyum aslında bir tür dengedir. Birey fedakârlığına karşılık hak ettiği bir ödül almak beklentisindedir. Benzer şekilde, birey bağlı olduğu organizasyona girdi sağlarken, organizasyonun bireye verdiği

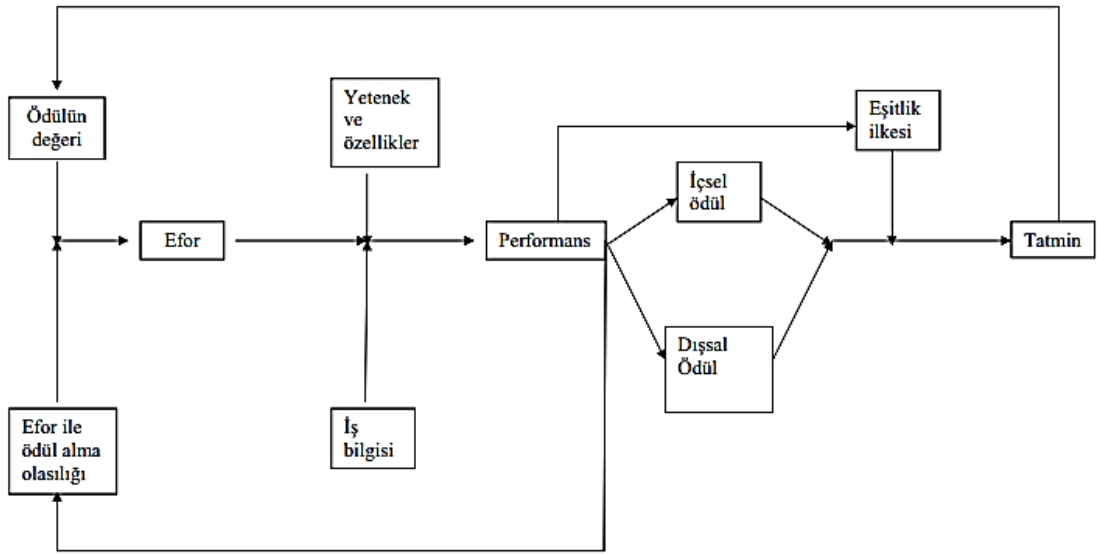
değerler ise saygınlık, ücret, takdir, mesleğinde ilerlemedir (Çevik Kılıç, 2016: 196-197).

3.6.6 Lawler-porter'ın beklenti kuramı

Motivasyon kuramları arasında çalışanın ihtiyaçlarını karşılama güdüsünün tek başına yeterli olmayacağını, bunun yanından örgütten beklentilerinin de tutumlarına yön vereceğini ileri süreren kuram Lawler-Porter'ın Beklenti Yaklaşımı'dır.

Lawler-Porter'ın Beklenti Kuramı motivasyonel kavramları bir model şekline getirmesi ile bilinmektedir. Vroom, bireyin motivasyonunu, güç, valens ve araçsallık gibi kavramlarla açıklarken, Lawler ve Porter bu yaklaşımı daha geliştirerek, bilgi ve özellikler, rol algılamaları, performans, ödüller, ödüllerin denkliği ve tatminkârlık ile kuramı daha da genişletmişlerdir (Tunçez, 2007: 25).

Lawler-Porter'ın beklenti kuramı Şekil 2.7'de sunulmuştur:



Şekil 3.7: Lawler-Porter'ın dinamik aktivasyon modeli (Tunçez, 2007: 26)

Bu kuram kişinin başarılı olmasını bilgi ve yeteneklerine bağlı olduğunu, yetenek ve bilgice yetersiz bir bireyin başarılı olamayacağı düşüncesini ileri sürer. Kişinin kendisinden beklenen role uyması ve oynaması da çatışma çıkmaması bakımından önemlidir (Ulukuş, 2016: 252-253).

Bu kurama en ciddi eleştiri son derece karmaşık (kompleks) olduğudur. Lawler-Porter yaklaşımını uygulamak isteyen bir yönetici için dikkat etmesi gereken başlıca hususlar şunlardır (Taşdemir, 2013:43-44):

- Birey kendisinden beklenen performansa için eğitime tabi tutulmalıdır;
- Kişinin aldığı ödülü aynı performansı gösterdiğine inandığı kişiye verilen ödül ile mukayese edeceği unutulmamalıdır,
- Rol çatışması olasılığı göz ardı edilmemelidir.
- Kişiler farklı ödül türlerine farklı tepkiler verirler,
- İzleme ve kontrol sistemi kurulmalıdır.

Bireylerin kendilerine verilen ödülün daha çok diğer kişilerin aldıkları ödül ve takdirlere dikkat etmesi, Lawler-Porter beklenti kuramını bir yönetici açısından son derece dikkatle uygulaması ve takibi zorunluluğunu getirmektedir. Bu kuramın ast veya üst seviyeler için son derece dikkatli bir ödül-performans sistemi işletilmesini gerektirdiği net şekilde görülmektedir.

3.6.7 Edwin Locke'un amaç kuramı

Bu kuram Edwin Locke tarafından 1968 yılında ortaya konulmuştur. Locke'ye göre bireyler çevrelerini algılayarak yorum yapar ve sonra algılarını kendi değer yargılarına göre neyin iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış, kendine yararlı ya da zararlı olduğuna karar verir. Bu sebeple, kurama göre kişi kendisi için saptadığı amaçlar ve hedefleri belirler ve davranışlarını artık belirlediği bu amaçlara göre şekillendirir. Kişilerin belirledikleri amaçlar aynı zamanda onların motivasyon derecelerini de tayin etmektedir. Doğal olarak, kendisine yüksek hedefler koymuş bir kişinin bu zor hedefine ulaşmak için motivasyon derecesi, kendisine daha basit hedefler belirleyen kişiye göre daha yüksek olacaktır (Ereş, 2018: 96). Özetle, amaç ve hedefin kapsamı ve büyüklüğü motivasyonu artıran bir önemli faktördür.

Locke'ye göre amaç belirleme sürecinde amaçların açık oluşu, güçlük dereceleri ve yoğunluğu belirleyici olmaktadır. Locke'nin bireysel amaçlar kuramı Şekil 3.8'de sunulmuştur:



Şekil 3.8: Locke'nin bireysel amaçlar kuramı (Taşdemir, 2013: 51)

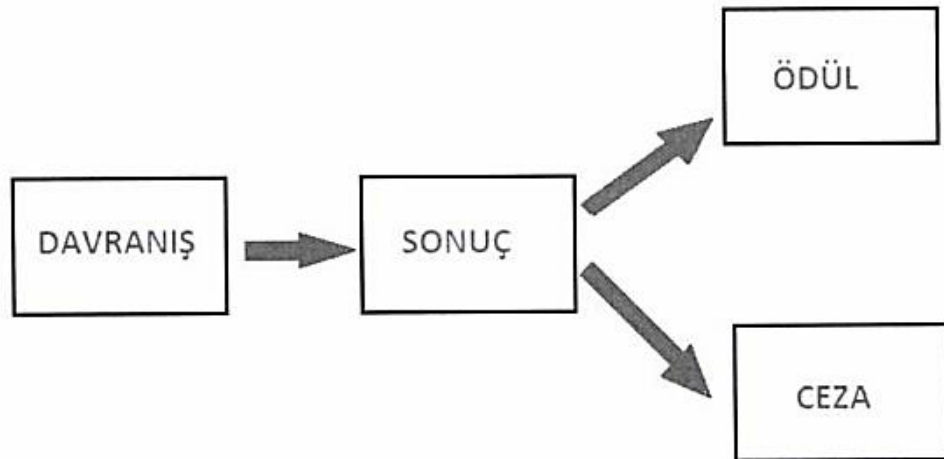
Locke, işgörenin performansını amacının zorluğu tayin eder. Yüksek, güç ve yoğun hedefler, çalışan performansını artırmakta, daha fazla motive olmasını sağlamakta ve verimi artırmaktadır (Taşdemir, 2013: 50-51).

Locke'nin teorisi, çalışanları daha fazla motive etmek için geliştirilen kuramlar birisi olmakla birlikte, her kuram için geçerli olan koşul bu teori içinde geçerlidir. Bir diğer deyişle, motivasyon teorisi Locke'nin de olsa yönetim ve çalışan amaç ve hedeflerinin birbirleriyle olabildiği kadar fazla uyum göstermesine bağlıdır.

3.6.8 Davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı

Skinner kuramı olarak ta bilinen davranış düzeltme ve güçlendirme teorisi bir bakıma çevresel uyarıcılara karşı organizmanın geliştirdiği veya aldığı tepkileri açıklamaya çalışmaktadır. Skinner'e göre kişinin yeni bir davranış kazanması öğrenerek mümkündür (Aydın, 2000: 184).

Skinner kuramı, kişinin iyi ve faydalı davranışlar kazanması durumunda, bu üstün niteliklerini ileri dönemlerde artıracığını, bu sayede, iş ortamında görülen tutarlı ve sağlıklı tutumların, kötü emsallerine göre daha yüksek oranda gerçekleşeceğini önermektedir. Skinner'n kuramında sonuçsal koşullanma Şekil 3.9'da sunulmuştur:



Şekil 3.9: Skinner kuramına göre sonuçsal koşullanma (Taşdemir, 2013: 44).

Bir örgütte yer alan kişilerin gösterdikleri bireysel çabalar, bilgi ve becerileri bağlı oldukları örgütün hedeflerine ulaşmasını da tayin etmektedir. Bu sebeple, bireysel gayretlerin örgütün verimliliği, performansı ve yaşam süresi üzerinde son derece etkili ve belirleyici olduğu görülmektedir (Yıldırım Okutan ve Erdoğan, 2017: 107).

Bir diğer deyişle, Skinner, çalışanın ödül veya ceza ile karşı karşıya kalmasını kişinin davranışlarına bağlayan ve davranışlarının sonucu olarak açıklamaya çalışan psikolojik bir kuramdır.

3.7 Çalışanları Motive Edici Faktörler ve Yönetici Davranışları

Motivasyon kişileri harekete geçiren bir süreçtir. Motive olmuş çalışanlar örgütsel hedeflere ve amaçlara uygun şekilde destek olurlar. Örgüt açısından, motive kişi diğerlerine nazaran daha kolay yönetilebilir ve örgüt üzerinde verimlilik artışı gibi pek çok performans kriterine direkt destek sağlar.

Çalışanlar açısından motive edici faktörler ve yöneticilerin kendilerine karşı tutumları farklı önceliklere sahip bulunmaktadır.

Çalışan açısından işin ilgi çekici olması birinci öncelik ve kişisel sorunlara yaklaşım değerlendirmenin sonunda kalırken; yöneticiler ise iyi bir ücreti listenin başına, kararlara katılımı ise sonuna koymayı uygun görmektedir. Bu durum Çizelge 2.6'da sunulmuştur:

Çizelge 3.6: Motivasyon Faktörlerinin Öncelik Dereceleri (Yıldız vd., 2014: 235)

Çalışanlar	Motivasyon Faktörleri	Yöneticiler
1	İlgi Çekici Bir İş	5
2	Yapılan İşin Takdir Edilmesi	8
3	Kararlara Katılma	10
4	İş Güvencesi	2
5	İyi Bir Ücret	1
6	Terfi ve Yükselme İmkânları	3
7	İyi Çalışma Koşulları	4
8	Yönetici-Personel İlişkileri	6
9	Olumlu Disiplin	7
10	Kişisel Sorunlara Yaklaşım	9

Bu durum ve motive personelinin varlığı yöneticiler bakımından da sorumluluktur. Çünkü yönetici bu durumdaki kişileri adaletli yönetmek, çalışanı iyi tanımak, çalışanı motive edici faktörleri bilmek gibi önemli sorumluluklar vermektedir. Örgütlerde çalışanları motive etmek için pek çok farklı araç kullanılır. Başlıcaları; psiko-sosyal araçlar, yönetsel ve örgütsel araçlar ile ekonomik araçlardır (Ünsar vd., 2010: 249-251).

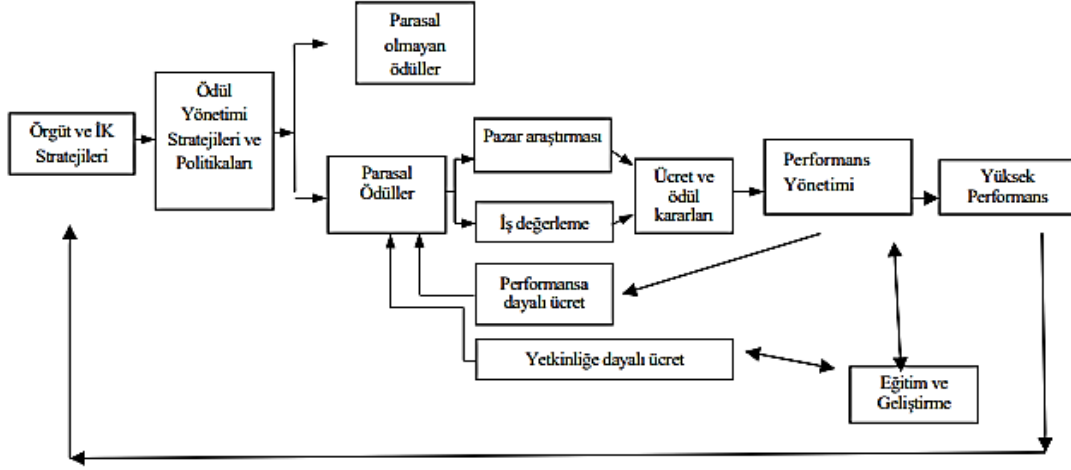
3.7.1 Çalışanları motive edici faktörler

Çalışanları motive edici faktörlerden başlıcaları ücret ve ücret artışı, teşvikprmi, ödüllerdir. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz:

3.7.1.1 Ücret ve ücret artışı

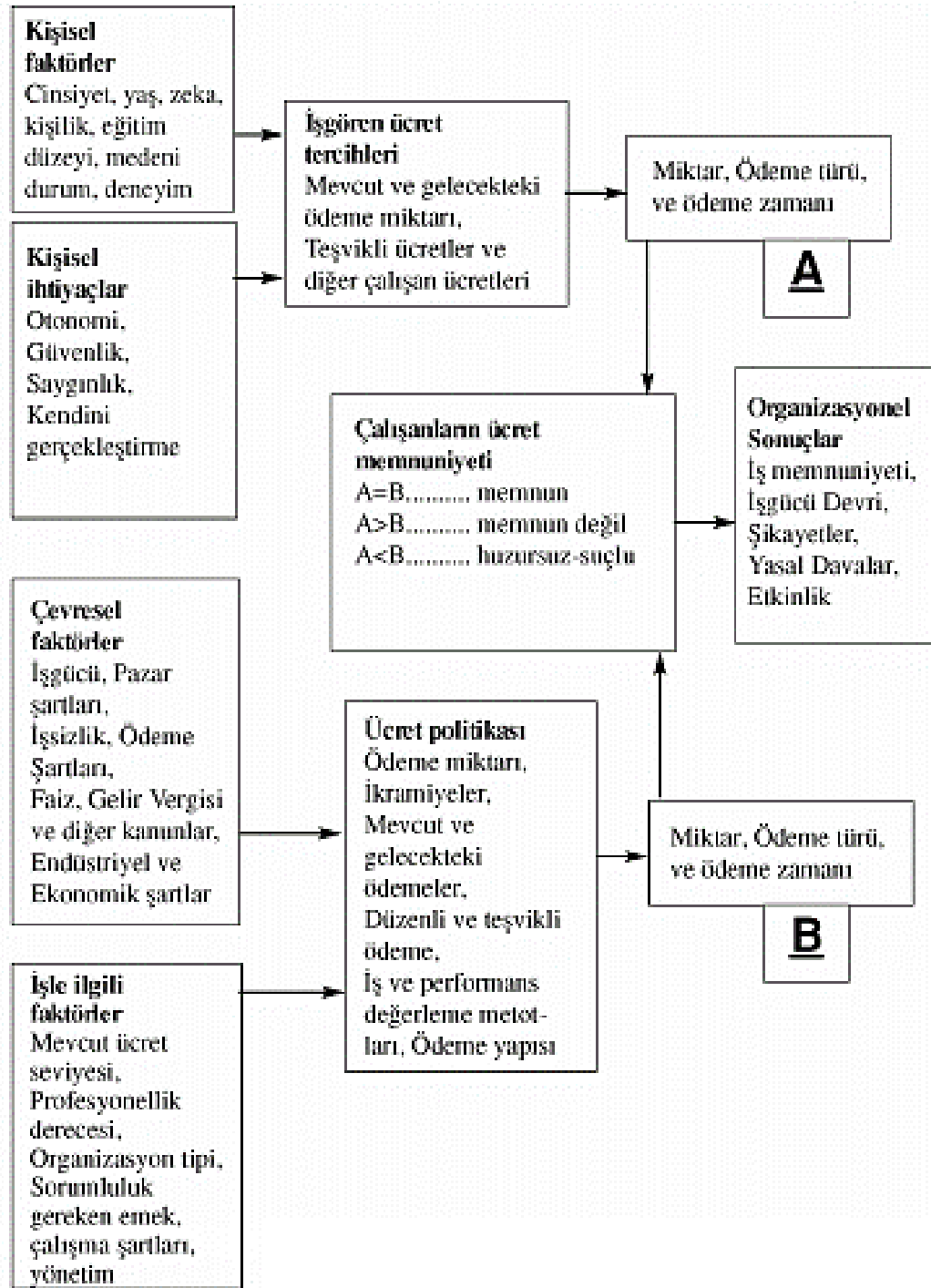
Ücret ve ücret artışı çalışanların doyumu ve motivasyonu yükseltmek için her işletmede bulunması gereken ve yaygın biçimde kullanılan bir tür performans artırıcı faktördür. Türk İş Kanunu, ücreti kişiye yaptığı işin karşılığında işi veren ve/veya başka kişiler tarafından yapılan ödeme şeklinde açıklamaktadır. Bu açıklama ücreti aslında bir diğer deyişle kişinin emeği karşılığında verimi ve yarattığı maddi değer parasal karşılığı yapmaktadır. Kişinin yaşamsal ve diğer gereksinimlerini karşılayabilmesi için verilen bir tür araçtır da denilebilir. Bu sebeple, ücret işletmenin çalışanına ve yaptığı işe verdiği değeri gösteren önemli bir göstergedir. Ücret çalışanın temel yaşamsal gereksinimlerini karşılaması için gereklidir. İyi ücret ve ücret artışı politikası işletmenin çalışanına ve işine verdiği değeri gösterdiği gibi, çalışanın içsel tatmine ulaşmasında rol oynayan ve sosyal statüsünü de tayin eden en önemli

faktörlerden birisidir (Budak vd., 2017: 16). Özetle, ücret politikası, çalışanı motive edici ve yönetimin işgörene değer verdiğini gösteren önemli bir faktördür. Çalışan motivasyonunda önemli bir yeri olan ödül yönetim süreci, örgüt ve insan kaynakları (İK) stratejileri ile başlatılan, politikalastırılan, maddi ve/veya maddi olmayan ve sonuç itibariyle etkin bir performans yönetimine dayanması gereken, eğitim ile desteklenmesi zaruri olan karmaşık ve çok faktörlü bir yaklaşımdır. Ödül yönetim süreci Şekil 2.10'da sunulmuştur:



Şekil 3.10: Ödül yönetim süreci (Budak vd., 2017: 17)

İyi ücret politikası ve ücret artışı işletmelerin İK politikalarında önemli bir yer tutmaktadır. Ücret politikası ve artışı personelin yetkinliğine, yaptığı işin niteliğine ve aynı sektörde faaliyet gösteren diğer kurumların politikalarına göre belirlenir. Bireysel ve örgütsel ücret yönetimi ilkeleri Şekil 2.11'de sunulmuştur:



Şekil 3.11: Bireysel ve örgütsel ücret hedefleri yönetimi (Eren vd., 2011: 106).

Çalışan motivasyonunda ücret ve ücret artışı politikasının dikkatli ve etkin yönetilmesi gereken bir politika olduğu anlaşılmaktadır. Bu politikanın yeterince özenle uygulanmaması durumunda, beklentilerin tersine motivasyonu düşürücü ve iş ortamı huzurunu olumsuz etkileyici bir silha dönüşeceği görülmektedir.

3.7.1.2 Teşvik primi

Bir işletmede ödül sistemi çalışanları teşvik edecek şekilde kurulmalıdır. Ödül sisteminin temel felsefesi çalışanın iş yapış yeteneğini artırmak, daha yetkin kılmak ve yaratıcı yönlerini geliştirmektir.

Teşvik primi, çalışanın takdir edildiğinin hissetmesini sağlayacaktır. Bu sayede işletme ve çalışan arasında beklenen bütünleşmenin sağlanmasında, çalışanda iş güvencesi hissi uyanmasında ve uzun vadeli önünü görebilmesinin sağlanmasında, huzurlu bir çalışma ortamının yaratılmasında teşvik priminin önemli rolü bulunmaktadır. Teşvik primi uygulamasında kilit sorun başarı faktörlerinin hangi somut sonuç ve yetkinliğe göre verileceğinin son derece net şekilde ortaya konulmasıdır (Budak vd., 2017: 29). Bu sebeple, teşvik primi bir tür takdir göstergesi olarak motive edici bir faktördür.

Teşvik ödemeleri olağan hakedişlere ek olarak yapılan ve çoğunlukla maddi olan ödemelerdir. Teşvik primi, çalışanın kendisine yapılabileceği gibi, işletmede bir gruba hatta şirketler grubu içinde performansı diğerlerinden iyi olan şirkete dahi verilmektedir. Özellikle maddi biçimde verilen teşvik primlerinin çalışanların verimini artırdığı, yöneticilere ve işletmeye bağlılık artışında olumlu tesir ettiği bilinmektedir (Eren vd. 2011: 104-105). Özetle, teşvik primi politikasının çalışan verimini artırmada olumlu etkisi olduğu görülmektedir.

Maddi teşviklerin hangi şartlarda bir motivasyon faktörü olacağını ortaya koyan en bilinen teorilerden birisi Vroom 'un beklenti teorisidir. Bu teoriye göre, para, çalışanın parayı arzulama derecesinin yüksek oluşuna, işini tamamladığında alacağı paranın yüksek olacağını bilmesine ve gayretinin kendisini işini başarıyla tamamlamasına ulaştıracağına inanmasına bağlı olarak motivasyonda araç olmaktadır. Bu teoriye karşılık olarak, Adams'ın yaklaşımı paranın eşitlik ölçütünün bir motivasyon artıcı faktör olduğunu ileriye sürmektedir (Güney, 2007a: 322). Bu sebeple, etkin bir teşvik sistemi, çalışanı başarıya ve sonuç almaya odaklayan bir motivasyon aracı olduğu görülmektedir.

Bu açıdan bakıldığında, teşvik primi işletmenin çalışan ödül sistemi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Teşvik primi uygulaması, doğru zaman ve yerde çalışanların rekabet durumlarını adil ve eşitlikçi olacak şekilde ortaya

koymalıdır. Diğer taraftan, paranın çalışan motivasyonunda son derece etkili olduğu görülmekle birlikte, gücünün bir yerde sınırlı olacağının da bilinmesi gerekmektedir.

3.7.1.3 Ödüller

Çağımız işletmelerinin en çok uğraştıkları yönetsel konuların başında çalışan motivasyonu ve çalışan yetenek ve yetkinliklerinin yönetimi gelmektedir. Çoğu kuruluş gelecek sürekliliklerini çalışanlarını motive etme ve ödüllendirme sistemleri geliştirme üzerine inşa etmektedir. Ödül sistemi de, bu bağlamda, çalışan motivasyonu ve performansını artırmak, işletmeye bağlılıklarını yükseltmek, yaratıcılıklarını teşvik etmek ve geliştirmek için kullanılan motivasyon araçlarından birisi olarak yaygın şekilde kullanılmaktadır.

Ücret artışı, terfi, sorumluk vermek, daha iyi iş vermek ve takdir gibi ödüllerin tamamı aynı zamanda yöneticiler ve liderler için önemli bir güç aracı rolü oynamaktadır. Ancak, ödül sistemi içinde başta parasal unsur olmak üzere, diğer araçların da çalışanın motivasyonu üzerinde sınırlı etkisi olacağının gözardı edilmemesi gerekmektedir (Güney, 2007a: 322, Güney, 2017c: 307).

Ödül sisteminin işletmelerde aslında bir tür koordinasyon ve kontrol görevi yerine getirdiği söylenebilir (Mümin, 2013: 214).

Ödül sisteminin olağanüstü koşullarda (kriz ve diğer) çalışanlarda görülen öfke, suçlama, kaygı, kötü iletişim ve haksızlık gibi olumsuz durumların yaygınlaşmasını önlemede ve iş ortamında huzurun korunmasında ciddi şekilde olumlu etki gösterdiği, verimlilik düşüşünü azalttığı ve iş tatmininin sürdürülmesinde katkısı olduğu görülmektedir. Ancak, zor zamanların işletmelerin ödül sistemlerini sürdürme ve hatta güçlendirme istekleri üzerinde de olumsuz etkiler gösterdiği bir gerçektir (Küçük ve Bayuk 2007: 800). Özetle, etkin ve adil bir ödül sistemine sahip olmak, örgüt için huzur ve uyumu tayin eden önemli motivasyon araçlarında birisidir.

Ödüller çalışan motivasyonu üzerinde farklı olumlu etkiler göstermektedir. Ancak, ödül sisteminin son derece önemli rolü olduğu kabul edilmekle birlikte, dikkatle yönetilmesi ve eşitlikçi bir esasa dayanması gerekmektedir.

3.7.2 Çalışanları motive etmede etkili olan yönetici davranışları

Yöneticilerin çalışan motivasyonu üzerinde etkileri bu alanda çok sayıda teorelin geliştirildiği ve araştırmaların yapıldığı bir olgudur. Yönetim bilimi açısından bir yöneticinin çalışanlara karşı doğal ve/veya zamanla kazanılmış becerileri kullanarak motive edici olmaya çalışması beklenmektedir.

Bilinen tek, en iyi ve en makbul motivasyon faktörü bulunmamaktadır. Yöneticilerin işletmenin yönetim biçimine, çevresel etkenlere ve kültürel değer yargılarına göre, çalışanın kişiliğini de göz önünde tutarak işgöreni olumlu şekilde etkileyecek olan yolları geliştirmesi ve kullanması gerekmektedir (Güney, 2015b: 282).

İşgörenleri motive etmede faydalanılan ve etkili olan yönetici davranışlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Çetin vd., 2017: 40-41):

- Yönetici, çalışanı tanıma, sorumluluk alma ve verme ile verimli çalışma olanaklarını çalışana sağlamalıdır.
- Yönetici, çalışanın motivasyonunu yüksek tutacak tedbirleri alması ve bizzat kendisinin güveni tesis ederek örnek olması gerekmektedir.
- Yönetici, çalışanın motivasyonunda maddi ve maddi olmayan, iradesi içinde ve dışında pek çok farklı etmeni kullanabilme bilgi ve tecrübesine sahip olmalıdır.

Bazı faktörler ki ücret ödeme politikası ve kadro gibi bazı işletmelerde yöneticinin iradesi dışında olmaktadır. Ancak, bu gibi koşullar ve faktörler de dahi, işletmeler, çalışanların gereksinimleri, kişisel nitelikleri, her türlü beceri ve kabiliyetleri, çıkarları ve beklentileri ile olaylara karşı uygun yaklaşımı sergilemelidir.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, MESLEĞE BAĞLILIKLA FARKI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

4.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık, kişinin ilişkide olduğu örgüte ve kendisine fayda sağlayacak olan bir tür ilişki türüdür. Bu ilişkide çalışan bağlı olduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ederek kendisinininki gibi benimser, örgütün lehine ve çıkarına göre hareket eder ve aidiyetinin sürmesi için çaba gösterir. Bu sebeple, örgütsel bağlılık kuruluş ve çalışan arasındaki güçlü bağı temsil etmektedir.

Örgüt, hammadde, alet, ekipman ve her türlü teçhizat ile iş gören gibi üretim ve/veya hizmet araçlarının birleşiminden ortaya çıkan sosyal sitem niteliğine haiz oluşumlardır. Bu oluşumların gerçekleştirmek istedikleri belli amaç ve hedefleri bulunur (Güney, 2007a: 233).

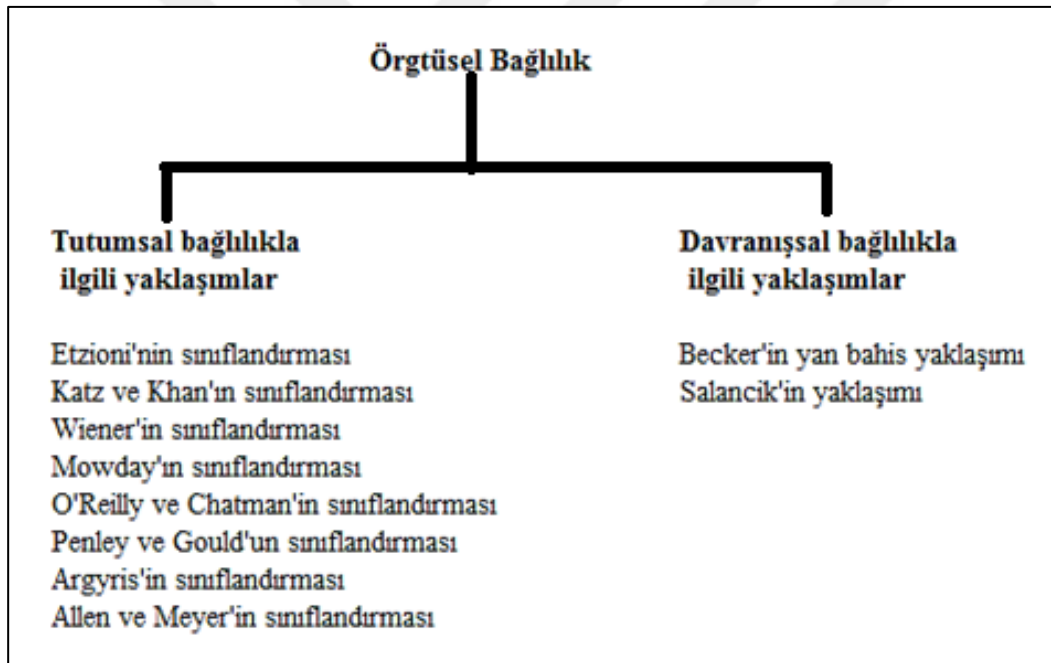
Örgütsel bağlılık kavramına literatürde ilk kez 1950’li yıllarda rastlanmaktadır. O dönemden bu yana bu kavram üzerinde pek çok farklı tanım ve sınıflandırma yapılmıştır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 49).

Literatürde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte sadakat, kendini örgüt ile özdeşleştirmesi ve örgüt faaliyetlerine uyumlu şekilde katılımıdır (Öğüt, 2016: 474).
- Örgütsel bağlılık, iş görenlerin sadakatleri ve enerjilerini sosyal sistemlere bir tür aktarma istekliğidir (Güney, 2017c: 329).
- Örgütsel bağlılık, maddi kaygılara bakılmaksızın içinde olduğu oluşumda/örgütte kalma isteği duymak ve bu şekilde örgütün amaç ve hedefleri ile özdeşleşmektir (Güney, 2007d: 236).
- Örgütsel bağlılık, çalışan açısından bir tür inanç anlamına da gelen duygusal yönü güçlü bir bağlıdır (Erdem, 2015: 78).

- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle, duygusal, algılama, maliyet ve zorunluluk gibi ilişkilerini yansıtan bir durumdur (Çöl ve Gül, 2005:292).
- Örgütsel bağlılık, tutarlı faaliyet çizgisinde yer almak için bir eğilimi ve kişinin organizasyonla özdeşleşmesinin gücüdür dir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 49-51).
- Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleridir (Gül, 2002: 39).
- Örgütsel bağlılık, örgütün çalışana göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgu, kişinin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının izafî gücüdür (Yüceler, 2009: 447).

Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Başlıca yaklaşımlar ve sınıflandırması Şekil 4.1’de sunulmuştur:



Şekil 4.1: Örgütsel bağlılık yaklaşımları (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 53).

Örgütler, rakiplerine göre farklı ve ayrıcalıklı bir konuma gelmek, amaç ve hedeflerini bu doğrultuda gerçekleştirmek amacıyla farklı tedbirler alırlar. Bu tedbirler arasında doğru çalışan seçimi önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanın işin gerekliliklerine göre bulunması, uyumunun sağlanması ve motive edilmesinde rol oynayan faktörler, örgüt ve çalışan arasında bir tür bağın gelişmesine yol açar. Yönetim bilimcileri üzerinde yıllardır durdukları bu kavramın temelinde

örgütsel bağlılık kavramının kendisinin değil, bu bağın nasıl oluştuğunun iyi anlaşılmasının gerekliliği dikkat çekmektedir.

4.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bir örgütün çalışanlarına sunduğu ortam ve dinamizmi kendisinin çalışanlar açısından tercih edilmesinde önemlidir. Bu gerçekten yola çıkarak, amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket eden bir teşkilatın bünyesine en nitelikli işgörenleri kazandırmasından daha doğal bir şey olmayacaktır.

Örgütsel bağlılığın çalışanlar, yöneticiler ve işletmelerin kendisi bakımından önemi bulunmaktadır. Bu sebeple, örgütsel bağlılık (Örgütsel sadakat) her örgüt tipi için son derece gerekli olan ihtiyaçtır. Bu da işletme için niteliği ne kadar yüksek olursa olsun, yeterince motive olmamış ve örgütsel bağlılığı zayıf kişilerin amaç ve hedeflerine ulaşmada büyük sorun yaratacağı sonucuna ulaşmaktadır (Güney, 2017c: 328).

Kendisini ait hissettiği örgüte her bakımdan bağlılık duygusu taşıyan çalışanların daha yüksek motive oldukları görülmektedir.

4.2.1 Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi

Bir örgüt için çalışanlar en önemli yatırım unsurlarındandır. Bu sebeple, çalışanların işlerine yaklaşımı ve tutumları önemlidir. Bir çalışanın yaratıcılığı, kendini geliştirmesi ve istekliği, ait olduğu örgüt ile duygusal bağı, diğer kişiler ve amirleri ile etkili ve yalın iletişiminin örgüt açısından pek çok katkı ve faydası bulunmaktadır.

Otuz altı şirket ve bu şirketlerin yaklaşık 8.000 biriminde yürütülen bir incelemede örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların olay başına 63 \$ zarara yol açarken, örgütsel bağlılığı zayıf çalışanlarda bu rakamın 392 \$'a karşılık geldiği ortaya konulmuştur. Dünyaca ünlü ağır makine ve araç firması Caterpillar'da yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılığın yükselmesinin müşteri şikâyetlerinde %80 ve müşteri memnuniyetinde %34'lük bir artışa karşılık geldiğini göstermiştir (Erdem, 2015: 79).

Örgütsel bağlılığın düzeyi, işletmeye veya örgüte olumlu ve olumsuz tesirler göstermektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi ile olumlu ve olumsuz sonuçları Çizelge 4.1’de sunulmuştur:

Çizelge 4.1: Örgütsel bağlılık seviyelerinin sonuçları (Balay, 2000: 59-65)

Örgütsel Bağlılık Düzeyi	Olumlu sonuç	Olumsuz sonuç
Düşük Örgütsel Bağlılık	Çalışan, üretici ve gelişmeye açık olabilmektedir.	Yüksek çalışan devri ve devamsızlık, düşük performansa neden olduğu gibi, aynı zamanda çalışanların şikâyetleri ve itirazları itibar kaybına da neden olabilmektedir.
İlamlı (orta) Örgütsel Bağlılık	Çalışanlar, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu sağlayabilmektedir.	Çalışanların kendilerini geliştirme olanakları sınırlıdır.
Yüksek Örgütsel Bağlılık	Çalışanlar yapmış oldukları görevler sonucunda ödüllendirilebilmektedir.	Gelişmeyi ve hareketlilik fırsatını kısıtlamaktadır

Çalışanlarda örgütsel bağlılığın yüksek olmasının, işletme açısından pek çok faydası olduğu, bu kavramın aslında herkesi kucaklayan ve örtüsü altına alan büyük bir çatı fonksiyonu gösterdiği açık şekilde görülmektedir.

4.2.2 Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi

Örgütlerin başarısında en önemli etkenlerden birisi olan işgücü, o örgüt için kaliteli ürün ve hizmet demektir. Bu sayede yüksek karlılık ve yatırım olanakları sağlayan örgütler, doğal olarak hedeflerine sadık, örgüt ile bütünleşmiş, mutlu, çalışmaya istekli, kendisinden istenileni bilen ve hatta daha

ileriye taşıyabilecek olan ve verilen görevleri yerine en az hata ile getirebilen çalışanlar isterler.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan, etkin ve doğru insan kaynakları politikaları geliştiren ve yürüten örgütlerin yönetimi ve yöneticileri alacakları kararlarda bu nitelikteki işgücünü göz önünde bulundururlar (Akar ve Yıldırım, 2008: 98).

Yönetim ve yöneticilerin çalışanı örgüte bağlama başarısı çağımızda nitelikli çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan bir faktördür. Çünkü yöneticiler çalışanların verimlilik, performans ve üretim üzerindeki her türlü tesirlerinden sorumlu kişilerdir.

4.2.3 Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi

Bir örgütün nitelikli çalışanları kendisine çekebilmesi için çalışanda örgütsel bağlılığı sağlayacak bazı tedbirler alması gerekir. Örgütsel sadakati yüksek çalışan demek işletme için yüksek verim, düşük maliyet, rekabet gücü gibi çok önemli sonuçlar anlamına gelir.

Bu güçlü psikolojik bağ sayesinde, örgütler kaçınılmaz şekilde Yüzyüze kaldıkları karmaşık çağımız işletme sorunlarını, maliyet düşürerek, personel dönüş hızını düşürerek, huzurlu iş ortamı sağlayacak tedbirleri alarak, etkili insan kaynakları politikalarını yürürlüğe koyarak, çalışanın kendisini güvende hissetmesini sağlayacak ve performansını artıracak her türlü tedbiri alarak sağlamalıdır (Kesoğlu ve Bayraktar, 2017: 2-6).

Çalışanların bir süre çalıştıktan sonra örgütten ayrılması, örgüte karşı olumsuz hisler beslemesi geliştirmesi, gizli ya da açık iş arayışına girmesi, performansının ve motivasyonunun düşmesi hiç kimse tarafından istenilen bir durum değildir (Güney, 2007a: 241).

Şirketin marka olması ya da bilinen ve sayılan marka(lar)a sahip olması da örgütsel bağlılığı yüksek tutacak bir faktör olarak rol oynayabilmektedir. Örgütsel bağlılık, aslında örgüt ve işgören arasında bir tür psikolojik bağlıdır.

4.3 Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı

Örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık çoğu zaman birbirleri ile yakın anlamlı kullanılan, ancak aralarında anlamlı farklılık olan iki bağlanma veya bağlılık kavramıdır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine dair hissettikleri bir tür ortak adanmışlık duygusudur. Mesleki bağlılık için de aynı beklentiler söz konusudur ve mesleğine bağlı kişilerin işletmede iyi birer çalışan olmaları beklenir. Mesleki bağlılık, kişilerin mesleğini en üst düzeyde sergileyebilmeleri için kendilerini teknik olarak geliştirmeye kullandıkları zaman ve gösterdikleri gayret olarak ifade edilebilir (Aslan, 2008: 163,165).

Mesleki bağlılık, bireyin uzmanlığını çalıştığı örgütün ne kadar üstünde gördüğü ve tuttuğunun ölçüsüdür (Güney, 2007a: 238).

Örgütsel ve mesleki bağlılık çok boyutlu olarak ifade edilmiş, duygusal, devamlılık ve normatif şekillerde açıklanmıştır. Bireylerin mesleklerine yönelik bağlılıkları, örgütsel sadakatlerini de bir şekilde etkileyebilmektedir. Örgütler, mesleklerine bağlı kişileri örgüt için bir kazanç olarak görmektedir.

4.4 Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları

Örgütsel bağlılık, işgörenin işine sarılış ve yapış şekli, örgüte uyumluluğu ve örgütsel değerlere sadakati ile ilgilendir.

İşgörenin örgüte psikolojik bağlılık derecesini gösteren örgütsel bağlılık kavramı başlıca uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutu şeklinde üç esas boyutta ifade edilir.

4.4.1 Uyum boyutu

Bir kişinin ait olduğu ya da içinde bulunduğu topluluğa uyum göstermesinin pek çok önemi bulunmaktadır. Örgüt açısından uyumlu çalışan etkin ve etkili kontrol demek olacağı gibi, çalışan açısından ise verim artışı, işyerinde huzurun korunması, etkili iletişim ile sorun çözümü ve verim artışı anlamına gelmektedir.

Birey ve Örgüt arasında uyum sağlanamazsa bireylerde işe devamsızlık artar, örgüte karşı yabancılaşırlar ve umursamaz hale dönüşerek örgütten kendi arzularıyla ayrılır veya örgüt tarafından işten çıkarılırlar (Yücel ve Çetinkaya, 2016: 20). Bir çalışan için örgütsel bağlılıkta uyum boyutu çalışanın ödüle dayalı bağlanmasını temsil etmektedir. Çeşitli ödüller, örgütsel yaşamda kişinin gönülden bağlanmasının yerine geçebilen önemli faktörlerdir.

Bu gibi çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüzeysel olduğunu söylemek yanlış olmamaktadır. Çünkü bu gibi kişiler o örgütte zaten yapmaları gereken işleri yapmak ve karşılığını almak için bulunurlar (Güney, 2007a: 239).

Çalışan bakımından uyum boyutunda etkili olan başlıca faktörler şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2017c: 331):

- Tanınma
- Prestij kazanma
- Yetki sahibi olma
- Terfi ve yükselme
- Saygınlık kazanma
- Gelir artışı
- Mevki/makam yükselişi
- Kişisel doyum
- Gelecek güvencesi elde etme ve sürdürme

Örgütsel değer ve inançlar ile bireysel değerler ve inançlar arasındaki eşleşmenin yüksek olması aslında bir açıdan birbirlerinden ayrılmayan değerler bütünüdür. Bu durum örgütün çalışanı ve çevreye intibakını sağlarken, diğer açıdan çalışanın örgütün koşullarına ve inançlarına uyumunu kolaylaştırmaktadır.

4.4.2 Özdeşleşme boyutu

Özdeşleşme boyutu örgüt ve çalışan arasındaki bağlılığın üç farklı boyutundan birisidir. Bir tür örgütsel bağlılık aşaması olan özdeşleşme kavramı kişilerin örgütlerine bağlılıkları ile gurur duymaları, yakın olma istekleri ve örgütle en yüksek seviyede özdeşleşmeleridir.

Çalışanın iş hayatından örgüt ile bu hisleri yaşaması kişide ve ortamda huzur yaratır. Bu durum çalışanların işyerlerine isteyerek ve keyif alarak gitmelerini sağlar. Sonuç olarak, çalışan verimi ve performansı yükselir, iş tatmini artar. Psikolojik olarak kendisini mutlu hisseden çalışanın örgüt ve işine bağlılığı artar (Güney, 2017c: 331-332).

İş ortamı ve örgütte olumlu şartların sürdürülmesi çalışanın bağlılığının da devamı demektir. Diğer taraftan, koşulların olumsuz gelişmesi durumunda çalışan açısından özdeşleşme boyutu aşılabacak ve belki de işgören yeni arayışlara yönelecektir.

4.4.3 İçselleştirme boyutu

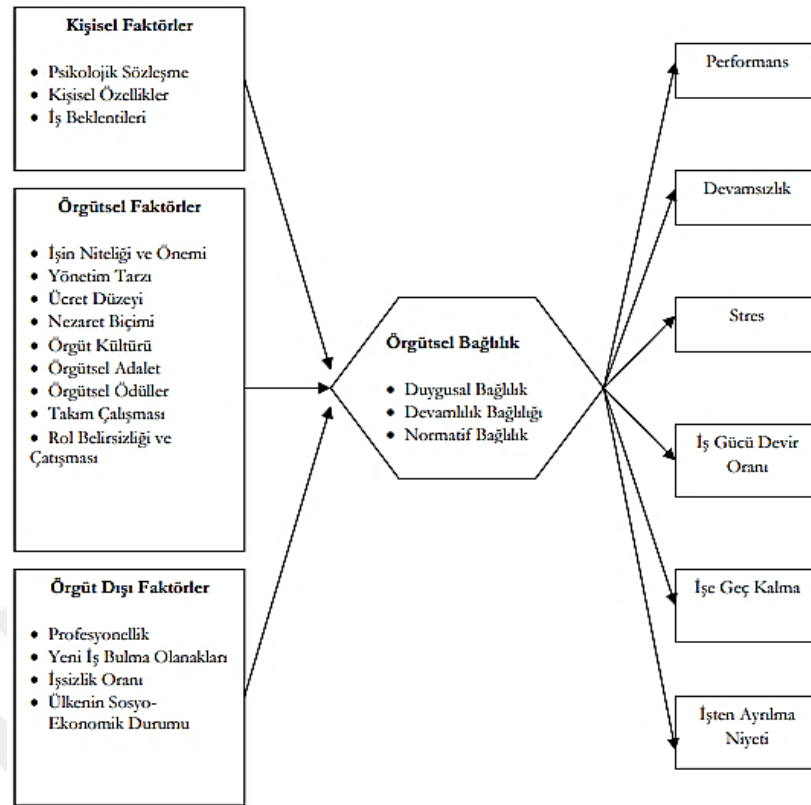
İçselleştirme bir bireyin herhangi bir düşünce, fikir veya davranışı tıpkı kendisinininki gibi benimsemesi demektir. Bu sebeple, içselleştirme bir diğer deyişle örgüt ve çalışan arasındaki bir tür birlikteliktir.

Bu tür birliktelikte çalışan örgütün bazı tutum ve davranışlarından etkilenerek kendi bireysel sav ve tutumlarını değiştirmekte, aynen kendisinininki gibi kabul edebilmektedir.

Bu uyum ya da uygunluk bazı durumlarda çalışan için ödül almaktan daha önem kazanır ve öncelik taşır. İçselleştirme boyutu, örgüt açısından uzun süre çalışmasına devam edecek uyumlu işgörene sahip olmaktır. Örgütün değerlerini sahiplenen ve her koşulda savunan çalışanlar aynı zamanda örgütün en çok güven besleği kişilerdir (Güney, 2007a: 240).

4.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bir örgüte çalışan bağlılığını tayin eden ve etkileyen faktörler bireysel (yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi, ücret, algılanan yeterlilik), yapılan işle ilgili (işin içeriği, beceri çeşitliliği, özerklik), gerçekleştirilmesi gereken roller (rol belirsizliği, rol çatışması), örgütsel (denetim, yükselme imkânları, iletişim biçimi, güvenme, örgütsel yapı, yönetim tarzı) olarak sıralanabilir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları Şekil 4.2’de sunulmuştur:



Şekil 4.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler (Yüceler, 2009: 450).

Örgütsel bağlılığın, karmaşık faktörler tarafından tayin edildiği görülmektedir. Kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler başlıcalarıdır. Tüm bu faktörlerin, bir çalışanın örgütle olan ilişkisi ve bağlılık türleri üzerinde, sonuçları performans, devamsızlık, stres, iş gücü devir oranı, işe geç kalış ve işten ayrılma gibi çok sayıda sonuçlar ürettiği bilinmektedir.

4.5.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi, ücret ve algılanan yeterlilik başlıcalarıdır. Aşağıda bu bireysel faktörlerin açıklamaları yapılmıştır.

4.5.1.1 Yaş

İleri yaştaki çalışanların genç çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu savunulmaktadır. Bu görüşün arkasında yatan temel düşünce yaşlı çalışanların elde ettikleri ya da sahip oldukları sosyo-ekonomik statüden gençlere oranla daha çok memnun olma eğiliminde olmalarıdır (Onay-Özkaya, Deveci-Kocakoç, Karaa, 2006: 80).

Pek çok inceleme yaş ile birlikte örgüte bağlılığında arttığını göstermektedir. Çalışanların yaşı ilerledikçe farklı bir eğitim alma olanaklarının ve başka iş bulma şanslarının azaldığını ve bu sebeble işletmeye olan bağlılıklarının çoğaldığı görülmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 294).

4.5.1.2 Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişkiyi irdeleyen incelemeler birbirleri ile çelişkili sonuçlar vermiştir. Bu araştırmalara göre örgütsel bağlılık kadın cinsiyetinde erkeklere göre nispeten daha yüksek iken, bazı incelemelerde ise anlamlı bir ilişki ortaya konulamamıştır (Onay-Özkaya, Deveci-Kocakoç, Karaa, 2006: 80).

Araştırma sonuçlarının birbirlerinden çelişkili bulgular sunduğu cinsiyetin örgütsel bağlılıkla ilişkisi konusu karmaşıklığını korumaktadır.

Türkiye’de meslek yüksekokullarında cinsiyet ve örgütsel bağlılık üzerine yürütülen bir araştırmada erkeklerde kadınlara nazaran daha yüksek bir sonuç elde edilmesine rağmen, yapılan istatistik inceleme sonucu anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Demirkol, 2014: 7).

4.5.1.3 Medeni durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden medeni durum ya da medeni hal bir kişinin evli ya da bekâr olması demektir. Medeni durumun, örgütsel bağlılık üzerine etkileri araştırmacıların dikkatini çekmiş ve konuyla ilgili incelemeler yapmalarını sağlamıştır.

Taşkın & Dilek (2010) yaptıkları bir çalışmada örgüt içindeki güvenin, örgütsel bağlılığa etkilerini araştırmış ve örgütsel bağlılığın uzantıları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır (Örücü ve Sezen-Kışlalıoğlu, 2014: 50).

4.5.1.4 Hizmet süresi

Hizmet süresi veya kıdem, örgüt içinde herhangi bir unvan veya pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemekte ve aralarında pozitif bir bağlantı bulunmaktadır. Bu noktada, çalışanlar hizmet sürelerinin artışının elde ettikleri çıkarları olumlu yönde etkilediğini, bu sebeple örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiğini ifade etmektedir. Yönetim açısından uzun süre örgütte çalışan,

verimi ve performansı yüksek çalışana bir yatırım olarak bakılmaktadır. İşveren yatırımı kaybetmemek için, çalışanın özellikle maddi olanaklarını paralel biçimde artırmakta ve kaybetmek istememektedir (Çöl ve Gül, 2005: 295-296). Özetle, hizmet süresi arttıkça, gelişmeler işveren ve işgören açısından artan bağlılık olarak tezahür ettiği görülmektedir.

4.5.1.5 Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyi, örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicilerindendir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, çalışanların örgütten beklentileri ve alternatif iş olanakları artacağı için örgüte bağlılıkları azalır (Çöl ve Gül, 2005: 295). Yapılan bir araştırmada, doktora eğitimi alan işgörenlerin devam bağlılığı, yüksek lisans eğitimi alan işgörelere oranla daha düşük çıkarken, duygusal bağlılıkları ise daha yüksek çıkmıştır (Örücü ve Sezen-Kışlalıoğlu, 2014: 50).

4.5.1.6 Ücret

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi de çalışanın ücret seviyesidir. Kar amacı güden tüm örgütlerde bulunan çalışanlar, işe devam edip etmeme kararlarında en belirleyici özelliklerden birisinin aldıkları ücretin seviyesi ve ücret politikası olduğunu ileri sürmektedir. Bu açıdan bakıldığında ücret düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Ücret politikasının adil ve dengeli olması ise çalışanda örgütsel bağlılığın seviyesini tayin eden bir etmendir (Çöl ve Gül, 2005: 296).

4.5.1.7 Algılanan yeterlilik

Algılanan yeterlik çalışanda davranış ve düşünüş şekline yön veren, zamanla durağanlaşabilen bir kişilik özelliğidir. Kişi kendisini yeterli buluyorsa, özgüveni yüksektir ve doğal olarak çevresinde olan biten pek çok şeyden ve kendisinden hoşnuttur. Ö-Yeterlik hissi, çalışanın örgütte kendisine biçilen görevi yerine getirdiğinin, bu sebeple örgüt içindeki her türlü tavrı ve davranışının temelinde olan psikolojik bir durumun yansımasıdır. Bu durumda, çalışanın başarılı ve örgüte yararlı olduğu düşüncesini geliştirmesine, özsaygısı olmasına, iş arkadaşları ve yönetim tarafından değer verildiğine inanmasına yol açar. Karşılıklı bu ilişki çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olmasını beraberinde getirir (Güney, Akalın ve İlsev, 2007: 192-193).

4.5.2 Yapılan işle ilgili faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen yapılan işle ilgili faktörler arasında işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklik bulunmaktadır. Aşağıda işle ilgili faktörlerin açıklamaları yapılmıştır.

4.5.2.1 İşin içeriği

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörlerden birisi de yapılan işle ilgili olan işin içeriğidir. İşin içeriği ne kadar zengin olursa, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi de paralel şekilde artış göstermektedir. Çalışana verilen işin zorluk derecesi, çalışanın yönetime ve örgüte karşı gelmesini belirleyen önemli bir özelliktir. Bu sebeple, örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Çalışanın işinden doyum almaması durumunda, örgüt, çalışanın işinin içeriği zenginleştirmek ya da değişiklik yapmak suretiyle, çalışanın işten ayrılma istekliğini önlemeye çalışır (Doğan ve Kılıç, 2004: 51).

4.5.2.2 Beceri çeşitliliği

Temel iş özellikleri kapsamında çalışan için ilk unsur işin anlamlı olmasıdır. Beceri çeşitliliği bir çalışan için işini anlamlı kılan üç ana başlıktan birisi olup, özerklik, geribildirim alt başlıklarıyla birleşerek temel iş özelliklerini teşkil etmektedir. Beceri çeşitliliği, bir mesleğin uygulanması esnasında farklı yetenek ve becerilere olan ihtiyacı olarak da tanımlanabilir. Beceri çeşitliliği arttıkça gerek mesleki gerek örgütsel bağlılığın arttığı anlamlı bir ilişki görülmektedir (Şimşek ve Aslan, 2012: 421-427-436). Bir diğer deyişle, beceri çeşitliliği, yapılan işi çalışan nezdinde anlamlı kılan ve örgütsel bağlılığı yükselttiği görülen önemli bir motivasyon aracıdır.

4.5.2.3 Özerklik

Özerklik ya da otonomi, bireyin özgürce düşünerek karar vermesi, verdiği kararları eyleme geçirmesi, özgür bir şekilde bağımsız davranması ve yetkisidir. Özerkliğin en büyük özelliği dış etkiler ve tesirlerden bağımsız olmasıdır.

Özerk kişi ya da örgüt başka bir engele takılmaksızın kendi hedef ve amaçlarına ulaşmak için gerekli her türlü tedbiri almak ve uygulamak gücüne sahiptir. Mesleki olarak özerklik bireysel ve profesyonel olmak üzere iki alt başlıkta irdelenir. Günümüzde her alanda yaşanan baş döndürücü gelişmeler çalışanların

zaman zaman bağımsız şekilde karar almalarını ve uygulamalarını gerekli kılmaktadır (Cihangiroğlu vd., 2015: 40-41). Özetle, özerklik, çağımız yönetim anlayışında kişilerin etkin katılımını artıran ve örgüt içi iş yapış mekanizmasını harekete geçirerek olumlu faydalar sağlayan bir motivasyon faktördür.

Duygusal bağlılığın öncüllerinden birisi çalışanın görevinde özerk olmasıdır. Duygusal bağlılık örgütlerde en tercih edilen bağlılık şekillerindendir (Kurşunoğlu vd., 2010: 102). Bu nedenle, özerk çalışan, yetkinliğine göre, örgüt ve yönetim açısından aranan bir nitelik olarak öne çıkmaktadır.

4.5.3 Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Aşağıda gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörlerin açıklamaları yapılmıştır.

4.5.3.1 Rol belirsizliği

Örgüt ortamında çalışanlar arasında yaşanan çatışmaların başlıca sebebi bireylerin farklı beklenti ve algılama biçimleri olmasındandır. Rol stresi olarak ta tanımlanan bu durumu ölçmek için kullanılan göstergelerden birisi ise rol belirsizliğidir.

Rol belirsizliğinin ölçülmesi iş doyumu ve örgütsel bağlılığı belirlemede önemli bir yöntemdir. Birey odaklı rol stresi iş için gerekli özellikler ve rol içerikleri durağan olmadığından zaman zaman artış göstermektedir. Bu konuda Kahn teorisi çatışma ve belirsizliğin düşük iş tatmini, stres ve rol baskısından kaynaklanan gerginlikle ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Börk ve Adıgüzel, 2015: 249-254-256).

4.5.3.2 Rol çatışması

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden rol çatışmasının farklı yorumları bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan birisine göre, çalışanın birden fazla rolü aynı anda gerçekleştirmesi gerektiğinde bu rollerin gereksinimlerinden birini ön planda tutarak daha çok yönelmesine rol çatışması denir (Güney, 2007a: 219). Özetle, rol çatışmasına yol açan başlıca faktörün çalışana birden fazla görev vermek olduğu görülmektedir.

Rol çatışması ile ilgili yapılan tanımlarda karışık görüş, uyumsuzluk, görüş ayrılığı gibi olumlu olmayan kavramlara değinilip, örgüt için yıkıcı bir durum olarak düşünülse de, bir tek görüşe bağlı kalmadan örgüt içinde çeşitlilik yarattığı için örgütün gelişmesine fayda sağlar (Börk ve Adıgüzel, 2015: 256). Bu nedenle, rol çatışması olumlu ve olumsuz yönleriyle iyi irdelenmesi ve anlaşılması gereken bir etmen olmaktadır.

4.5.4 Örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgütsel denetim, örgütsel yükselme imkânları, örgütsel güvenme, örgütsel yapı ve yönetim tarzıdır. Bu faktörleri şöylece sıralayıp açıklayabiliriz:

4.5.4.1 Örgütsel denetim

Örgütlerde fazla ya da az denetim çalışanlarda strese yol açabilmektedir. Adaletsiz bir denetim sistemi örgütsel bir faktör olarak denetim mekanizması ile iş tatminini belirleyen önemli bir göstergedir (Avcı ve Karatepe, 2000: 544).

Yönetimin temel fonksiyonlarından birisi olan örgütsel denetim sadece etkin bir iletişim yoluyla mümkün olmaktadır.

Örgütsel denetim, örgütsel işleyişin, yapının ve çıktıların tanımlı kıstaslara veya standartlara uygunluğunun sorgulanması, tespiti, değerlendirilmesi ve ilgili bireylere aktarılması sürecidir (Çetintaş, 2016: 177).

4.5.4.2 Örgütsel yükselme imkânları

Çalışanlar, örgüt içinde yerine getirdikleri görevler ve örgütsel bağlılık neticesinde terfi alma veya yükselme olanaklarını göz önünde bulundururlar. Örgütsel yükselme imkânlarının, işgören motivasyonunda önemli bir yeri bulunduğunu araştırmalar ortaya koymuştur.

Terfi ya da yükselme çalışanın örgüt içinde statü, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeye getirilmesidir. Çalışanlara yükselme olanağı verildiği takdirde iş doyumunu, performans ve verimin arttığı görülmüştür (Ertürk ve Erdirençelebi, 2018: 606).

Objektif bir yaklaşıma sahip, çalışanların düşüncelerine statülerine göre değil, kıymetine dikkat ederek değer veren, seçim ve atamayı liyakate göre yapan bir

örgüt yaratıcı bir örgüttür. Bu sebeple, başarılı çalışanlara yükselme fırsatı verilmesi aslında bir tür takdirdir (Cengiz vd., 2007: 103). Özetle, bir örgütün niteliği ve özgünlüğünü belirleyen indikatörlerden birisi de objektif ve adil, liyakate dayalı bir terfi politikasıdır.

4.5.4.3 Örgütsel iletişim biçimi

Örgütsel bağlılığı belirleyen önemli faktörlerden birisi ise örgütsel iletişim şeklidir.

Yönetim ve yöneticilerin çalışanlar ile iletişim kanallarını kullanım şekli çalışan memnuniyetini ve bağlılığını tayin etmekte her zaman ve her koşulda geçerlidir (Güney, 2015b: 26).

Bir birey görevini neden ve nasıl yapacağını net şekilde bilirse, motivasyonu ve verimi yükselir. Bir diğer deyişle, örgütsel iletişimin şekli çalışan başarısında önemli bir faktördür (Selen, 2016: 34).

4.5.4.4 Örgütsel güvenme

Dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olan güven duygusunun tesis edilmesi çok yönlü bir süreçtir. Bu sebeple, güven çoğu kişi tarafından anlaşıldığına inanılan, ancak tanımlanması veya ifade edilmesi son derece zor olan kavramlardan birisidir. Örgütsel güvenin temelleri ruhsal, bilişsel ve duygusal güvendir (Demircan ve Ceylan, 2003:139-140).

Çağımızda tüm örgütler hızlı ekonomik ve teknolojik gelişmeler, farklılaşan ve karmaşıklaşan müşteri ve yatırımcı talepleri, artan rekabet faktörü gibi sebeplerle yapılanma çabalarını artırmaktadırlar.

Örgütsel yapılanma gayretleri kapsamında çalışanlarında güven duygusunu artırmak örgütlerin en çok uğraş verdikleri bir alan olmaktadır.

4.5.4.5 Örgütsel yapı

Örgütsel yapı görevlere ilişkin rollerin belirlenmesi, dağıtılması ve eşgüdümlemesini kapsayan ilişkilerdir. Bir diğer deyişle görev yetki ve kaynak dağılımına bağlı olarak örgütün algılanan ve görülür niteliklerini ortaya koyan kurallar bütünüdür.

Örgütsel yapının önemi çalışan bağlılığında son derece önemlidir. Bir örgütün çalışanlarının nitelikleri ne kadar yüksek olursa olsun, örgüt yapısı aynı kalitede değilse, işletme bakımından ciddi olumsuz tesirleri görülmektedir (Demir, 2017: 28-29).

Örgütsel yapı, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşırken başarılı sonuçlar almasını olumlu veya olumsuz biçimde etkileyecek olan, başarı ve verimlilik için gerekli bir örgütsel faktördür.

4.5.4.6 Yönetim tarzı

Bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için yapısına ve değişen koşullara uyum gösterecek yönetim tarzının benimsenmesi önemlidir. Yönetici tarzının belirlenmesinde ekonomik ve kültürel makro faktörlerin de ciddi etkileri olduğu görülmektedir.

Yönetim tarzı örgütlerde çalışan doyumunu ve örgütsel bağlılığı belirleyen önemli faktörler arasındadır. Her zaman ve her koşulda geçerli tek bir yönetim tarzı bulunmamaktadır (Güney, 2015b: 26).

Konya il merkezinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan personel üzerinde yapılan bir araştırma yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre, örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik ve yönetsel liderlik algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenirken serbest bırakıcı liderlik algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları açısından negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir (Eryeşil ve İraz, 2017: 137). Bir diğer deyişle, etkin ve çağdaş yönetim tarzlarının, geleneksel ve muhafazakâr yönetim anlayışlarına göre örgütsel bağlılığı yükseltmede önemli bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Bir diğer araştırma çalışanların devam ve normatif bağlılıklarının görev odaklı liderlik tarzlarından yüksek düzeyde etkilendiğini göstermiştir (Doğanay ve Şen, 2016: 344).

Yönetim tarzını ve duruşunu belirlerken çalışanların işyerlerinde sosyal, ekonomik ve duygusal doygunluğa bir ara ulaşmak istediklerini dikkate alması gerekmektedir.

4.6 Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler

Bir çalışan için örgütsel bağlılığını yükselten bazı faktörler, sağlıklı iletişim, vizyon, takım çalışması, mücadele, yapılan işin karşılığını almak, denetim, değer verme, teknoloji, geliştirme ve örgüt kültürüdür.

Bu faktörleri şu şekilde açıklayabiliriz:

4.6.1 Sağlıklı iletişim

Sağlıklı iletişim, örgütsel bağlılığı yükselten faktörlerden birisidir. Etimolojik olarak, iletişim Latince communis sözcüğünden türetilmiş olup, günümüzde communicaton kavramının karşılığı olarak yaygın biçimde kullanılmaktadır (Güney, 2007a: 260). İletişim aslında bir tür mesaj alışverişidir. Bir örgütte iletişim mekanizmasının etkin ve iyi işlemesi örgütün başarısını etkileyen, iş ortamında huzuru tesis eden ve devamlılığı sağlayan bir gereksinimdir (Kaplan, 2010: 107).

Sağlıklı iletişim, işgörenlerin örgütsel süreçleri benimsemelerini ve bağlıklarını gösteren önemli bir faktördür. İnsani duyguların, fikirlerin, deneyimlerin ve bilgilerin bir kişiden diğerine aktarılması olarak tanımlanan iletişim, doğru zamanlar ve koşullarda sağlanması gereken bir gereksinimdir.

İletişim gereksinimi kişinin bulunduğu ortama göre değişiklikler gösterir. Örgütsel düzeyde iletişim örgütün amaç ve hedeflerinin işgörenlere açık ve net şekilde iletilmesinde yardımcı olmaktadır. Bir örgütün her seviyesinde iletişimin sağlıklı şekilde yürümesi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu olumlu etkileyen dört önemli unsurdan birisidir (Demirel, 2009: 116-118).

4.6.2 Vizyon

Vizyon, uzak ve geniş görüşlülük demektir. Bu sebeple, bir örgütün yönetsel bakımdan geleceğe dönük her türlü faaliyetlerinin şekillendirilmesi ve yönlendirilmesini ifade eder (Duman, 2007: 5). Örgütün çalışanlarına gelecek amaç ve hedeflerini sağlıklı bir iletişim yoluyla aktarması, açıklaması gerekir. Çalışanlar tarafından benimsenen gelecek planları, örgütsel bağlılığı ciddi biçimde etkilemektedir. Çağımızda bir örgüt için başarının temel şartı belirsizlik ve süreksizliği ortadan kaldırmak ile dünyayı değiştiren değişimleri yapısına ve

özellikle insana yansıtmaktan geçmektedir. Başka bir deyişle, vizyonun ya da gelecek hedeflerinin işgörenler ile paylaşılması örgütsel bağlılığı olumlu biçimde etkileyen ve yapıda sinerji yaratan bir faktördür (Naktiyok ve İşcan, 2014: 848). Özetle, geleceği gören ve tedbirler alan bir örgüt açısından, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak birşans olmaktan çıkmaktadır.

4.6.3 Takım çalışması

Günümüz iş dünyasında yaşanan baş döndürücü değişimler yüksek nitelik gerektiren işlerin bireysel başarılmasını neredeyse olanaksız hale getirmiştir. Bu durum işletmeleri bünyelerindeki yetenekli işgörenleri belirli amaç ve hedefler etrafından bir araya getirerek aşmaya yönlendirmektedir.

Bu düşüncenin temelinde ise işletmenin rakipleri ile rekabet üstünlüğünü sürdürmek ve müşteri memnuniyeti odaklı ekipler yaratmak gelmektedir. Bu sebeple, takım çalışması demek aslında işgörenlerin ve yönetimin birlikte hareket etmeleri, takım mensuplarının karar ve sorumluluk almak ile işlere katılımlarını teşvik eden bir tür çabadır (İnce vd., 2014: 424).

Ortak vizyon etrafından bileşmek ve bireysel yetenekleri ortaya koymak kolektif takım oyununu çıkarır. Takım çalışması hızlı düşünme, ortak karar alabilme, esneklik, pratik çözümler geliştirme, zamandan tasarruf, bireysel doyum ve çoğulcu katılım sağlama gibi olumlu etkileri ile örgüte üstün nitelikler kazandırır (Güçlü ve Okçu, 2015: 51).

Çağdaş örgütler bireylerin değil, takımların öğrenmesini esas alır. Çünkü takım öğrenmedikçe, birey öğrenemez düşüncesi mevcuttur. Takım halinde öğrenme, işgörenin bireysel olarak büyük resmi görebilmek becerisini geliştirir.

4.6.4 Mücadele

Mücadele (etmek) çalışanın örgütsel bağlılık duygusunu geliştirme araçlarından birisidir ve mücadele gerektiren görevler, işler çalışanların yetenekler geliştirmelerini teşvik eden bir ortam sağlar (Ulrich,1998:21).

Örgüt, çalışanlarını yeni beceriler kazanmaları için motive etmelidir. Rutin işler ve görevler çalışanların zamanla sıkılmalarına ve motivasyonlarında azalışa yol açar. Bu olumsuz durumun önüne geçmek için, çalışanların yaptıkları işleri onlar için daha anlamlı ve mücadelecili hale getirmek, araştırma ve uygulama

yapmalarını sağlamak, teknik destek vermek, çalışma ortamlarını modernize etmek ve gayretlendirmek önemlidir (Gürkan, 2006:55).

Bir işin mücadele gerektirmesi, çalışanların örgütsel bağlılığını belirleyen en önemli faktörlerden birisidir.

4.6.5 Yapılan işin karşılığını almak

Her çalışan verdiği hizmet veya çalışmanın karşılığını başta maddi olmak üzere farklı motive edici araçlarla almak ister. Bir diğer deyişle, kişi ile örgüt arasındaki örgütsel bağlılık eğer kişiyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşir. Çalışan örgütten belirli bir ödül ya da menfaat sağlarsa, karşılık olarak varlığını örgüte adamaktadır (Bilgiç, 2017:36).

Çalışanlar, çalıştıkları işletmelere ya da örgütlere onlara katkıları karşılığında alacakları ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar. Ortak kazanımlar yüksek ise, çalışanın örgüte bağlılığı da o nispette yüksek olur (Güney, 2007a: 243).

Çalışanın örgüte bağlılığını artırmak için, kişide çabalarının karşılığını örgütten alacağı ve takdir edileceği duygusunu vermenin rolü önemlidir.

4.6.6 Denetim

Bir çalışan açısından adil ve etkin bir denetim sistemi, istenmeyen olumsuz etmenlerin ortadan kaldırılması olduğu kadar, çalışanın motivasyonunu yeri geldiğinde olumlu istikamette etkileyecek de bir araçtır.

Denetim, örgüt tarafından benimsenen amaçlar veya üstlenilen vazifelerin ne derece doğru, etkin, verimli yapıldığını veya yapılmadı ise neden gerçekleşmediğini kontrol etmektir. Ödül ya da ceza sistemi ile yürütülen bu mekanizma yapıcı olmalı, hakkaniyetle gerçekleştirilmeli ve motivasyonu artırıcı olmalıdır (Güney, 2007a: 95; Güney, 2015b: 263-264).

Adil bir denetim mekanizmasının çalışanın örgütsel bağlılığını artıran ve korku ve öfke gelişiminin o ince çizgisini aşmayacak şekilde kullanılmalıdır (Aytürk, 2014: 35).

Felsefesi ve değerlendirme ölçütleri iyi tesis edilmiş bir denetim mekanizması örgütsel bağlılığın artırılmasına tutarlı, teşvik edici, uyumlu ve yeri geldiğinde caydırıcı bir güç olarak önemli bir yönetsel araçtır.

4.6.7 Değer verme

Bir örgüt için en temel vazifelerden birisi çalışma ortamında insani koşulları yaratacak tedbirleri almak ve hayata geçirmektir. Bu koşulların sağlandığı ortamlarda işgören kendisine değer verildiği fikrine kapılmakta, motive olmakta ve bu suretle örgütsel bağlılığı olumlu şekilde etkilenmektedir. Kendisine değer verildiğini düşünen bir kişi pozitif düşünmekte, pozitif düşüncesini çevresine de yaymakta ve mutlu olmaktadır (Güney, 2007a: 244).

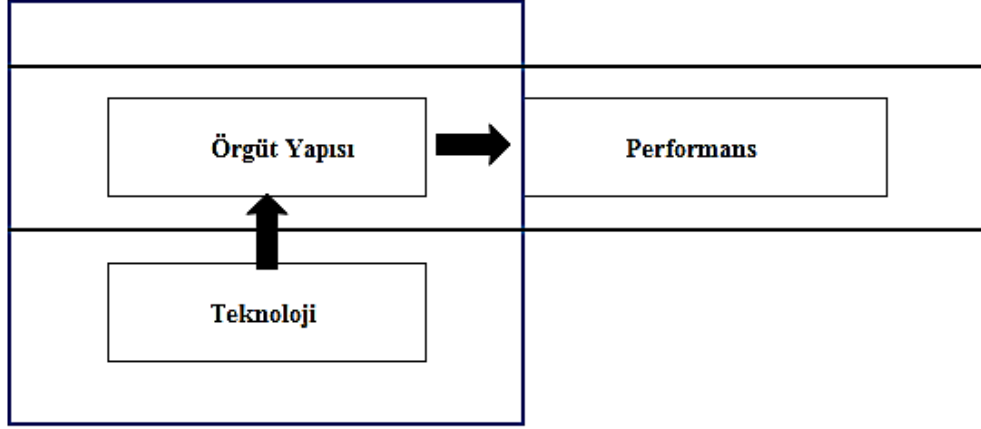
Çalışanın kendisine değer verildiğini bilmesi veya bu düşünceyi geliştirmesinin örgütsel bağlılık ile çalışan motivasyonunu olumlu biçimde etkilediği görülmektedir. İş ortamının huzurlu ve verimli olmasında değer vermek, hissettirmek ve bu etkili iletişim dilini daha geliştirmek başlıca politikalardan birisidir.

4.6.8 Teknoloji

Günümüz dünyası baş döndürücü bir teknolojik çağ yaşamaktadır. Hızla gelişen teknolojiler sanayinin neredeyse her dalında yoğun şekilde kullanılırken, işletmelerin yönetsel de olmak üzere her kademesinde farklı amaçları gerçekleştirmede, yeni işler ve iş alanları yaratmada, yeniden örgütlenmede, verim artışında, çalışma şartlarının iyileştirilmesinde ve diğer hususlarda gittikçe etkin hale gelmektedir.

Teknoloji, işgörenlerin işlerini yaparken kolaylık sağlamak yanında, yetenekleri ve becerilerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Bu noktada, örgüt için belki de en zor süreç, yeni teknoloji karşısında çalışanların alacakları tavidir. Örgüt, çalışanlarını tatmin edici şekilde ikna ederse, sonuç işgören mutluluğu, verim artışı ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın yükselişi olarak sonuçlanacaktır (Güney, 2007a: 244). İçselleştirilen teknoloji iş ortamında verim artışına yol açacaktır.

Teknoloji, performans ve örgütsel yapı arasındaki ilişki aşağıdaki Şekil 4.3'te sunulmuştur:



Şekil 4.3. Teknoloji-Performans-Örgütsel Yapı İlişkisi (Demir ve Okan, 2009: 61)

Gerekçeleri açık ve net şekilde, sağlıklı bir iletişim diliyle paylaşılan teknolojinin çalışan bağlılığına pozitif tesirleri olacaktır. Bu sebeple, teknoloji, örgüt yapısı ve veriminden ayrı düşünülmemeyecek yeni bir mücadele alanı olarak yükselmektedir.

4.6.9 Geliştirme

Bir örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için teknolojiden faydalanır. Teknoloji işletmenin ya da kurumun iş dünyasında karşılaştığı pek çok belirsizlik ve engelleri aşabilmek için önemli bir araçtır.

Örgütler, yeni teknolojiler ve bilgi değişimleri karşısında çalışanlarını eğitmelidir. İşe girişte ve belli aralıklarla eğitim alan işgörenler için yaptıkları iş kolaylaşacağı gibi, arkadan gelecek yeni teknolojilere ve değişimlere intibakları nispeten daha kolay gerçekleşecektir. İşini sıkılmadan ve keyifle yapan çalışanın özgüveni yükseleceği gibi, örgütsel bağlılığı olumlu biçimde etkilenir (Güney, 2015b: 244).

Geliştirme, teknolojinin örgütsel değişimi zaruri kılması neticesinde ortaya çıkan bir olgudur. Bu değişimden en çok etkilenecek ve ilişkide olacak kesim ise çalışanlardır.

4.6.10 Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, örgütü toplumla birleştirerek onun toplum nazarındaki önemini ve yerini belirleyen önemli unsurlardandır. İşgörenler organizasyon içindeki

örgüt kültürünü kendi inanç ve değerlerine ne denli yakın görürlerse o denli örgütle bütünleşirler (Yüceler, 2009: 446).

Örgüt kültürü, çalışanlara aslında örgütte işlerin yapılış şekillerini gösteren bir kılavuzdur. Statik olmayıp, dinamik yani sürekli değişim göstermesi gereken bir tür modeldir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı araştıran çok sayıda inceleme örgüt kültürünün çalışanda örgütsel bağlılığı pozitif şekilde etkilediğini ortaya koymuştur (Yücel ve Koçak, 2014: 46).

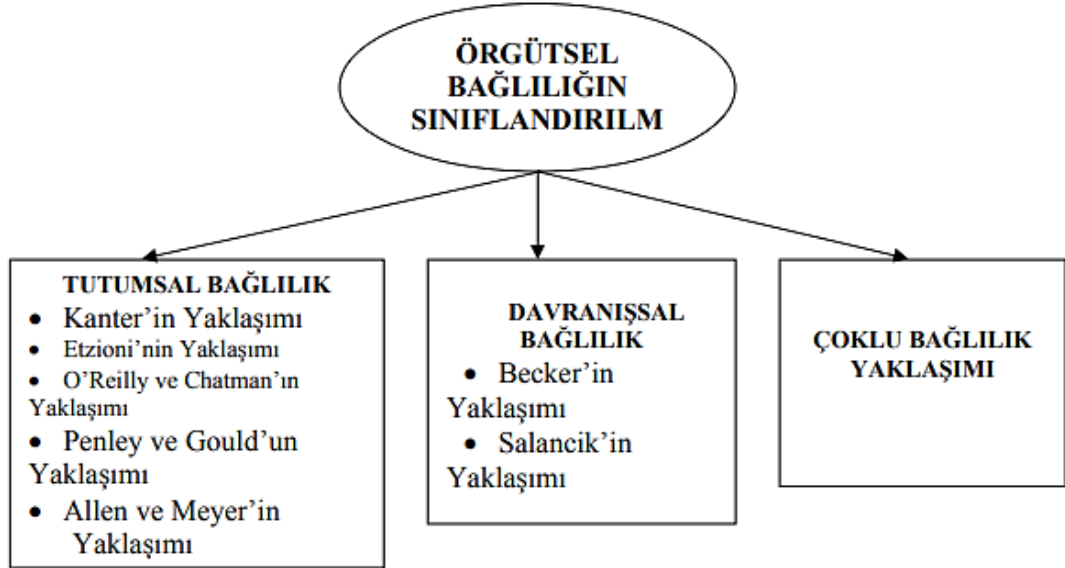
Kültürel yapısını tamamlamış olan bir örgüt bu yapının gereklerini de düzenli biçimde yerine getirirse, çalışanların örgütsel bağlılığı da o nispette yüksek olur; bu durum çalışanın performansını, doyumunu ve örgütsel başarısını beraberinde getirir (Güney, 2015b: 245).

Örgüt kültürü, çalışanların örgüte bağlılıklarında paylaşılan değerlerin tümünü temsil ederek, son derece önemli bir rol oynamaktadır.

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA İLERİ SÜRÜLEN YAKLAŞIMLAR

Örgütsel bağlılık, işletme bilimdalının üzerinde en çok durduğu ve modeller geliştirdiği bir alandır. Bu konuda çok sayıda araştırmacı birbirlerinden zaman zaman farklılaşan ve detaylı kuramlar ileriye sürmüştür. Bu yaklaşımlardan başlıcaları, Etzioni'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı ve Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı'dır.

Şekil 5.1'de başlıca örgütsel bağlılık yaklaşımlarının tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık başlıkları altında sınıflandırılması sunulmuştur:



Şekil 5.1: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması (Gül, 2002: 40)

Örgütsel bağlılık konusunda önerilen yaklaşımlardan bazılarını şu şekilde açıklayabiliriz:

5.1 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık olgusuna açıklama getirmek isteyen ve kendisine özgün modellerden birisi ise Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımıdır.

Etzioni, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini o örgütün üyeleri üzerindeki gücü ve otoritesine bağlayan bir yaklaşım getirmiştir. Buna göre, çalışanların örgüte karşı yaklaşımları bağlılıklarını oluşturmaktadır. Etzioni, tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımında, çalışanın örgütsel bağlılığını ahlaki, çıkara dayalı ve mecburi (yabancılaştırıcı) olmak üzere üç alt sınıfa ayırmıştır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54).

Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık türleri şunlardır:

5.1.1 Ahlaki açıdan yaklaşma

Etzioni'ye göre çalışanların örgütsel bağlılığa ahlaki açıdan yaklaşımı örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmayı ve onlarla özdeşleşmeyi açıklar (Sığı, 2007: 263).

Olumlu bir eğilimi ifade eden bu yaklaşıma iyi bir örnek Kızıl Haç Örgütü'dür. Bir kişi toplumun faydasına bir şey yapıldığına inandığı bu ve benzer kuruluşlarda yer almak isteyebilir (Güney, 2017c: 113).

5.1.2 Çıkara dayalı yaklaşım

Çıkara dayalı ya da hesapçı yaklaşım örgüt ve çalışanlar arasında bir tür değişim sürecine bağlıdır. Aslında bir tür alışveriş ilişkisi gibi de algılanan çıkara dayalı yaklaşımın esasında örgüt için bir şeyler yapan kişilerin karşılığında elde edecekleri ödül sebebiyle duydukları bağlılığı ifade etmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54).

5.1.3 Mecburi (yabancılaştırıcı) yaklaşım

Mecburi (yabancılaştırıcı) bağlılık, tipik olarak kişisel davranışların sınırlandırıldığı koşullarda olduğu gibi, örgüte karşı gelişen olumsuz davranışları ifade eder. Örneğin, cezaevindeki insanlar bu yeri tercih ettikleri için değil, davranışlarının sonucu olarak kalmak durumundadırlar (Güney, 2017c: 114).

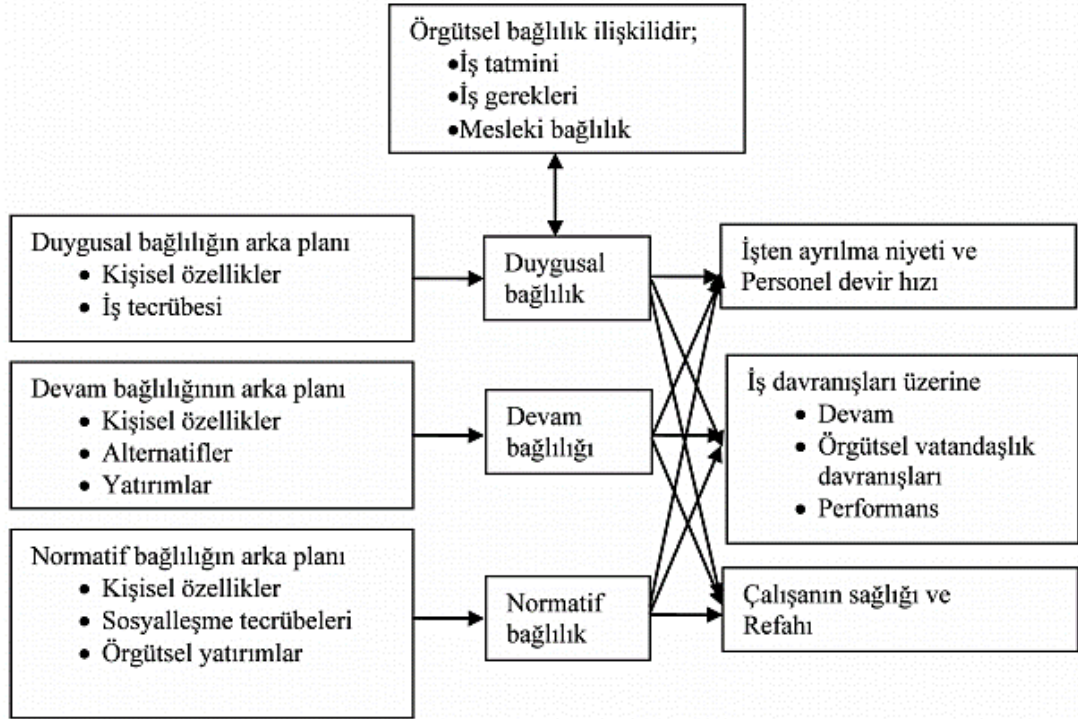
5.2 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık modellerinden birisi ise Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Allen ve Meyer'e göre kişilerin örgütsel bağlılığını belirleyen esas faktör işin psikolojik ve duygusal tarafıdır.

Allen ve Meyer, çalışanın örgütsel bağlılığını, kişinin örgütle arasındaki psikolojik durumun yansıması şeklinde açıklar. Buna göre, örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, örgütte kalmaya devam istekliği ve normatif bağlılık şeklinde üç alt grupta incelenmektedir (Güney, 2017c: 9).

Allen ve Meyer'in yaklaşımı "çok boyutlu bağlılık" sınıflandırmasıdır ve birbirlerinden farklı ve ölçülebilir boyutlar olduğunu göstermiştir (Sığrı 2007: 264).

Bu üç boyutlu yaklaşım Şekil 5.2'de sunulmuştur:



Şekil 5.2.: Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli (Örücü ve Sezen-Kışlalıoğlu, 2014: 48)

Allen ve Meyer'e göre bir çalışanın örgütsel bağlılığı: duygusal, örgütte kalmak devam istekliği ve normatif bağlılık şeklindedir.

Allen ve Meyer'e göre bağlılık türleri şunlardır:

5.2.1 Duygusal bağıllık

Çalışanın örgüte güçlü bir duygusal bağıllık hissetmesi aslında üyesi olmaktan hoşlanması, örgütle kendisini özdeşleştirmesi ve örgütle ilgili konulara yakın içten ilgi duymasındır. Bu sebeple, Allen Meyer, duygusal bağıllığı örgüt ve bireyin özdeşleşme ve bütünleşme derecesi şeklinde tanımlamıştır (Sığı, 2007: 264).

Allen-Meyer'e göre, duygular bir çalışanın örgüte bağıllığını ve bağıllık seviyesini belirleyen önemli bir faktördür.

5.2.2 Örgütte kalmaya devam etme isteği

Örgütte kalmaya devam etme isteği veya devam bağıllığı ise çalışanın örgütten ayrılması durumunda kaybedeceklerini göze alamamasından kaynaklanmaktadır. Buna göre, çalışan örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını, adil ve iyi işleyen bir ödül sisteminin kendisine sağladığı fayda ve çıkarlarda mahrum kalacağını bildiği için aidiyet hissi o kadar yüksek olmaktadır (Güney, 2017c: 9). Özetle, örgütte kalmaya devam istekliğinin Allen-Meyer'e göre örgütsel bağıllık ve düzeyi tayin eden önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

5.2.3 Normatif bağıllık

Normatif bağıllıkta ise; çalışmaya devam etme istekliği aslında bir tür duygusal gerekliliktir. Yüksek normatif bağıllık duygusuna sahip birey açısından yoluna örgütle devam etmek gerekliliktir. Bu duygunun temelinde çalışanın örgüte sadık kalmasının doğru olacağını vurgulayan bir sosyal çevrenin etkisi bulunmaktadır. Çalışan örgütte kalma ve devamlılığı ahlaki, doğru ve sorumluluk olarak niteler (Örücü ve Sezen-Kışlalıoğlu, 2014: 48).

Allen-Meyer normatif bağıllığı, işgörenin sadakat hissini taşıdığı takdirde, örgüte ahlaki açıdan bağlandığı ve bir sorumluluk olarak algıladığını sonucuna ulaşmıştır.

5.3 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Kişinin içinde bulunduğu bir topluluğa psikolojik bağ ile aidiyet hissetmesi olgusu örgütsel bağıllık modellerinden birisi olan O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağıllık yaklaşımının kurulu olduğu esastır.

Tutumsal bağıllık yaklaşımlarından O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı örgütsel bağıllığı, bireyin örgüte psikolojik bağlanması şeklinde ele almışlardır. Buna göre, örgütsel bağıllığın, uyma/itaat, özdeşleşme ve benimseme olarak üç boyutu bulunmaktadır. Ancak, dikkat edilmesi gereken husus psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının bireyden bireye ve kişinin kendi içinde değişiklik gösterebileceğidir (Gül, 2002:43-44).

O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağıllık yaklaşımı, uyma/itaat etme, özdeşleşme ve benimseme üzerine kurulmuştur. O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağıllık türlerini aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

5.3.1 Uyma / itaat

Çalışanın örgütsel bağıllığının ilk boyutu ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliğidir. Bu durumda, örgütsel bağıllık müşterek değerler için değil, taahhüt edilen belirli ödülleri ve menfaatleri elde etmek için oluşmaktadır. Özetle, uyum, kabullenme ve rıza gösterme ya da içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içerir (Bayram, 2005: 130).

5.3.2 Özdeşleşme

O'Reilly ve Chatman'a göre bağıllığın ikinci aşaması özdeşleşmedir. Özdeşleşme, kişi bağılı olduğu örgütte kendini ifade edebilme fırsatı bulabilirse, diğer bireylerle kurduğu ilişkilerin devamını sağlayabildiği oranda diğer şahısların ve yönetimin etkilerini ve telkinlerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyi bir grubun guru duyan üyesi kılar. Bağılı olduğu örgütle özdeşleşmiş çalışan, işini severek yapar ve aynı oranda iş doyumu yüksek olur. Ancak, görevinde belirsizlikler gerçekleşmesi durumunda ise hoşnutsuz olur (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).

O'Reilly ve Chatman'e göre, bireyin örgüte bağıllığı, kişinin kendisini örgütün başarısı ya da başarısızlığını tıpkı kendi düşüncesiymiş gibi benimsemesinden gelmektedir. Bu yönüyle, O'Reilly ve Chatman'e göre örgütsel bağıllık, kişi açısından duygusal yönü yüksek, fakat akılcı boyutu düşük bir yaklaşımdır.

5.3.3 Benimseme

Örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olan benimseme tamamıyla kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; şahıslar, iç dünyalarını örgütteki diğer kişilerin değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir. İçselleştirme boyutu çalışanı örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltir (Kılıçaslan, 2010: 90).

5.4 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter, farklı bağlılık formlarının, örgütlerin mensuplarına yükledikleri değişik davranışsal gereklerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Bir diğer deyişle, Kanter, işgörenlerin enerji ve bağlılıklarını, gönüllü olarak bağlı oldukları sosyal sisteme aktarmak istemelerini örgütsel bağlılık olarak açıklamıştır.

Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımına göre bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içinde ortaya çıkmaktadır. Bu İki sisteme göre bağlılık, devamlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç türdür (Kılıçaslan, 2010:85).

Kanter'in örgütsel bağlılık modeli, devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı üzerinde kurgulanmıştır. Kanter'e göre örgütsel bağlılık türleri aşağıda açıklanmıştır:

5.4.1 Devamlılık bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütün yaşaması için adanmışlığını ifade etmektedir. Bir diğer deyişle, çalışanlar bir yapı içinde yer almak veya o yapıda kalmak amacıyla fedakârlık yaptıkları zaman, sistemin devam etmesi gerekliliğine daha fazla biçimde gerek duyarlar (Güney, 2017c: 202).

Bireyin bilişsel eğiliminin sonucu olan bu tür bağlılık, aslında bireyin içinde olduğu sistemde kalma veya ayrılma durumlarında kişisel beklentileri ve çıkarlarının muhasebesinin kavramsallaşmış şeklidir.

5.4.2 Kenetlenme bağlılığı

Duygusal kökenli, örgütün varlığına dönük olası bir tehdit veya zarar gelme olasılığında bireyin örgütün devamlılığı için grubun içinde birlikte hareket etme

isteklidir. Grup içindeki çatışmaların azaldığı ya da kısmen kalktığı, birlikte hareket etmenin öne çıktığı, kişisel çıkarların göz ardı edilerek ortak müşterekler etrafından kenetlenildiği bu tür bağlılık, örgütlerde üniforma, rozet ve benzeri pek çok faaliyet ile güçlendirilir (Güney, 2017c: 202).

Bir diğer deyişle, çalışanın örgüte kenetlenme bağlılığı bireysellikten uzaklaşması, bir bütünün parçası olarak devam etme isteği ve bu istekliliği gerçekleştirmek için örgütün amaç ve hedefleri ile tamamen bütünleşmesidir. Bu durumun, örgüt açısından özellikle yapısal ihtilafları ve zamansız çıkar çatışmalarını ortadan kaldırdığı net biçimde anlaşılmaktadır.

5.4.3 Kontrol bağlılığı

Bu tür bağlılık, çalışanların bağlı oldukları örgütün koyduğu belirli normlara itaat etmesi sonucu oluşmaktadır. Çalışanların konulan kurallara uymaları, örgütün amaç ve hedeflerine inanmakla daha etkin hale gelir ve yol gösterici olma işlevini yerine getirir (Kılıçaslan, 2010: 87).

Bir örgütün, yönetim fonksiyonlarından birisi olan kontrol mekanizması, çalışanların tutum ve davranışlarını tayin etmekte önemli rol oynamaktadır. Etkin yönetim ve yönetici, kontrolü, amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirlemede kullanırken, çalışan ise kurallara uyarak örgütsel bağlılığını sağlamada sağlayan bir tür inanç geliştirir.

5.5 Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener'e göre araçsal bağlılık (hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olma) ve örgütsel bağlılık ya da normatif-moral bağlılık (değer veya morale dayanan güdüleme ile gerçekleşme) arasında bir ayrım bulunmaktadır.

Wiener'in bu yaklaşımı çalışan ve örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da bilinmektedir. Bu noktada en önemli husus ise örgütün, çalışanın bazı güdülerini doyuracak şekilde karşılaması ve çalışandan örgüte katkı beklediğini ifade etmesidir (Çilesiz 2014: 30). Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, örgütler açısından çalışanın kontrol edilmesinde endirekt bir destek verdiği görülmektedir.

Wiener'e göre, moral ya da normatif bağıllık sosyalleşmeyi sağlamaktadır. Kendisini örgüte adanmış ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde bulunan çalışanlar ve örgüt değerleri arasındaki uyum sayesinde örgütsel kimlik ortaya çıkmış olmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211).

Örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı bağıllık, dengede olduğu sürece devam etmektedir. Bu sebeple, bu tür örgütsel bağıllık bir bakıma özdeşleştirmedir (Güney, 2017c: 482).

Wiener'e göre, örgütsel bağıllığı teşkil eden inanç değerleri, çalışanda içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktadır.

5.6 Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Staw ve Salancik, davranışsal bağıllık modelini 1977 yılında geliştirdiler. Yaklaşımları esas itibarıyla çalışanların bağıllıklarını tutumlarının belirlediğini ileri sürmektedir.

Örgütsel bağıllığın davranışsal ve özelliklere göre tanımlandığı bu yaklaşım, örgütsel bağıllık, çalışanların bilerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağıllıkla sonuçlanacak davranışsal eylemlere bağıllığıdır şeklinde tanımlanmıştır (Gül, 2002: 39).

Örgütsel bağıllık yaklaşımları arasında en önemli gelişmelerden olan Staw ve Salancik kuramı, örgütsel bağıllığı birbirlerinden farklı iki olguyu tanımlamak için kullanmıştır.

Staw'a göre, bağıllık, örgütsel davranış bilimcileri ile sosyal psikologlar açısından birbirlerinden ayrı tutulması gereken iki olgudur. Örgütsel davranışçılar, çalışanın örgütün hedefleri ve değerleri ile özdeşleşmesini ve örgütte kalma istekliğini ifade ederken, Staw bu durumu tutumsal bağıllık olarak adlandırmıştır. Problemleri olduğunu düşündükleri tutumsal bağıllığa karşı, Staw ve Salancik, sosyal-psikolojik bir yaklaşım olan davranışsal bağıllık kavramını ileri sürmüştür (Güney, 2017c: 433-434). Bu tür örgütsel bağıllık, yönetici eğer kişinin psikolojik durumunu yeterince takip etmez ve olası bir anda göz ardı ederse, beraberinde bazı sorunlara yol açacağı görülmektedir.

5.7 Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould'un kuramı Etzioni' örgütte bulunan uyum sistemleri ile işgörenlerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele aldığı örgüte katılım kuramının bir uyarlamasıdır.

Penley ve Gould, Etzioni'nin yaklaşımının karmaşık olduğunu, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere duygusal temelli iki katılımı ileri sürdüğünü, ancak bu katılımların birbirlerinden bağımsız mı veya zıt mı olduğunu açıklamadığını ileri sürmüştür (Samadov, 2006: 82).

Penley ve Gould, ahlaki ve yabancılaştırıcı iki kavramı birbirlerinden bağımsız şekilde ele almıştır. Bu kurama göre, her iki duygusal kavram bir örgütte aynı anda bulunabilmektedir.

Etzioni'nin sınıflandırmasından yola çıkan Penley ve Gould, örgütsel bağlılık sınıflandırması: ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç farklı tür şeklinde tanımlamıştır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58). Bu tür bağlılık bir diğer deyişle örgütsel ereklerin benimsenmesi ve örgütsel hedeflerle bütünleşmektir.

Penley ve Gould'a göre örgütsel bağlılık türlerini şu şekilde açıklayabiliriz:

5.7.1 Ahlaki bağlılık

Örgüte ahlaki bağlılık kişinin örgütün amaçları ve hedeflerini benimsemesiyle oluşan bir bağlılık türüdür. Birey kendisini örgütün başarı veya başarısızlığında, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi ya da gerçekleşmemesinden sorumlu tutar (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58).

Ahlaki bağlılık, çalışan açısından vicdani bir sorumluluk duygusu anlamına gelirken, yönetim tarafında ise çalışan üzerinde doğal bir tür oto-kontrol avantajına dönüşmektedir.

Ahlaki bağlılık, iş ile fazla ilgilenme şeklinde görülebilmektedir. Çalışan, örgüt üyeliğinin devam etmesi için, mesai süresi dışında çalışmayı sürdürmekte, haftasonu veya tatil günlerinde çalışmakta, hatta evine iş götürmek gibi davranışlar sergilemektedir (Samadov, 2006: 84).

5.7.2 Çıkarıcı bağıllık

Çıkarıcı bağıllık, kişinin içinde bulunduğu örgüte menfaatperest bir tutumla yaklaşması ve katkıları sebebiyle aldığı ödül ve çıkarlar karşılığında bağıllık duymasıdır. Bu sebeple, çıkarıcı bağıllık aslında örgüte karşı hissedilen duygusal yönelmeden uzaklaşmakta, örgütle çalışan arasında çıkar ilişkisine dayanan bir role dönüşmektedir (Aydın, 2008: 21).

Bir örgüt açısından, çalışanın çıkarıcı bağıllığı bazı zamanlar olumsuz sonuçlara yol açabilecektir. Şayet örgüt, çalışanın beklentilerini bir şekilde karşılamazsa, bu durum çalışan tarafından bağıllığının sürmesi bakımından en önemli faktör olarak algılanırsa, sonuç örgüt içi çatışmalara ve işten memnuniyetsizlik ve ayrılma noktasına kadar ulaşabilecektir.

5.7.3 Yabancılaştırıcı bağıllık

Çalışanlarda örgütsel bağıllığın duygusal şekillerinden bir diğeri ise yabancılaştırıcı bağıllıktır. Kişilerin, örgütün iç çevresine karşı kontrolünün zayıf kaldığı ve alternatif iş olanaklarının olmadığı konusundaki algılamaları neticesinde örgütlerine karşı gelişen bir bağıllık türüdür.

Yabancılaştırıcı bağıllığa sahip çalışanlar, ödül ve cezaların, kendilerinin yapmış oldukları işin kalitesi ve miktarıyla orantılı olarak değil, randomize verildiğini düşünürler. Bu bağıllık türünün ortaya çıkışının en esas sebebi ise, çalışanların başka alternatif örgütlerin bulunmadığını düşünmeleri ve çalışanın işi ve kariyeri üzerinde kontrol yetersizliği duygusundan kaynaklanmaktadır (Kılıçaslan, 2010: 92-93).

Bir çalışanın bağlı olduğu örgüte yabancılaşması, örgüt açısından en az çıkarıcı bağıllık taşıyan işgören kadar riskli bir durum teşkil etmektedir.

Ahlaki bağıllığın, örgüt açısından olumlu etkileri ve avantajları daha yüksektir. Ancak, Penley ve Gould'un dezavantajları fazla iki farklı bağıllık modeli üzerindedurmaları, yönetim ve yöneticiler için gözardı edilmemesi gereken bir durumdur.

6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI

Çalışanlar, içinde bulundukları örgüt içinde farklı davranışlar sergilerler. Genel olarak, çalışanın örgütü benimsemesi, örgüt kimliğinin luşması, örgüt amaçları ve hedeflerinin gerçekleşmesi durumu, örgüt içinde davranışlar, tutumlar ve hareketlerin algılanış biçimleri, örgütün politikalarını benimseme, örgüt içi iletişim, mesleki tatmin, örgüt ile özdeşleşme, örgüt içi ihtilaflar ve çatışmalar ile bu çatışmaların aşılma yolları, örgütün tutumu, örgüt için motivasyon araçları ve yaklaşımı, yönetim ve yöneticilerin tarzları gibi pek çok sayıda faktör çalışanın örgüt içindeki davranışları belirlemektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın içinde bulunduğu örgüte karşı hissettiği bağın gücü, sadakat duygusu veya örgütün başarısı için gösterdiği alakadır (Bayram, 2005: 125).

Bu nedenle, örgütsel bağlılık, çok sayıda araştırmacının ilgisini çekmiş, hemen hemen 1950’li yıllardan bu yana araştırmacıların farklı, benzer ya da bütünüleyici modeller ileri sürmelerine yol açmıştır (Özsoy, 2004: 13-19):

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bulunmakla birlikte, araştırmacılar daha çok bağlılığı yükselten unsurlar üzerinde durmayı tercih etmiştir. Bu unsurlar arasında başlıcaları, kontrol, vizyon, mücadele, ekip çalışması, örgüt kültürü emeğinin karşılığını almak, etkili iletişim, değer verilme, teknoloji ve geliştirme olmuştur.

Diğer taraftan, örgütsel bağlılığı etkileyen ve artıran faktörlere değişik yaklaşımlar ve kuramlar ile odaklanılmıştır. Etzioni’nin örgütsel bağlılık yaklaşımı, Allen ve Meyer’in modeli, O’Reilly ve Chatman kuramı, Kanter, Wiener, Staw ve Salancik ile Penley ve Gould’un örgütsel bağlılık yaklaşımlarının temelinde duygusal, devamlılık ve normatif biçimde el alınmış; psikolojik, duygusal, davranışsal gibi farklı irdelemeler yapılmıştır.

Çoğu örgüt, çalışanda örgütsel bağlılığın artmasını hedeflemekte, buna göre tedbirler aldığını ileri sürmektedir. Halbuki, motivasyon başta olmak üzere,

örgütsel bağlılıkta esasında ciddi ve çok boyutlu analizler yapılması gereken, çalışan psikolojisinin, duygu ve düşüncelerinin göz ardı kesinlikle edilmemesi gereken bir durumdur.

Bir örgüt açısından örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütün geleceği adına olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, çoğukişinin beklentisinin tersine, yüksek seviyede örgütsel bağlılığın bazan olumsuz sonuçları olabilmektedir. Örgütsel bağlılığın olumlu biçimde sonuç vermesi için öncelikle çalışanlar tarafından örgütün amaç ve hedeflerinin benimsenmiş olması kuraldır (Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017: 17).

Örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçlarını şu şekilde açıklayabiliriz:

6.1 Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları

Kişisel beklentileri iyi anlaşılan, adil bir ödül-ceza sisteminin işletildiği, örgütün her seviyesinde etkili iletişimin var olduğu, çalışana kendine değer verildiği hissinin uyandırıldığı, adaletin tesis edildiği, sosyal haklarının tam verildiği, rol çatışması ve belirsizliği olmayan, yeterli kaynak sağlanan, işyüküne dikkat edilen, iş tecrübesinin ve iş yapış bilgisinin artırıldığı, işini tam yerine getirdiği sürece işten uzaklaştırılmayacağı gibi olumlu gelişmeler çalışan ve örgüt arasındaki bağlılığı iyi seviyelere taşır.

Çalışanın örgütsel bağlılığının olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Balay, 2000: 59-65; Doğan ve Kılıç, 2007: 37-61):

- Çalışan daha üretici ve gelişmeye açık olmaktadır.
- İşten ayrılma istekliği azalmakta, iş devri düşmekte ve iş doyumu yükselmektedir.
- Adil ve etkin bir ödül sistemi işlemektedir. Bu sistem, çalışanın ödüllendirilmesini örgütün lehine çevirmektedir.
- Çalışanlar arasında rekabet artışına yol açmaktadır.
- Örgütsel beklentiler, çalışan tarafından kolayca benimsenmektedir.

İş yaşamında çalışanların yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olması beklenen bir durumdur. Çünkü yüksek örgütsel bağlılık düzeyi örgütlerin performansını olumlu yönde etkilemektedir.

6.2 Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları

Çalışanın bu şekilde motive edilmediği, aslında insan psikolojisinin fazla önem alınmadığı, dogmatik bir yönetim anlayışı, örgütsel bağlılık üzerinde son derece olumsuz etkilere yol açacaktır.

Örgütsel bağlılığının olumsuz sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Balay, 2000: 59-65; Doğan ve Kılıç, 2007: 37-61):

- Çalışanların performansı ve verimlilik olumsuz etkilenir.
- Çalışanların itiraz ve şikâyetleri örgütün itibar kaybına yol açar.
- Zayıf örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini geliştirmelerini ve dinamik olma eğilimini kısıtlar.
- Değişime karşı bürokratik direnç sebep olur.
- Çalışanın sosyal ve ailevi ilişkilerinde gerilime yol açar.

Meslek hayatında zayıf örgütsel bağlılığın örgüt performansı üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Zayıf örgütsel bağlılık yönetim ve yöneticilerin arzu etmedikleri bir durumdur. Ancak, bu durumun arkasında yatan sebeplerin iyi analiz edilmesi ve tedbir alınması her örgütün birinci vazifesidir.



7. YÖNTEM VE BULGULAR

7.1 İşletmelerde Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Barter Firmasında Bir Araştırma

7.1.1 Araştırmanın amacı ve önemi

Bu çalışmanın amacı, barter sektöründe yönetici tarzlarının çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığa etkilerini incelemektir. Bu sebeple, İstanbul ilinde yerleşik bir barter firmasında farklı pozisyonlarda görev yapan toplam 107 kişiye dönük bir anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma, çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu gerçeğinden yola çıkarak, firmanın verimi ve performansını artırmaya dönük bulgular elde etmek, elde dilen bulguları istatistiksel olarak çözümlemek ve yorumlamak bakımından önem taşımaktadır.

7.1.2 Araştırmanın varsayımları

Bir bater firmasında çalışan kişilerde yürütülen bu araştırma aşağıda listelenen varsayımlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerden elde edilen bilgiler, doğru, geçerli ve güvenilirlerdir.

- Araştırmada uygulanan yönetici tarzı ölçeği ile barter firması çalışanlarının motivasyon algıları belirlenmiştir.
- Uygulanan ölçek sayesinde barter firması çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülmüştür.
- Uygulanan ölçek sayesinde çalışanların motivasyon derecelerinin örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemede rolü ortaya konulmuştur.
- Yönetici tarzı ile motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı anlaşılmıştır.

7.1.3 Araştırmanın sınırlılıkları

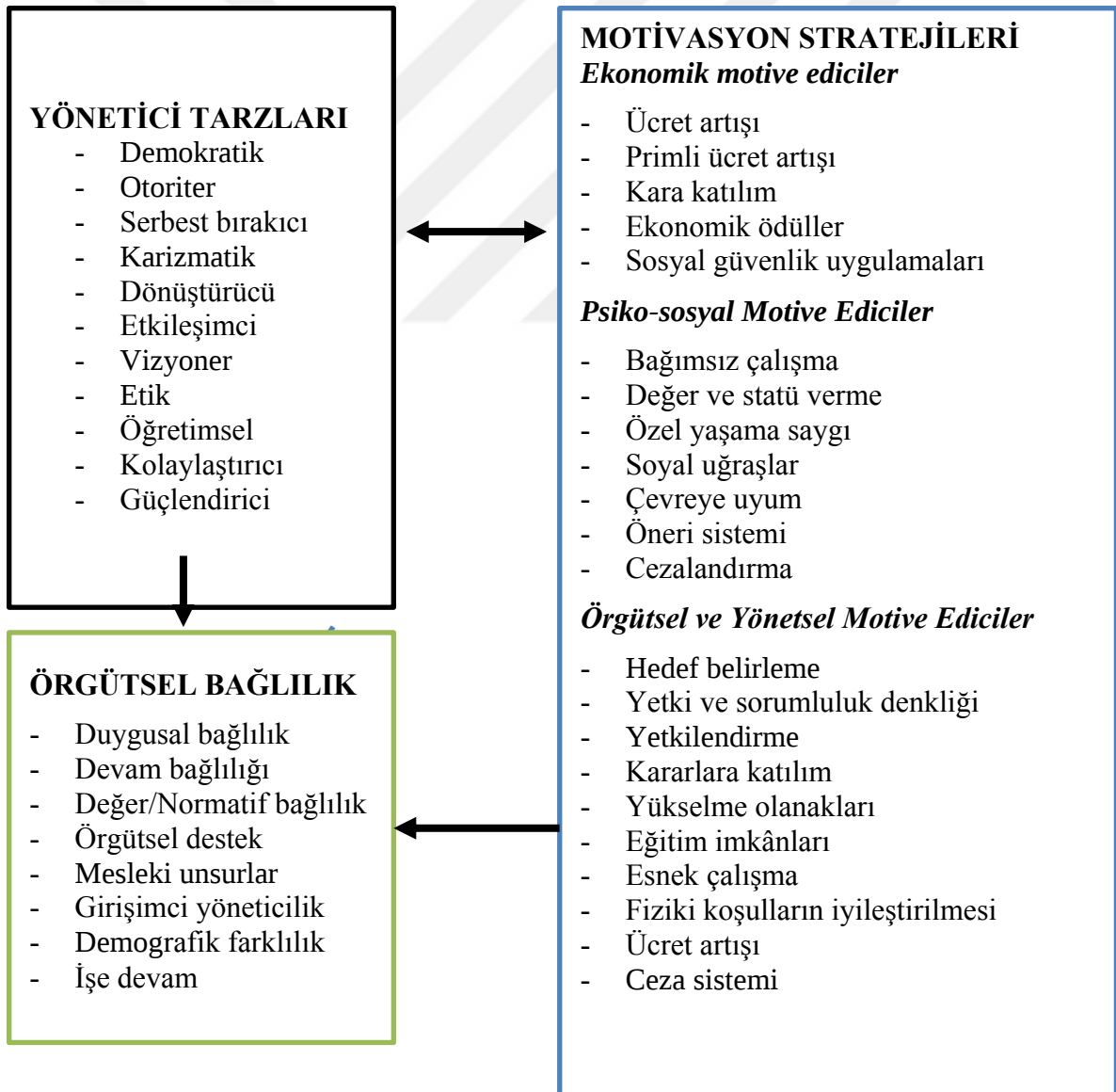
Araştırma, “Bir barter işletmesinde yöneticilik tarzlarının, çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılıklarına etkileri” konusuyla sınırlı yapılmıştır.

Araştırmada betimleyici (durum saptayıcı) yöntem esas alınmış ve barter işletmesindeki yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların motivasyonuna ve örgütsel bağlılıklarına etkileri kapsamında gerçekleştirilmiştir.

7.1.4 Araştırmanın modeli ve hipotezleri

7.1.4.1 Araştırmanın modeli

Araştırmanın modeli Şekil 7.1’de sunulmaktadır:



Şekil 7.1: Araştırma Modeli

7.1.4.2 Araştırmanın hipotezleri

Araştırmanın toplam 10 adet hipotezi aşağıda sunulmuştur:

Hipotez 1

- H0: “Yönetici Tarzları”, “Ekonomik Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- H1: “Yönetici Tarzları”, “Ekonomik Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 2

- H0: “Yönetici Tarzları”, “Ekonomik Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- H1: “Yönetici Tarzları”, “Ekonomik Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 3

- H0: “Yönetici Tarzları”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- H1: “Yönetici Tarzları”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 4

- H0: “Yönetici Tarzları”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- H1: “Yönetici Tarzları”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 5

- H0: “Yönetici Tarzları”, “Örgütsel ve Yönetimsel Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- H1: “Yönetici Tarzları”, “Örgütsel ve Yönetimsel Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 6

- H0: “Yönetici Tarzları”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- H1: “Yönetici Tarzları”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 7

- H0: “Yönetici Tarzları”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- H1: “Yönetici Tarzları”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 8

- H0: “Yönetici Tarzları”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- H1: “Yönetici Tarzları”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 9

- H0: “Yönetici Tarzları”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- H1: “Yönetici Tarzları”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 10

- H0: “Yönetici Tarzları”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- H1: “Yönetici Tarzları”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

7.1.5 Evren ve örneklem seçimi

Araştırmada; “liderlik faktörleri ölçeği”, “motivasyon faktörleri ölçeği” ve “örgütsel bağlılık faktörleri ölçeği” için hazırlanan ölçekler kullanılarak katılımcılara sorular sorulmuş ve çalışmanın analizlerinin yapılacağı verileri elde edilmiştir. Çalışmada tümevarım yöntemi izlenmiştir. Çalışmada

betimleyici yöntem esas alınmıştır. Çalışmanın hazırlanmasında, geniş bir kaynak taraması yapılmış ve alanda yer alan temel ikincil kaynaklardan (araştırmalar, makaleler, seminerler, kitaplar, broşürler, dergiler, ansiklopediler vs.) faydalanılmıştır. Çalışmanın alan uygulaması kısmında nicel yöntem izlenmiştir. Ölçekler için Türkiye’de faaliyet gösteren 100’ü aşkın barter firmasından İstanbul’da yerleşik bir firmada çalışanları arasında toplam 107 adet anket uygulaması yapılmıştır.

7.1.6 Kullanılan istatistiksel yöntemler

Elde edilen veriler, SPSS istatistik programında; belirlenen değişkenleri arasındaki ilişkiler karşılaştırılmış, hipotez testleri ve diğer analizler yapılarak çalışmanın raporu hazırlanmıştır. Son olarak elde edilen veriler ışığında, bilimsel yöntemle elde edilen tüm bilgiler sonuç ve öneriler olarak rapora eklenerek sunulmuştur.

7.1.7 Araştırma ile ilgili bulgular ve yorumlar

7.1.7.1 Güvenilirlik analizleri

Çizelge 7.1: Güvenilirlik analiz sonuçları

	Cronbach's Alpha	N
Ekonomik tatmin alt boyutu	0,804	8
Psikolojik tatmin alt boyutu	0,508	7
Örgütsel yönetim tatmin alt boyutu	0,795	6
Örgütsel bağlılık genel	0,008	5
Tatmin genel	0,722	3
Yönetici tarzı genel	0,445	3

Çalışmada katılımcılara yöneltilen anket sorularının ölçeklerinin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Katılımcıların her hangi bir konu hakkında görüş belirten bir soruya verdikleri 5’li Likert ölçeği ile hiç katılmıyorum (1)’den kesinlikle katılıyorum (5) gibi sıralanabilir yanıtlar güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha (α) değerleri bulunmuştur. Güvenirlilik analizi, daha önceden belirlenmiş ölçeklere göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmektedir. Buradaki tutarlılık kavramı, sadece ölçeğe uygun sıralanabilir (ordinal scale) yanıtlar içeren sorulara verilen yanıtların tutarlılığıdır. Ankette

yer alan demografik bilgileri içeren cinsiyet, yaş gibi veya Evet-Hayır cevaplarını içeren sorulara güvenirlik analizi uygulanmaz. Ancak örneğin herhangi bir konuda görüş belirten Likert tipi ölçekle oluşturulmuş sorularda güvenirlik analizi yapılabilmektedir. Güvenirlik analizi için kullanılan temel değer Cronbach Alpha (α) değeridir. Tüm sorular için elde edilen α değeri o anketin toplam güvenirliğini vermektedir ve 0,60'dan büyük olması beklenmektedir. Bu değerden düşük ise anket orta veya düşük güvenirlik arasında yer almaktadır.

Araştırmaya konu olan soruların faktörlere ayrımıyla oluşturulan güvenirlik tablosunda yer alan Faktör 4 (Örgütsel bağlılık genel) ve Faktör 6 (Yönetici tarzı genel) güvenirlik değeri olan 0,50'den düşük olduğundan güvenirlik açısından düşük ve orta düzeyde güvenirliğe sahiptir. Bu durumdan dolayı çalışmada herhangi bir veri değişikliği yapmaya gerek yoktur. Anket çalışmasının soruları güvenilirlerdir.

7.1.7.2 Demografik değişkenler ve frekans analizleri

Anket çalışmasına katılan kişilerin cinsiyet dağılımı Çizelge 7.2'de sunulmuştur. Bu çizelgeye göre; katılımcılar, 75'i (%70,1) kadın ve 32'si (%29,9) erkek olmak üzere toplam 107 kişidir.

Çizelge 7.2: Cinsiyet dağılımı

Cinsiyeti	N	%	Geçerliliği olan %	% Toplamı
Kadın	75	70,1	70,1	70,1
Erkek	32	29,9	29,9	100,0
Toplam	107	100,0	100,0	

Katılımcıların yaş dağılımı Çizelge 7.3'te sunulmuştur. Bu çizelgeye göre; katılımcıların 45'i (%42,1) 20-29 yaş aralığında, 41'i (%38,3) 30-39 yaş aralığında, 17'si (%15,9) 40-49 yaş aralığında ve 4'ü (%3,7) ise 50 yaş ve üzeridir.

Çizelge 7.3: Yaş dağılımı

Yaş aralığı	N	%	Geçerliliği olan %	% Toplamı
20-29	45	42,1	42,1	42,1
30-39	41	38,3	38,3	80,4
40-49	17	15,9	15,9	96,3
50+	4	3,7	3,7	100,0
Toplam	107	100,0	100,0	

Ankete katılan kişileri görev dağılımı Çizelge 7.4'te sunulmuştur. Bu çizelgeye göre; katılımcıların 13'ü (%12,1) orta düzey yönetici, 81'i (%75,7) ofis memuru, 8', (%7,5) stajyer ve 5'i (%4,7) ise hizmetli olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların toplam 94'ü (%87,9) yönetici ve ofis memuru olarak çalışmaktadır.

Çizelge 7.4: Görev dağılımı

Görevi	N	%	Geçerliliği olan %	% Toplamı
Orta Düzey Yönetici	13	12,1	12,1	12,1
Ofis Memuru	81	75,7	75,7	87,9
Stajyer	8	7,5	7,5	95,3
Hizmetli	5	4,7	4,7	100,0
Toplam	107	100,0	100,0	

Katılımcıların kurumdaki hizmet sürelerinin durumu Çizelge 7.5'te sunulmuştur. Bu çizelgeye göre, katılımcıların 86'sı (%80'4) 1-8 yıl, 19'u (%17,8) 8-16 yılken 2'si (%1,9) 17-25 yıl hizmet süresinde oldukları görülmektedir.

Çizelge 7.5: Kurumdaki hizmet süreleri dağılımı

Hizmet süresi	N	%	Geçerliliği olan %	% Toplamı
1-8 Yıl	86	80,4	80,4	80,4
8-16 Yıl	19	17,8	17,8	98,1
17-25 yıl	2	1,9	1,9	100,0
Toplam	107	100,0	100,0	

Katılımcıların öğrenim durumları Çizelge 7.6’da gösterilmiştir. Bu çizelgeye göre, katılımcılardan 1’i (%0,9) ilköğretim, 15’i (%14,0) lise, 83’ü (%77,6) üniversite ve 8’i (%7,5) ise yüksek lisans derecesinde oldukları belirlenmiştir.

Çizelge 7.6: Öğrenim durumu

Öğrenim seviyesi	N	%	Geçerliliği olan %	% Toplamı
İlköğretim	1	,9	,9	,9
Lise	15	14,0	14,0	15,0
Üniversite	83	77,6	77,6	92,5
Yüksek Lisans	8	7,5	7,5	100,0
Toplam	107	100,0	100,0	

7.1.7.3 Faktör analizleri

Çizelge 7.7: Bartlett testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		0,631
Bartlett's Test İstatistikleri	Ki-kare değeri	2636,222
	df	990
	Sigma değeri	0,000

Faktör analizi, tüm veriler için uygun olmayabilmektedir. Verilerin uygunluğu için Kaiser- Meyer- Olkin katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile incelenmektedir. KMO değerinin 60’dan yüksek, Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak faktör analizi bir konuda deneklerin verdiği cevaplara göre değişkenler arasındaki korelasyonu hesaplanarak, birbiriyle ilişkili olan soruların ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin bir arada değerlendirilmesini sağlamaktadır. Hesaplamalar sonucunda KMO değeri 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır. Bu oran bire ne kadar yakın olursa veri seti faktör analizine o kadar uygundur demektir. KMO ölçüsü istatistiksel bir test olmadığından bu oran için bir takım kısıtlamalar gelmiştir. KMO değeri, örnek birim sayısı, korelasyonlar, değişken sayısının artması ve faktör sayısı azaldıkça KMO değeri bire yaklaşmaktadır. KMO Bartlett testi araştırmadaki araştırmadaki bir değişkenin

başka bir değişkenle açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Araştırmanın KMO kat sayısı 0,631 olarak çıkmıştır. Bu katsayı araştırmadaki değişkenlerin diğer değişkenler tarafından iyi bir şekilde açıklandığını göstermektedir. Ancak bu katsayı 0'a yakın bir katsayı olacak şekilde hesaplansaydı korelasyon katsayısında bir dağınıklık yaratacağından bu değere bağlı olarak yorum yapmak yanlış olacaktır.

İstatistiksel Yorum;

Df kısaltmasına sahip bu değer burada Serbestlikle İlgili Derece anlamına gelmektedir. Serbestlikle ilgili derece değeri hesaplanan karşılaştırma için kullanılacak tablo değeri hesaplanırken kullanılır. Kısa bir şekilde Bartlett testi tablosundan açıklarsak; 990 serbestlik dereceli ki-kare tablo değeri ve Bartlett tablosundaki. Chi-Square değeri karşılaştırılarak Küresellik testi sonucunda faktör analizi yapmak anlamlı olup olmadığı incelenmektedir. Fakat bu karşılaştırma yapılırken daha çok X^2 (ki-kare) test istatistiğinden çok Sigma değerinden yararlanılır. Küresellik testinin araştırdığı hipotez $H_0: R=I$ 'dir ve Sigma değeri alfadan ($=0,05$) küçük ise H_0 red edilir. Yani faktör analizi uygulayabilmek için ilişki matrisi (R), birim matrisi(I) eşit olmamalıdır. Buda faktör analizi uygulayabilmek için Sigma değerinin 0, 05 den küçük olması ve bu yüzden $H_0: R=I$ hipotezi ret edilmesi lazımdır. Küresellik (Bartlett) tablosunda Sigma değeri 0.000 bulunmuştur. Bu sebeple H_0 reddedilmiş ve faktör analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde, Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 1'e yakın çıktığı (0,631) gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, bir değişkenin diğer değişkenler üzerinde etkisi olduğu tespiti yapılmıştır. Bartlett's Test Tablo Sigma değerinin (0.000), $\alpha=0,05$ değerinden daha küçük olması sebebiyle faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Faktör analizi bulguları

KMO Bartlett testi sonuçlarına göre değişkenler arasında ilişki bulunduğu gözlemlenmiş ve faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. Çalışmada kaç faktör olacağına yönelik tespit için döndürülmüş faktör analizi yapılmış ve faktörler 6 tane ile sınırlı tutulmuştur. Faktör analizi aşağıdaki gibidir;

Çizelge 7.8: Faktör Analizi Bulguları

Soru	Genel özdeğerler			Toplam kareler çıkarımları			Dödürülmüş Faktör Analizi (Toplam Kareler Yöntemi) Özdeğerler
	Özdeğerler	Açıklama yüzdeleri	Birikimli	Özdeğerler	Açıklama yüzdeleri	Birikimli açıklama yüzdeleri	
1	8,093	17,985	17,985	8,093	17,985	17,985	5,190
2	4,829	10,731	28,715	4,829	10,731	28,715	4,856
3	3,151	7,002	35,718	3,151	7,002	35,718	3,048
4	2,331	5,179	40,897	2,331	5,179	40,897	3,511
5	2,000	4,446	45,343	2,000	4,446	45,343	4,159
6	1,938	4,307	49,650	1,938	4,307	49,650	4,904
7	1,772	3,938	53,589				
8	1,613	3,585	57,174				
9	1,593	3,539	60,713				
10	1,441	3,202	63,915				
11	1,338	2,973	66,888				
12	1,161	2,580	69,468				
13	,995	2,210	71,678				
14	,929	2,064	73,743				
15	,918	2,041	75,783				
16	,876	1,947	77,730				
17	,820	1,822	79,552				
18	,776	1,723	81,276				
19	,706	1,570	82,845				
20	,668	1,485	84,330				
21	,654	1,453	85,783				
22	,588	1,308	87,091				
23	,531	1,181	88,271				
24	,504	1,120	89,391				
25	,467	1,039	90,430				
26	,456	1,014	91,444				
27	,390	,867	92,311				
28	,360	,799	93,110				
29	,353	,784	93,895				
30	,312	,694	94,589				
31	,280	,623	95,212				
32	,264	,586	95,798				
33	,249	,553	96,351				
34	,226	,503	96,854				
35	,209	,464	97,318				
36	,192	,427	97,745				
37	,175	,390	98,135				
38	,173	,385	98,521				
39	,152	,337	98,858				
40	,133	,296	99,154				
41	,102	,227	99,381				
42	,090	,199	99,580				
43	,069	,154	99,734				
44	,062	,139	99,873				
45	,057	,127	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Yapılan faktör analizi 6 faktörle sınırlı tutulmuştur. Bunun için faktör analizi yapılırken Extraction sekmesinden Fixed number of factors methodu

kullanılmıştır. Faktör analizinde bu kapsamda 6 faktörlere göre yükler 1,938 üstü olarak alınmıştır.

Faktör analizi sorularının dağılımları

Çizelge 7.9: Faktör Analizi Sorularının Dağılımları

	1	2	3	4	5	6
Eğitim imkanları çalışanların uzmanlıklarını geliştirir.	,637					
Ücret artışı çalışanları motive eder.	,618					
Kara katılma çalışanların verimini artırır.	,593					
Primli ücret artışı çalışanların verimini artırır.	,566					
Özel yaşama saygı çalışanların motivasyonunu artırır	,565					
Esnek çalışma şartları çalışanların huzurunu artırır.	,518					
Demografik unsurlar çalışanların iş verimliliğini artırır.		,790				
Devam bağlılığı çalışanların motivasyonunu artırır.		,782				
Girişimci yöneticilik çalışanların yeniliğine katılımın artırır.		,656				
Demografik farklılıklar örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir.		,594				
Değer/normatif bağlılık çalışanların başarısını artırır.		,550	-,523			
Duygusal bağlılık çalışanların verimliliğini artırır.		,536				
Mesleki unsurlar çalışanların kariyer gelişimini sağlar.		,520				
Otoriter yönetici tarzı uygulamaları çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkiler.			-,583			
Yetkilendirme çalışanların inisiyatif kullanarak hata yapmasına neden olur.				,719		
Çalışanların kararlara katılması işlerin gecikmesine neden olur.				,709		
Karizmatik yönetici tarzı çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu artırır.				,524		
Ceza sistemi çalışanların motivasyonunu düşürür.					-,587	
Yükselme olanakları çalışanların motivasyonlarını artırır.					-,562	
Kararlara katılma çalışanların işletmeye faydasını artırır.					-,509	
Kolaylaştırıcı yönetici tarzı uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılığını artırır						-,748
Öğretimsel yönetici tarzı uygulamaları çalışanların kariyerlerinin artmasında						-,687
Vizyoner yönetici tarzı uygulamaları yöneticilerin verimliliğini artırır.						-,680
Etkileşimci yönetici tarzı uygulamaları çalışanların verimliliğini artırır.						-,639
Güçlendirici yönetici tarzı uygulamaları çalışanların motivasyonunu olumlu yönde						-,616

Çizelge 7.9: (devamı)Faktör Analizi Sorularının Dağılımları

	1	2	3	4	5	6
Etik yönetici tarzı uygulamaları örgütsel adaletin yerleşmesine neden olur.						-,545
Dönüştürücü yönetici tarzı uygulamaları yöneticilerin yenilikleri getirmesinde						-,534
Extraction Method: Principal Component Analysis. a.6 components extracted.						

Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması, birlikte bir yapıyı-kavramı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerlerinin, 0,40 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar inebilir. Maddelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde ise düşük yük değerlerine sahip olması halinde yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az.10 olması önerilir

Döndürülmüş Faktör Analizi Soru Dağılımı

Sosyal bilimlerde genellikle dik döndürme tercih edilmektedir. Dik döndürme tekniklerinden en sık kullanılan yöntem varimax ve quartimax'dir. İki teknik de maddelerin yük değerlerini bir faktörde bire ve diğerlerindeyse sıfıra yaklaştırmayı amaçlamaktadır.

Çizelge 7.10: Döndürülmüş Faktör Analizi Soru Dağılımı

	1	2	3	4	5	6
Devam bağlılığı çalışanların motivasyonunu artırır.	,787					
Demografik unsurlar çalışanların iş verimliliğini artırır.	,753					
Girişimci yöneticilik çalışanların yeniliğine katılımın artırır.	,643					
Demografik farklılıklar örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir.	,612					
Değer/normatif bağlılık çalışanların başarısını artırır.	,580					
Örgütsel destekle ilgili unsurlar çalışanların ego tatminini sağlar.	,574					
Mesleki unsurlar çalışanların kariyer gelişimini sağlar.	,553					
Duygusal bağlılığın çalışanlar arasında farklı gelişmesi olumsuzluklara neden olur.	,510					
Eğitim imkanları çalışanların uzmanlıklarını geliştirir.		,638				

Çizelge 7.10: (devamı) Döndürülmüş Faktör Analizi Soru Dağılımı

	1	2	3	4	5	6
Primli ücret artışı çalışanların verimini artırır.		,593				
Ücret artışı çalışanları motive eder.		,590				
Esnek çalışma şartları çalışanların huzurunu artırır.		,557				
Yetkilendirme çalışanların inisiyatif kullanmasını sağlar.		,539				
Kara katılma çalışanların verimini artırır.		,533				
Ekonomik ödüller çalışanları olumlu yönde teşvik eder.		,508				
Öğretimsel yönetici tarzı uygulamaları çalışanların kariyerlerinin artmasında etkilidir.			,715			
Kolaylaştırıcı yönetici tarzı uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılığını artırır			,702			
Etkileşimci yönetici tarzı uygulamaları çalışanların verimliliğini artırır.			,655			
Vizyoner yönetici tarzı uygulamaları yöneticilerin verimliliğini artırır.			,637			
Etik yönetici tarzı uygulamaları örgütsel adaletin yerleşmesine neden olur.			,602			
Güçlendirici yönetici tarzı uygulamaları çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler.			,600			
Yükselme olanakları çalışanların motivasyonlarını artırır.				,612		
Ücret artışı çalışanları tembelliğe yöneltir.				-,573		
Kararlara katılma çalışanların işletmeye faydasını artırır.		,555		,565		
Ceza sistemi çalışanların motivasyonunu düşürür.				,560		
Yetkilendirme çalışanların inisiyatif kullanarak hata yapmasına neden olur.				-,539		
Özel yaşama saygı çalışanların motivasyonunu artırır					,702	
Değer ve statü çalışanların verimliliğini artırır.					,643	
Demokratik yönetici tarzı uygulamaları çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler					,529	
Karizmatik yönetici tarzı çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu artırır.						,712
Dönüştürücü yönetici tarzı uygulamaları yöneticilerin yenilikleri getirmesinde önemlidir.						,572
Çalışanların kararlara katılması işlerin gecikmesine neden olur.						,501

Yapılmış olan döndürülmüş faktör analizinde soruların binmiş olduğu faktörler yukarıdaki gibi yer almaktadır. Aşağıda yer alan tabloda faktör ve döndürülmüş faktör analizinde yer alan soruların dağılımları yer almaktadır;

Çizelge 7.11: Döndürülmemiş ve Döndürülmüş Faktör Analizi

Faktör	Döndürülmemiş Faktör Analizi	Döndürülmüş Faktör Analizi
F1 (Ekonomik tatmin alt boyutu)	Eğitim imkanları.. Ücret artışı.. Kara katılma.. Özel yaşama saygı.. Esnek çalışma...	Devam bağlılığı.. Demografik unsurlar.. Girişimci yönetici.. Demografik farklılıklar.. Değer/normatiff.. Örgütsel destek.. Mesleki unsurlar.. Duygusal bağlılık.. Eğitim imkanları.. Primli ücret artışı.. Ücret artışı.. Esnek çalışma.. Yetkilendirme.. Kara katılma.. Ekonomik ödüller.. Öğretimsel yönetici.. Kolaylaştırıcı yönetici.. Etkileşimci Yönetici.. Vizyoner Yönetici.. Etik Yönetici.. Güçlendirici Yönetici.. Yükselme olanakları.. Ücret artışı.. Kararlara katılma.. Ceza sistemi.. Yetkilendirme..
F2 (Psikolojik tatmin alt boyutu)	Demografik unsurlar.. Girişimci yöneticilik.. Demografik farklılıklar.. Değer/normatif.. Duygusal bağlılık.. Mesleki unsurlar...	
F3 (Örgütsel yönetim tatmin alt boyutu)	Otoriter yönetici...	
F4 (Örgütsel bağlılık genel)	Yetkilendirme.. Çalışanların karara katılma.. Karizmatik Yönetici...	
F5 (Tatmin genel)	Ceza sistemi.. Yükselme.. Kararlara Katılma...	Özel yaşam.. Değer ve statü.. Demokratik yönetici..
F6 (Yönetici tarzı genel)	Kolaylaştırıcı.. Öğretimsel.. Vizyoner.. Etkileşimci.. Güçlendirici.. Etik yönetici.. Dönüştürücü yönetici...	Karizmatik yönetici.. Dönüştürücü yönetici.. Çalışanların karara katılımı..

7.1.7.4 Demografik değişkenlerle ilgili hipotezlerin analizi (Anova Analizi)

Demografik değişkenlere yönelik hipotezlerin analizi için parametrik veya non-parametrik testlere karar vermek için "Normallik Testi" uygulanmaktadır. Bu test için; H_0 : %95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir ile H_1 :%95 güvenle veriler normal dağılımlıdır, şeklinde hipotezler kurulduktan sonra "Kolmogorov-Smirnov" ve "Shapiro-Wilk" testlerinin sonucuna göre normal dağılım gösterip göstermediği yorumlanır. Çizelge 6.12 incelendiğinde iki farklı test olduğu görülmektedir. Bunlardan biri "Kolmogorov Smirnov", diğeri ise

"Shapiro-Wilk" testidir. Normallik testlerinden "Shapiro-Wilk" testinin sonuçlarına göre karar vermek daha güvenilir olarak düşünülse de iki test sonucuna göre kabul edilebilirdir. Yapılan testlerde çıkan sonuç farklı ise hem parametrik, hem de parametrik olmayan testlerin uygulanması mümkündür. "Kolmogorov-Smirnov" testi sonucunda bulunan "Sig". değerleri 0,05'den küçük bulunduğu için tüm gruplarda H1 hipotezleri kabul edilmiştir. Tüm gruplar dikkate alındığında "%95 güvenle, veriler normal dağılımlı değildir sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda, normallik testi sağlanamadığı gerekçesi ile non-parametrik testler ile analiz yapılması uygun görülmüştür.

Çizelge 7.12: Normallik Tablosu Değerleri

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Örgütsel yönetim tatmin alt boyutu	,223	107	,000	,838	107	,000
Ekonomik tatmin alt boyutu	,109	107	,003	,963	107	,005
Psikolojik tatmin alt boyutu	,117	107	,001	,955	107	,001
Örgütsel bağlılık genel	,133	107	,000	,964	107	,006
Tatmin genel	,149	107	,000	,907	107	,000
Yönetici tarzı genel	,151	107	,000	,918	107	,000

Çizelge 7.13: Faktör 1 (Ekonomik tatmin) Anova Değerleri

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yaşınız	Between Groups	9,183	12	,765	1,105	,365
	Within Groups	65,078	94	,692		
	Total	74,262	106			
Göreviniz	Between Groups	7,581	12	,632	1,789	,061
	Within Groups	33,186	94	,353		
	Total	40,766	106			
Kurumdaki hizmet süreniz	Between Groups	2,232	12	,186	,882	,568
	Within Groups	19,824	94	,211		
	Total	22,056	106			
Öğrenim Durumunuz	Between Groups	4,763	12	,397	1,737	,071
	Within Groups	21,480	94	,229		
	Total	26,243	106			

Demografik unsurlar ile faktör 1 (Ekonomik tatmin) arasında anlamlılık açısından bir değerlendirme yapıldığında; faktör 1 ile yaş arasında anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,365); faktör 1 ile yapılan görev arasında anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,61); faktör 1 ile kurumda verilen hizmet süresi arasında anlamlılık açısından bir farkın olmadığı (sig:0,568); faktör 1 ile öğrenim durumu arasında ise anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,71) görülmektedir.

Çizelge 7.14: Faktör 2 (Psikolojik tatmin alt boyutu) Anova Değerleri

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yaşınız	Between Groups	9,976	16	,624	,873	,601
	Within Groups	64,286	90	,714		
	Total	74,262	106			
Göreviniz	Between Groups	4,703	16	,294	,733	,753
	Within Groups	36,064	90	,401		
	Total	40,766	106			
Kurumdaki hizmet süreniz	Between Groups	2,611	16	,163	,755	,730
	Within Groups	19,446	90	,216		
	Total	22,056	106			
Öğrenim Durumunuz	Between Groups	3,236	16	,202	,791	,692
	Within Groups	23,007	90	,256		
	Total	26,243	106			

Demografik unsurlar ile faktör 2 arasında anlamlılık açısından bir değerlendirme yapıldığında; faktör2 ile yaş arasında anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,601); faktör 2 ile yapılan görev arasında anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,753); faktör 2 ile kurumda verilen hizmet süresi arasında anlamlılık açısından bir farkın olmadığı (sig:0,730); faktör 2 ile öğrenim durumu arasında ise anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,692) görülmektedir.

Çizelge 7.15: Faktör 3 (Örgütsel yönetim tatmin alt boyutu) Anova Değerleri

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yaşınız	Between Groups	1,542	4	,386	,541	,706
	Within Groups	72,719	102	,713		
	Total	74,262	106			
Göreviniz	Between Groups	,740	4	,185	,471	,757
	Within Groups	40,027	102	,392		
	Total	40,766	106			
Kurumdaki hizmet süreniz	Between Groups	1,026	4	,256	1,244	,297
	Within Groups	21,030	102	,206		
	Total	22,056	106			
Öğrenim Durumunuz	Between Groups	,825	4	,206	,828	,510
	Within Groups	25,418	102	,249		
	Total	26,243	106			

Demografik unsurlar ile faktör 3 arasında anlamlılık açısından bir değerlendirme yapıldığında; faktör3 ile yaş arasında anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,706); faktör 3 ile yapılan görev arasında anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,757); faktör 3 ile kurumda verilen hizmet süresi arasında anlamlılık açısından bir farkın olmadığı (sig:0,297); faktör 3 ile öğrenim durumu arasında ise anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,510) görülmektedir.

Çizelge 7.16: Faktör 4 (Örgütsel bağlılık genel) Anova Değerleri

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yaşınız	Between Groups	4,106	9	,456	,631	,768
	Within Groups	70,156	97	,723		
	Total	74,262	106			
Göreviniz	Between Groups	4,899	9	,544	1,472	,169
	Within Groups	35,867	97	,370		
	Total	40,766	106			
Kurumdaki hizmet süreniz	Between Groups	,478	9	,053	,239	,988
	Within Groups	21,578	97	,222		
	Total	22,056	106			
Öğrenim Durumunuz	Between Groups	5,086	9	,565	2,591	,010
	Within Groups	21,157	97	,218		
	Total	26,243	106			

Demografik unsurlar ile faktör 4 arasında anlamlılık açısından bir değerlendirme yapıldığında; faktör 4 ile yaş arasında anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,768); faktör 4 ile yapılan görev arasında anlamlı bir farkın olmadığı (sig:

0,169); faktör 4 ile kurumda verilen hizmet süresi arasında anlamlılık açısından bir farkın olmadığı (sig:0,988); faktör 4 ile öğrenim durumu arasında ise anlamlı bir farkın olduğu (sig: 0,10) görülmektedir. Öğrenim durumu ile faktör 4 arasındaki farkı ölçmek adına Post-Hoc testi yapılması gerekmektedir. Fakat bir grup en az iki olaya sahip olduğundan bu test SPSS paket programında gerçekleştirilememektedir.

Çizelge 7.17: Faktör 5 (Tatmin genel) Anova Değerleri

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yaşınız	Between Groups	1,847	8	,231	,312	,960
	Within Groups	72,415	98	,739		
	Total	74,262	106			
Göreviniz	Between Groups	,971	8	,121	,299	,965
	Within Groups	39,795	98	,406		
	Total	40,766	106			
Kurumdaki hizmet süreniz	Between Groups	1,268	8	,158	,747	,650
	Within Groups	20,788	98	,212		
	Total	22,056	106			
Öğrenim Durumunuz	Between Groups	1,053	8	,132	,512	,845
	Within Groups	25,190	98	,257		
	Total	26,243	106			

Demografik unsurlar ile faktör5 arasında anlamlılık açısından bir değerlendirme yapıldığında; faktör 5 ile yaş arasında anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,960); faktör 5 ile yapılan görev arasında anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,964); faktör 5 ile kurumda verilen hizmet süresi arasında anlamlılık açısından bir farkın olmadığı (sig:0,650); faktör 5 ile öğrenim durumu arasında ise anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,845) görülmektedir.

Çizelge 7.18: Faktör 6 (Yönetici tarzı genel) Anova Değerleri

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yaşınız	Between Groups	15,165	16	,948	1,443	,140
	Within Groups	59,097	90	,657		
	Total	74,262	106			
Göreviniz	Between Groups	12,660	16	,791	2,534	,873
	Within Groups	28,107	90	,312		
	Total	40,766	106			
Kurumdaki hizmet süreniz	Between Groups	3,158	16	,197	,940	,528
	Within Groups	18,898	90	,210		
	Total	22,056	106			
Öğrenim Durumunuz	Between Groups	3,543	16	,221	,878	,596
	Within Groups	22,700	90	,252		
	Total	26,243	106			

Demografik unsurlar ile faktör 6 arasında anlamlılık açısından bir değerlendirme yapıldığında; faktör 6 ile yaş arasında anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,140); faktör 6 ile yapılan görev arasında anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 873); faktör 6 ile kurumda verilen hizmet süresi arasında anlamlılık açısından bir farkın olmadığı (sig:0,528); faktör 6 ile öğrenim durumu arasında ise anlamlı bir farkın olmadığı (sig: 0,596) görülmektedir.

7.1.8 Regresyon analizleri

Analizlerde değişkenlerden birisinin bağımlı (y), diğerinin (xi) bağımsız olması halinde Y'nin X'in bir fonksiyonu olması durumuna regresyon denilmektedir. Regresyon analizinin en basit anlamda ifadesi; bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasında oluşturulan matematiksel bir denklem şeklindedir. Regresyon analizi, iki veya daha fazla değişkenle ilgili analiz yaparak, bulunan sonuçlardan tahminler yürütmeyi kapsamaktadır.

Regresyon analizinin yapılabilmesi için bazı ön şartların yerine gelmesi gerekir. Bunlar;

N sayıdaki birimden oluşan X ve Y değerleri için elde edilen sonuçlar orantılı ölçekte olmalıdır,

- Verilerin hesaplandığı $\hat{Y} = a + bX + \varepsilon$ denklemi en küçük kareler yöntemi kullanılarak belirlenmelidir,
- ε değerleri normal dağılım göstermelidir.

Çizelge 7.19: Regresyon Ön Analizine Yönelik Korelasyon Değerleri

		Otoriter yönetici tarzı uygulamaları çalışanların verimliliğinin olumsuz yönde etkiler	F1	F2	F4	F5	F6
Otoriter yönetici tarzı uygulamaları çalışanların verimliliğinin olumsuz yönde etkiler	Pearson	1	-,026	,122	,064	-,139	,107
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		,793	,211	,513	,153	,271
	N	107	107	107	107	107	107
F1	Pearson	-,026	1	,102	,223*	,147	,010
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,793		,295	,021	,130	,915
	N	107	107	107	107	107	107
F2	Pearson	,122	,102	1	,158	,134	,234*
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,211	,295		,104	,167	,015
	N	107	107	107	107	107	107
F4	Pearson	,064	,223*	,158	1	,146	,176
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,513	,021	,104		,134	,070
	N	107	107	107	107	107	107
F5	Pearson	-,139	,147	,134	,146	1	,322*
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,153	,130	,167	,134		,001
	N	107	107	107	107	107	107
F6	Pearson	,107	,010	,234*	,176	,322**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,271	,915	,015	,070	,001	
	N	107	107	107	107	107	107

Faktörler arası korelasyon katsayıları incelenerek regresyon analizi yapmaya uygun olup olmadığına karar verilir. Korelasyon tablosu kesin sonuçlar vermese- de değişkenler arası ilişkinin yüksek olması regresyon analizi

yapılmasını desteklemektedir. Korelasyon tablosu, çalışmada yer alan faktörler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Çizelge 7.19'daki faktörler arasındaki ilişki önemli ("1") olarak bulunmuştur ve regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Regresyon Ön Analizi için Denklem Kurma İşlemi

Regresyon analizi uygulamasında matematiksel denklemden yararlanılmaktadır. Matematiksel denklem sayesinde ilişkisinin olup olmadığı, büyüklüğü ve yönüne karar verilir. Bu denklemin elde edilmesinde regresyon tablolarındaki Sigma değerlerini kullanırız. Regresyon analizi sonucunda bulunan Sigma değerleri 0,05'den büyük çıktığında değişkenler anlamsız kabul edilecektir ve denkleme alınmayacaktır.

Küçük bulunanlar ise anlamlı olarak kabul edilecek ve denkleme alınacaklardır. Çizelgelerde yer alan Sigma sütununda yer alan değerlerden 0, 05' den küçük olanlar anlamlı olduğundan denkleme alınır. Bu durumda, Denklem: $Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$ şeklindedir;

- Y: Açıklanan rasgele değişken. (Açıklanan faktör, bağımlı değişken)
- X_i : Açıklayıcı değişken (Bağımsız değişken)
- B_0 : Katsayı sabiti
- B_i : i. Rasgelene değişkene karşılık gelen katsayı sabiti
- ϵ_i : Artıklar

Çizelge 7.20: Faktör1 İçin Regresyon Analizi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,257	5	,451	1,586	,171 ^b
	Residual	28,742	101	,285		
	Total	30,999	106			

Regresyon analizinin yapılması ve yorumlanması için sig. değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. Bu yüzden bu değer denkleme tabi tutulmamıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda sig. değeri 0,171 çıktığından dolayı analize tabi tutulmamıştır.

Çizelge 7.21: Faktör 2 Regresyon Analizi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,484	5	,897	1,929	,096 ^b
	Residual	46,950	101	,465		
	Total	51,434	106			

Regresyon analizinin yapılması ve yorumlanması için sig. değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. Bu yüzden bu değer denkleme tabi tutulmamıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda sig. değeri 0,096 çıktığından dolayı analize tabi tutulmamıştır.

Çizelge 7.22: Faktör 3 Regresyon Analizi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,019	5	1,404	1,303	,269b
	Residual	108,831	101	1,078		
	Total	115,850	106			

Regresyon analizinin yapılması ve yorumlanması için sig. değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. Bu yüzden bu değer denkleme tabi tutulmamıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda sig. değeri 0,269 çıktığından dolayı analize tabi tutulmamıştır.

Çizelge 7.23: Faktör 4 Regresyon Analizi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,629	5	,726	2,131	,068b
	Residual	34,396	101	,341		
	Total	38,025	106			

Regresyon analizinin yapılması ve yorumlanması için sig. değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. Bu yüzden bu değer denkleme tabi tutulmamıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda sig. değeri 0,068 çıktığından dolayı analize tabi tutulmamıştır.

Çizelge 7.24: Faktör 5 Regresyon Analizi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,325	5	2,065	3,902	,003b
	Residual	53,455	101	,529		
	Total	63,780	106			

Regresyon analizinin yapılması ve yorumlanması için sig. değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. Bu yüzden bu değer denkleme tabi tutulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda sig. değeri 0,003 çıktığından dolayı analize tabi tutulmuştur.

Çizelge 7.25: Faktör 5 Regresyon Analizi

		Coefficients ^a			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,487	,824		1,805	,074
	F6	,450	,136	,315	3,312	,001
	F3	-,135	,068	-,181	-1,966	,052
	F1	,170	,135	,118	1,262	,210
	F2	,067	,106	,060	,633	,528
	F4	,086	,124	,066	,692	,490

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri şu şekilde kurulur; Çizelgelerde Sigma değerleri için 0, 05'den küçük olanlar için H_0 hipotezi kabul edilir ve değişkenlerin arasındaki ilişki anlamlı bulunur ve denkleme alınır.

Denklem aşağıdaki gibi kurulur;

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$$

Faktör 5(1,487) = + F6 (0,450) + F1 (0,170) + F4 (0,86) şeklinde oluşturulmaktadır.

Çizelge 7.26: Faktör 6 Regresyon Analizi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,347	5	1,069	4,186	,002b
	Residual	25,804	101	,255		
	Total	31,152	106			

Regresyon analizinin yapılması ve yorumlanması için sig. değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. Bu yüzden bu değer denkleme tabi tutulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda sig. değeri 0,002 çıktığından dolayı analize tabi tutulmuştur.

Çizelge 7.27: Faktör 6 Regresyon Analizi

		Coefficients ^a			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,618	,520		5,036	,000
	F3	,063	,048	,121	1,308	,194
	F1	-,075	,094	-,075	-,795	,429
	F2	,130	,073	,167	1,794	,076
	F4	,102	,086	,113	1,196	,235
	F5	,217	,066	,311	3,312	,001

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri şu şekilde kurulur;

Tablolarda Sigma değerleri için 0, 05'den küçük olanlar için H_0 hipotezi kabul edilir ve değişkenlerin arasındaki ilişki anlamlı bulunur ve denkleme alınır. Denklem aşağıdaki gibi kurulur;

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$$

Faktör 6 (1,487) = + F3 (0,063) + F2 (0,130) + F5(0,217) şeklinde oluşturulmaktadır.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde yönetici tarzlarının çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde İşletme Bilim Dalında yürütülen çok sayıda inceleme bulunmaktadır. Çalışan motivasyonu üzerinde son derece önemli etkileri bulunan yönetim ve yönetici tarzının aynı zamanda işletmenin devamlılığını sağlamada da rolü büyüktür. Motive ve kendisini işletmenin amaç ve hedefleri ile bütünleştirmiş çalışan, karlılık, verim, huzur ve yeni gelişme demektir. Bu çalışmada, bir barter firmasında görevli toplam 107 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan anketin yönetici tarzı ölçeği ile barter firması çalışanlarının motivasyon algıları ve dereceleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülmüştür. Bu bulgulardan yola çıkarak yönetici tarzı ile motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Çalışmanın demografik bölümü ölçek uygulamalarını yorumlamak bakımından önemli bilgiler vermiştir. Demografik bulgulara göre, ankete katılan kişilerin %70,1'i kadın ve %29,9'u erkektir. Katılımcıların yaş dağılıma bakıldığında %42,1'inin 20-29 yaş ile %38,3'ünün 30-39 yaş aralığında oldukları görülmüştür. Bu bağlamda, uygulamaya iştirak eden kişilerin ya da barter firması personelinin %80,4'ü 20-39 yaş aralığında veya bir başka ifadeyle genç kişilerdir. Çalışanların görev dağılımları incelendiğinde ise %87,9'unun orta üst düzey yönetici ve ofis memuru oldukları belirlenmiştir. Kurumdaki hizmet süreleri dağılıma göre ise çoğunluğun (%80,4) 1-8 yıl ve %17,8'inin ise 8-16 yıl çalışma süresi aralığına dağıldıkları tespit edilmiştir. Son olarak, barter firmasındaki katılımcıların %91,6'sının lise ve üniversite tahsilli oldukları görülmüştür. Sonuç olarak, uygulamanın yapıldığı barter firmasının kadın ağırlıklı, genç, iyi tahsilli ve kıdemli hizmet süresinde olan kişilerden teşkil edildiği belirlenmiştir. Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen başlıca faktörler arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi faktörlerin önemine değinilmiştir. Literatürde, ileri yaşların örgütsel bağlılığı artırdığı, daha genç yaşlar için bağlılığın zayıf olduğuna değinilmiştir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında kesin bir ilişki kurulmamış olmakla birlikte, bazı çalışmaların kadınlar açısından erkeklere göre

örgütsel bağlılığın daha yüksek görüldüğünü ileri sürdükleri belirlenmiştir. Hizmet süresi arttıkça örgütsel bağlılığın da yükseldiğini belirleyen çalışmalar bulunmaktadır. Son olarak, örgütsel bağlılığı derinden etkileyen unsurlardan eğitim düzeyinin tahsil seviyesi arttıkça azaldığı ortaya konulmuştur. Bu açıdan bakıldığında anket uygulaması yapılan barter firması çalışanları açısından demografik özelliklerine göre kadınlarda daha yüksek örgütsel bağlılık görülmesi, eğitim seviyesi bakımından hizmet süreleri ile pozitif benzerlik taşıdıkları anlaşılmıştır. Bu noktadan hareketle, yönetici tarzlarının firmanın demografik özelliklerine ve literatürde mevcut araştırma sonuçlarına göre alınması gerektiği, bu detaya dikkat edilirse, çalışan motivasyonunun direkt veya endirekt etkileri olacağı, işin karakteristiği ve eğitim düzeyine bakıldığında firma içi karar alma süreçlerine çalışanların katılımının sağlanması gibi tavırların firma başarı üzerinde ciddi etkileri olacağı görülmüştür.

Bu çalışmada demografik değişkenlerle ilgili hipotezlerin istatistiksel analizi yapılmıştır. Hipotezlerle ilgili uygulanan Anova analizlerinden elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır:

Yaş, yapılan görev, kurumsal hizmet süresi ve eğitim durumu ile ekonomik tatmin, psikolojik tatmin, örgütsel yönetim, tatmin ve yönetici tarzı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Diğer taraftan, yaş, yapılan görev ve kurumsal hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak, eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Anova analizi sonuçlarına göre, uygulama yapılan barter firmasındaki çalışanların demografik özelliklerinden sadece eğitim durumunun örgütsel bağlılığı etkilediği, ancak yaş, yapılan görev, hizmet süresi ve eğitim seviyesinin ekonomik tatmin, psikolojik tatmin, örgütsel yönetim ve tatmin ile yönetici tarzını etkilemediği sonucuna varılmıştır. Eğitim düzeyi, örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicilerinden birisidir. Araştırmalar, eğitim seviyesi yükseldikçe, alternatif iş imkânlarının da arttığını, bu durumun ise çalışan açısından örgütsel bağlılığı düşürdüğünü belirlemiştir. Yüksek eğitim almış çalışanların beklentilerinin firma tarafından tam karşılanamayacak olmasının da bir etkisi olabilmektedir. Bir diğer ifadeyle, eğitim seviyesi yüksek kişilerin örgütsel bağlılıktan ziyade, mesleki bağlılıklarının fazla olduğu gerçeğine dikkat edilmelidir. Bu açıdan bakıldığında, bulgularımız literatür ile benzer bir sonuca ulaşmamızı sağlamıştır.

Tezde öne çıkan altı faktörün (Ekonomik tatmin, Psikolojik tatmin, Örgütsel yönetim, Örgütsel bağlılık, Tatmin ve Yönetici tarzı) regresyon analizi yapılmıştır. Faktörler arasında olası ilişkilerin varlığını ve bu ilişkilerden yola çıkarak tahmin geliştirmeyi hedefleyen regresyon alaizi sonuçlarına göre, genel tatmin ile yönetici tarzı, psikolojik tatmin ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir korelasyon olduğu görülmüştür. Uygulama yapılan barter firmasında ankete katılan kişilerin genel tatmin düzeyini belirleyen en önemli faktörün örgütsel bağlılık olduğu, bunu yönetici tarzı ve ekonomik tatmin boyutunun izlediği belirlenmiştir. Diğer regresyon analizi ise, yönetici tarzı ve örgütsel yönetim, psikolojik tatmin ve genel tatmin arasında bağlantı olduğunu göstermiştir. Yönetici tarzının en çok etkili olduğu alt boyut genel tatmin olup, bunu psikolojik tatmin ve örgütsel yönetim takip etmektedir. Birbirlerini etkileyen bu ilişkiler, barter firmasında yönetici tarzının genel tatmin, psikolojik doyum ve örgütsel bağlılığı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, yönetici tarzının firmanın çalışanlarında motivasyonu ve örgütsel bağlılığı etkilediği, eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılığın zayıfladığı, yaş, hizmet süresi, yapılan görev gibi demografik faktörlerin doyum boyutlarını belirlemediği ya da etkilerinin son derece az olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmanın kasamının genişletilerek, bu sektörde faaliyet gösteren diğer barter firmalarını kapsayacak şekilde doktora çalışması olarak planlanmasında fayda görülmüştür.



KAYNAKLAR

- Abukan, B.** (2014), “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Kendini Gerçekleştirme ve Bilgelik İlişkisi: Yaşlılar Üzerinde Bir Araştırma” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Hizmet Anabilim Dalı, Ankara.
- Akar, C., Yıldırım, Y. T.** (2008), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklemler Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2): 97-113.
- Akgündüz, Y.** (2013), “Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası’ndaki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (20): 131-148.
- Alayoğlu, N., Doğan, E. A.** (2015), “Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi WPS NO/05/2015-08*.
- Alga, E.** (2017), “Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28: 97-124.
- Alsat, O. Ç.** (2016), “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama” (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya.
- Arıkanlı, A., Ulubaş, B.** (2004), “Yönetim Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları”, *Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları*, Ankara.
- Avcı, T., Karatepe, M. O.** (2000), “İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme”, *8nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Ayan, A., Ünsar, A. S., Oğuzhan, A.** (2016), “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2): 507-538.
- Aydın, O.** (2003), “Güdüler ve Duygular”, *Davranış Bilimlerine Giriş*, Ed. E. Özkalp, 2. Baskı İçinde (197-212), Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Aydın, S.** (2008), “Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarılar İle İlişkisi” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı, Ankara.

- Ayık, A., Savaş, M., Yücel, E.** (2015), “İlkokullarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Genel Öz Yeterlik ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2): 193-218.
- Aytürk, N.** (2014), *Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik*, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık, Ankara.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T.** (2010), “Liderlik “Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19): 73-84.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., Kefe, İ.** (2015), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7 (14): 201-222.
- Balay, R.** (2000), “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık (Ankara İli Örneği)” (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F.K., Kurar, İ.** (2014), “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2): 59-85.
- Barbieri, K.** (2005), “Five Star Leaders: Learning through Civic Engagement”, *Social Education*, 69 (7): 392–404.
- Barlı, Ö., Özen, Ü.** (2008), “Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2): 437-455.
- Başaran, İ. E.** (2000), *Örgütsel Davranış; İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara.
- Batmaz, M.** (2012), “Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayrak, Ö., Hamedoğlu, M.A.** (2017), “Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Preschool Teachers Based on their Employment Status”, *Journal of Family, Counseling and Education*, 2 (1): 39-49.
- Bayrakçı, E.** (2010), “Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İpliksan A. Ş. Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2 (2): 15-32.
- Bayram, L.** (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 50: 125-139.
- Bilgiç, H. F.** (2017), “Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi”, *BEU Akademik İzdüşüm*, 2(3): 34-49.

- Börk, A., Adıgüzel, O.** (2015), “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kıyı Ege Bölgesindeki Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma”, *Turkish Studies*, 10/10: 249-266.
- Budak, G., Arpacı, S. Ç., Tolay, E.** (2017), “Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar”, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (4): 15-34.
- Bulut, Y., Bakan, İ.** (2005), “Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9: 63-89.
- Bulut, Y., Uygun, S.V.** (2010), “Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13): 29-47.
- Bülbül, H., Tunç, H.** (2017), “Bireysel Yetkinlikler ve Yönetici-Çalışan Etkileşiminin İşletme Yenilikçiliğine Etkisi: Türkiye Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 14: 139-160.
- Canbolat, S.G.** (2016), “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Cem, C.** (1971), “Yönetim Biçimleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, 4 (1): 91-103.
- Cengiz, E., Acuner, T., Baki, B.** (2007), “Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1): 98-121.
- Ceylan, A., Keskin, H., Eren, Ş.** (2005), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim*, 51: 32-42.
- Cihangiroğlu, N., Uzuntarla, Y., Özata, M.** (2015), “Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (12): 39-52.
- Cumaguliyev, G.** (2010), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Cüceloğlu, D.** (2018), *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çetin, C., Mutlu, E. C.** (1997), *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, Der Yayınlar, İstanbul.
- Çetin, S., Giderler, C., Güler, M.** (2017), “Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: kamu kuruluşunda bir çalışma”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (4): 36-49.
- Çetinkaya, F.F., Şener, E.** (2016), “Yöneticilerin Mizah Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (3): 207-221.

- Çetintaş, H. B.** (2016), "Yönetim Yaklaşımlarından Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4 (1): 173-199.
- Çevik Kılıç, D. B.** (2016), "A Study of Music Teachers' Job Satisfaction Using Adams' Equity Theory", *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 19 (36): 193-235.
- Çiçek, A.** (1999), "Demokrasi ve Türkiye'nin 1950 Sonrası Demokratikleşme Meselesinin Sosyolojik Tahlili" (*Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi*), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Malatya.
- Çiçek, D.** (2005), "Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşunda Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma" (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Çilesiz, E.** (2014), "İşgören yabancılaşması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Ankara'daki beş yıldızlı oteller üzerine bir araştırma" (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çilesiz, E.** (2014), "İşgören Yabancılaşması ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ankara'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma" (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Çöl, G., Gül, H.** (2005), "Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1): 291-306.
- Demir, H., Okan, T.** (2009), "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1): 57-72.
- Demir, M.** (2017), "Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Analizi" (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çorum.
- Demircan, N., Ceylan, A.** (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2): 139-150.
- Demirel, Y.** (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, 2 (2): 19-32.
- Demirkol, A. Y.** (2007), "Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (1): 1-15.

- DiMenichi, B. C., Tricomi, E.** (2015), “The Power of Competition: Effects of Social Motivation on Sttention, Sustained Physical Effort, and Learning”, *Frontiers in Psychology*, 6: 1282.
- Doğan, S. ve Kılıç, S.** (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (Temmuz-Aralık): 37-61.
- Doğan, S., Kılıç, S.** (2009), “Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 87-111.
- Doğanay, A., Şen, E.** (2016), “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (12), 324-348.
- Duman, M.** (2007), “Kentsel Vizyon, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kentleşme ve Çevre Sorunları Bilim Dalı, Ankara.
- Durna, U. ve Eren, V.** (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Dogus Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 210-219.
- Efil, İ.** (1999), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ercoşkun, H., Nalçacı, A.** (2005), “Öğretimde psikolojik ihtiyaçların yeri ve önemi”, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1): 354-370.
- Erdem, A. R.** (1997), “İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları”, *PAÜ. Eğitim Fak.Derg.*, 3: 68-77.
- Erdem, İ.** (2015), *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Eren, E.** (2016), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E., Erdil, O., Zehir, C.** (2011), “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yöneim Sistemi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1 (2): 100-123.
- Ereş, F.** (2018), *Sosyal Bilimlerde Kuramlar*, Pegem Akademi, Ankara.
- Ergun, T.** (1981), *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, TODAİE Yayınları No:191, Ankara.
- Ergül, H. F.** (2005), “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 67-79.
- Ertürk, E., Erdirencelebi, M.** (2018), “Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17 (2): 603-618.
- Ertürk, M.** (2009), *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Ertürk, M.** (2013), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eryeşil, K., İraz, R.** (2017), “ Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Selçuk*

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20 (2): 129-139.
- Goleman, D.** (2000), “Leadership That Gets Results”, *Harvard Business Review*, March-April: 2-15.
- Gökçe, O., Şahin, A.** (2004), “Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3 (6): 133-156.
- Güçlü, N.** (2003), “Stratejik Yönetim”, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Güçlü, N., Okçu, V.** (2015), “İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, XII (I): 49-69.
- Gül, H.** (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Academic Review*, 2 (1): 37-56.
- Gülova, A. A., Demirsoy, Ö.** (2012), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 3 (3): 49-76.
- Gündüz, Y.** (2015), “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İzleyicilerin Örgütsel Güç Algısı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Güney, S.** (2007a), *Yönetim ve Organizasyon*, 2. baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S.** (2011b), *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2015c), *Liderlik*, 2. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S.** (2017d), *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, 2. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S., Akalın, Ç., İlsev, A.** (2007), “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Özsaygı”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2): 189-211.
- Günlük, M., Özer, G., Özcan, M.** (2013), “İş Memnuniyetinin Muhasebecilerin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (20), 57-76.
- Gürkan, Ç.** (2006), “Örgütsel Bağlılık: Örgüt İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Edirne.
- Güzel, T., Akgündüz, Y.** (2011), “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2): 278-296.
- Güzelbayram, Ş.** (2013), “Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3 (1), 57-64.

- Halidi, G.** (2015), “Tıpta Otorite Unsuru: Otorite Figürleri ve Otoriter İlişkiler” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Tıp Tarihi ve Etik Anabilim Dalı, Adana.
- Hellriegel, D., Slocum, jr. J. W., Woodman, R. W.** (2001), *Organizational Behaviour*, South Western College Publishing, USA.
- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E.** (2004), “Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 407-422.
- Kaplan, M.** (2010), “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği” (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Karadağ, M., Işık, O., Akbolat, M., Çelen, Ö.** (2015), “Örgütsel Bağlılık Açısından Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Journal of Academic Social Science Studies*, 40: 311-320.
- Karakuş, G.** (2018), “Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak için Öneri Geliştirme Sistemi: Atıştırmalık Üretim Sektöründe Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (1): 254-274.
- Kaya, E.Ü.** (2015), “İşyeri Kabalığı, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmin Değişkenleri Arasındaki İlişkiler Ve Birbirleri Üzerindeki Etkileri: Yüksek Öğretimde Bir Çalışma”, *Journal of Academic Social Science Studies*, 41: 55-78.
- Kaya, H.** (2015), “Hemşirelerin Temel Psikolojik İhtiyaçları ve Etkileyen Faktörler” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Psikiyatri Hemşireliği Anabilim Dalı, Erzurum.
- Kesoğlu, N., Bayraktar, O.** (2017), “Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü WPS*, 120 (6).
- Kılıçaslan, S.** (2010), “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Kırkbeşoğlu, E., Tüzün, İ. K.** (2009), “Bireycilik-Toplumculuk İkileminde Mesleki Özdeşleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Ayrımı”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1): 1-8.
- Koçak, R. D., Özüdoğru, H.** (2012), “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 76-88.
- Kula, S., Çakar, B.** (2015), “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (12): 191-210.

- Kurşunoğlu, A., Bakay, E., Tanrıöğen, A.** (2010), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (II): 101-115.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S., Çetin E. İ.** (2010), “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Bilig*, 53: 183-198.
- Küçük, F., Bayuk, F. N.** (2007), “Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı”, *Journal of Yasar University*, 2(7): 795-808.
- Küçük, O., Kocaman, G.** (2015), “Yöneticilerin Emir veya Talimat Biçimiyle Çalışanların Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyi İlişkisi: Bir Araştırma”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 349-366.
- Küçüközkan, Y.** (2015), “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2): 86-115.
- Lok, P., Crawford, J.** (2003), “The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison”, *Journal of Management Development*, 23 (4): 321-338.
- Mahmutoğulları, A.** (2015), “Hizmet İçi Eğitim Algısının İşgörenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Bodrum Örneği” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Mercanlıoğlu, Ç.** (2012), “Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1): 41-52.
- Mucuk, İ.** (2014), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Naktiyok, S., İşcan, Ö. F.** (2014), “Açık Görüşlülük ve Vizyon Paylaşımını Destekleyen Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgüte Olan Duygusal ve Normatif Bağlılıklarındaki Rolü”, *International Journal of Human Sciences*, 11 (1): 846-860.
- O'Reilly, C., 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.
- Onay-Özkaya, M., Deveci-Kocakoç, İ., Karaa, E.** (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2): 77-96.
- Öğüt, A.** (2016), *Yönetimin Esasları*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Önen, S.M., Kanayran, H.G.** (2015), “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Birey ve Toplum*, 5 (10): 43-63.
- Örücü, E., Çoban, M.** (2017), “Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 52: 1-15.
- Örücü, E., Kanbur, A.** (2008), “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik

- Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1): 85-97.
- Örücü, E., Sezen-Kışlahoğlu, R.** (2014), “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22): 45-65.
- Özer, F., Tınaztepe, C.** (2014), “Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150: 778-784.
- Özgür, B.** (2011), “Yönetim Tarzları ve Etkileri”, *Maliye Dergisi*, 161: 215-230.
- Özsalmanlı, A.Y.** (2005), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, *Kırgızistan- Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13): 137-146.
- Özsoy, A. S.** (2004), “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6 (2): 0-0.
- Özyılmaz, A., Süner, Z.** (2015), “İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay’daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (3): 143- 164.
- Samadov, S.** (2006), “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Selen, U.** (2016), “Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği” (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Sığrı, Ü.** (2007), “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2): 261-278.
- Smith, R.** (2015), “Advantages and Barriers to Transformational Leadership Implementation in a Scientific Laboratory” (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Walden University/College of Management and Technology, Applied Management and Decision Science, Minneapolis, ABD.
- Sünbül, F.** (2017), “Sağlık Çalışanlarında Güçlendirme, Başarı Güdüsü ve Etik Liderlik İlişkisi” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Konya.
- Süral Özer, P., Timurcanday Özmen, Ö. N., Eriş, E. D.** (2007), “Öğrenilmiş Gereksinimlere Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Ege Akademik Bakış*, 7(2): 553-571.
- Sürücü, L., Maşlakçı, A.** (2018), “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, *IJMA*, 2 (3): 49-65.
- Şahin, A.** (2004), “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 523-547.
- Şahin, A.** (2010), “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, *Maliye Dergisi*, 159: 21-35.

- Şimşek, M. Ş., Aslan, Ş.** (2012), “Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkiler”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23: 415-454.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G., Perdecı, O.**(2017), “Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki”, *Ulakbilge*, 5 (11): 533-555.
- Taşdemir, S.** (2013), “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi” (*Yayımlanmamış İdari Uzmanlık Tezi*), Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Taşkın, E.** (2013), *İşletme Yönetimi İlkeleri*, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık, Ankara.
- Terzi, A. R., Çelik, H.** (2016), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5 (2): 87-98.
- Tunçbilek, B.** (2013), “Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü” (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, Ankara.
- Tunçez, M.** (2007), “İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama” (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yapı Mühendisliği Programı, İstanbul.
- Tüzün, İ. K., Çağlar, İ.** (2008), “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, *Journal of Yasar University*, 3 (9): 1011-1027.
- Uçar, G.** (2006), “Yöneticilerde Değer Yargıları”, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 9: 1-28.
- Uğraşoğlu, İ. K. ve Çağanağa, Ç. K.** (2017), “Öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi”, *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 6 (4): 10-38.
- Uğur, S. S., Uğur, U.** (2014), “Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1): 122-136.
- Ulrich, D.** (1998), “Intellectual Capital = Competence x Commitment”, *Sloan Management Review*, Winter:15-26.
- Ulukuş, K. S.** (2016), “Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi”, *Journal of Academic Social Science*, 4 (25): 247-262.
- Ünsar, A. S., İnan, A., Yürük, P.** (2010), “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1): 248-262.

- Wziątek-Staško, A.** (2015), “Effective Factors in Enhancing Managers’ Job Motivation Cross-Cultural Context”, *Management International Conference*, 28-30 May 2015, Portoroz, Slovenia..
- Yavan, A. A., Sökmen, A., Bıyık, Y.** (2018), “ Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (1): 898-913.
- Yavuz, A., Bedük, A.** (2016), “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama”, *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.*, 35: 301-313.
- Yeşil, A.** (2016), “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3): 158-180.
- Yıldırım Okutan, E., Erdoğan, H.** (2017), “Türkiye’de Son On Yılda Örgütsel Davranış Kongrelerindeki Yönelimler: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ve Örgütsel Davranış Kongresi Örneği”, *Research Journal of Politics, Economics and Management*, 5 (4): 107-117.
- Yıldız, S., Savcı, G., Kapu, H.** (2017), “Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 21 (1): 233-249.
- Yılmaz, M.** (2004), “Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici”, *Türk Kütüphaneciliği*, 18 (2): 163-184.
- Yılmaz, M.** (2017), “Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının SosyoDemografik Faktörleri Bağlamında İncelenmesi: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma”, *21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (15): 293-314.
- Yolaç, S.** (2011), “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, *Öneri*, 9 (36): 63-72.
- Yörük, D., DüNDAR, S.** (2011), “Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici davranışlarının İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1): 93-106.
- Yücel, İ., Çetinkaya, B.** (2016), “Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3): 17-30.
- Yücel, İ., Koçak, D.** (2014), “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, VII (II): 45 -64.
- Yüceler, A.** (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22: 445-458.
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., Müceldili, B.** (2011), “The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1460–1474.

Zhang, J., Brackbill, D., Yang, S., Becker, J., Herbert, N., Centola, D. (2016),
“Support or Competition? How Online Social Networks Increase
Physical Activity: A Randomized Controlled Trial”, *Preventive
Medicine Reports*, 4: 453-458.



EKLER

EK-1: Anket Formu

EK-2: Etik Kurul Raporu



EK-1: Anket Formu

Saygı değer katılımcılar,
Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanan, “İşletmelerde Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Barter Firmasında Bir Araştırma” konulu çalışmanın tamamlanması için ekteki anket hazırlanmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarının yararlı olabilmesi için vereceğiniz cevapların mevcut durumu yansıtması çok önemlidir. Araştırmada sağlıklı sonuçlar alabilmemiz için sorulara içinde bulunduğunuz durumu en iyi yansıtacak seçeneği belirtmeniz önemlidir. Sorulara vereceğiniz cevapların samimiyeti çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır. Çalışmamıza vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

Selma YAZKAN

Prof. Dr Salih GÜNEY

BÖLÜM 1

Birinci bölümde demografik özelliklere yönelik çoktan seçmeli sorulara yer verilmiştir. Lütfen size en uygun olan seçeneğin yanında yer alan () içerisine “✓” işaretini koyarak seçiminizi belirleyiniz. Ayrıca, soruları çift işaretlemeyiniz ve cevapsız bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz:

A. () Kadın

B. () Erkek

2. Yaşınız:

A. () 20-29

B. () 30-39

C. () 40-49

D. () 50+

3. Göreviniz

A. () Üst Düzey Yönetici

B. () Orta Düzey Yönetici

C. () Ofis Memuru

D. () Stajyer

E. () Hizmetli

4. Kurumda ki hizmet süreniz

A. () 1-8 Yıl

B. () 8-16 Yıl

C. () 17-25 Yıl

D. () 26-32 Yıl

E. () 33-42 Yıl

5. Öğrenim Durumunuz

A. () İlköğretim

B. () Lise

C. () Üniversite

D. () Yüksek Lisans

E. () Doktora

BÖLÜM 2

Lütfen aşağıda yer alan beş seçenekli sorudan birisini seçerek tercihinizi belirleyiniz.

Aşağıda yer alan beş seçenekli sorularda size en uygun olan seçeneği temsil eden 1,2,3,4,5 rakamlarının karşısına ✓işaretini koyunuz. Her sorunun karşısında yer alan rakamlar; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum , ne katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum düşüncelerini temsil etmektedir.

A. YÖNETİCİ TARZLARI ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI

	1	2	3	4	5
1. Demokratik yönetici tarzı uygulamaları çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler.					
2. Otoriter yönetici tarzı uygulamaları çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkiler					
3. Serbest bırakıcı yönetici tarzı uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.					
4. Karizmatik yönetici tarzı uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu artırır.					
5. Dönüştürücü yönetici tarzı uygulamaları yöneticilerin yenilikleri getirmesinde önemlidir.					
6. Etkileşimci yönetici tarzı uygulamaları çalışanların verimliliğini artırır.					
7. Vizyoner yönetici tarzı uygulamaları yöneticilerin verimliliğini artırır.					
8. Etik yönetici tarzı uygulamaları örgütsel adaletin yerleşmesine neden olur.					
9. Öğretimsel yönetici tarzı uygulamaları çalışanların kariyerlerinin artmasında etkilidir.					
10.Kolaylaştırıcı yönetici tarzı uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.					
11.Güçlendirici yönetici tarzı uygulamaları çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler.					

B. MOTİVASYON STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI

	1	2	3	4	5
B1. Ekonomik Motive Ediciler					
1. Ücret artışı çalışanları motive eder.					
2. Primli ücret artışı çalışanların verimini artırır.					
3. Kâra katılma çalışanların verimini artırır.					
4. Ekonomik ödüller çalışanları olumlu yönde teşvik eder.					

5. Sosyal güvenlik uygulamaları çalışanların işletmeye bağlılığını artırır					
B2. Psiko-sosyal Motive Ediciler					
6. Bağımsız çalışma olanakları çalışanların iradesini kullanmasına neden olur.					
7. Değer ve statü çalışanların verimliliğini artırır.					
8. Özel yaşama saygı çalışanların motivasyonunu artırır.					
9. Sosyal uğraşlar çalışanların işe bağlılığını artırır.					
10. Çevreye uyum çalışanların işletmeye bağlılığını artırır.					
11. Öneri sistemi çalışanların katılımını artırır.					
12. Ceza çalışanların hata yapmasını önler.					
B3. Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler					
13. Hedef belirleme çalışanların vizyonunu geliştirir.					
14. Yetki ve sorumluluk dengliği çalışanların görevlerini eksiksiz yapmalarını sağlar					
15. Yetkilendirme çalışanların inisiyatif kullanmasını sağlar.					
16. Kararlara katılma çalışanların işletmeye faydasını artırır.					
17. Yükselme olanakları çalışanların motivasyonunu artırır.					
18. Eğitim imkanları çalışanların uzmanlıklarını geliştirir.					
19. Esnek çalışma şartları çalışanların huzurunu artırır.					
20. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi çalışanların işe adaptasyonunu artırır.					
21. Ücret artışı çalışanları tembelliğe yöneltir.					
22. Ceza sistemi çalışanların motivasyonunu düşürür.					
23. Yetkilendirme çalışanların inisiyatif kullanarak hata yapmasına neden olur.					
24. Çalışanların kararlara katılması, işlerin gecikmesine neden olur.					
C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI					
	1	2	3	4	5

1. Duygusal bağıllık çalışanların verimliliğini artırır.					
2. Devam bağıllığı çalışanların motivasyonunu artırır.					
3. Değer/normatif bağıllık çalışanların başarısını artırır.					
4. Örgütsel destekle ilgili unsurlar çalışanların ego tatminini sağlar.					
5. Mesleki unsurlar çalışanların kariyer gelişimini sağlar.					
6. Demografik unsurlar çalışanların iş verimliliğini artırır.					
7. Girişimci yöneticilik çalışanların yeniliğe katılımını artırır.					
8. Duygusal bağıllığın çalışanlar arasında farklı gelişmesi olumsuzluklara neden olur.					
9. Demografik farklılıklar örgütsel bağıllığı olumsuz yönde etkileyebilir.					
10. İşe devam bağıllığı çalışanların örgütsel bağıllığını olumsuz yönde etkiler					

EK-2: Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 05/04/2018-2143



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-2143
Konu : Selma YAZKAN'ın Etik Onay Hk.

05/04/2018

Sayın Selma YAZKAN

nstitümüz Y1612.040041 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden Selma YAZKAN'ın "İŞLETMELERDE YÖNETİCİ TARZLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİLERİ: GARANTİ BANKASI İSTANBUL GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması gereği "Sosyodemografik Form", "Liderlik Tarzları Ölçeği" ve "Motivasyon Stratejileri ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile ilgili anketi 19.03.2018 tarihli ve 2018/10 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
Müdür V.

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEL91JE4>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon: 444 1 428
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyad : Selma YAZKAN
Doğum Tarihi ve Yeri : 01 Nisan 1981; Bozkır/Konya
Adres : 19 Mayıs Mah. Miralay
Kazım Bey Sk. 23/38
Şişli/İstanbul
E-posta : selmayazkan@hotmail.com



Öğrenim Durumu

▪ Yüksek Lisans: 2016-2018

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı – İşletme Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 34295-İstanbul-Türkiye.

Lisans: 2010-2015

- Açık Öğretim Fakültesi, İktisat Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü

Bilgisayar Bilgisi

- MS Office Paket Programı, İyi seviye.

Yabancı Dil Bilgisi

- İngilizce; okuma, yazma ve konuşma orta seviye

