

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**SOSYAL GÜVENLİK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONUN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ VE SOSYAL GÜVENLİK KURUMU ANKARA İL
MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Mehmet Şahin KESKİN

Danışman
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

Haziran 2019
KIRIKKALE

KABUL-ONAY

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR danışmanlığında Mehmet Şahin KESKİN tarafından hazırlanan “**Sosyal Güvenlik Çalışanlarında Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Sosyal Güvenlik Kurumu Ankara İl Müdürlüğü’nde Bir Uygulama**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

22/07/2019

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR (Başkan)

.....

Doç. Dr. Oğuz IŞIK

.....

Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul KARAKAYA

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2019

Prof. Dr. İsmail AYDOĞAN
Enstitü Müdürü

Kişisel Kabul Sayfası

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **Sosyal Güvenlik Çalışanlarında Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Sosyal Güvenlik Kurumu Ankara İl Müdürlüğü’nde Bir Uygulama** adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

22/07/2019

Mehmet Şahin KESKİN

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisansa kabul öğrenim ve tez aşamasına katkılarından dolayı tez danışmanım Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmada yoğun akademik programı arasında ve sürecin her aşamasında desteğini esirgemeyen; yol ve yöntem gösterip sıkça bilgi ve tecrübesinden faydalandığım, özellikle analiz sürecime ışık tutan değerli hocam Doç. Dr. Oğuz IŞIK'a sonsuz şükranlarımı sunarım.

Eğitim ve öğrenim hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen ve motive eden çok kıymetli; annem Serap KESKİN'e, araştırma ve analizlerimde yardımlarını esirgemeyen kardeşim Beyza Nur KESKİN'e, babam Demir KESKİN'e, sürecin perde arkasında daima yanımda olan eşim Nurhayat KESKİN'e ve çocuklarım Aybilge ve Göktürk'e ve tüm aileme teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmama destek veren ve tüm sosyal güvenlik çalışanlarına ve meslektaşlarıma saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca eğitime ve eğitim-öğretim görenlere hep saygı ve muhabbet göstererek bizlerin hep iyi eğitim almasını arzu etmiş ama süreci görememiş rahmetli dedem Turhan KESKİN'in aziz hatırasına şükranlarımı sunarım.

Mehmet Şahin KESKİN

ÖZET

“Sosyal Güvenlik Çalışanlarında Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Sosyal Güvenlik Kurumu Ankara İl Müdürlüğü’nde Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2019.

Bu araştırma Sosyal Güvenlik Çalışanlarında Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık düzeylerinin belirlenerek Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma evrenini Sosyal Güvenlik Kurumu Ankara İl Müdürlüğü bünyesinde çeşitli unvanlarda görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında tüm evrene ulaşılmaya çalışılmış olup, 292 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen & Meyer tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılırken, yönetsel ve örgütsel motivasyon faktörlerinin ölçülmesi amacıyla literatür taraması sonucu oluşturulan anket formu kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t testi analizleri kullanılmıştır. Ayrıca faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Analizler yüzde 95 güven düzeyinde 0,05 hata payı ile değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bulgularında motivasyon faktörleri ile eğitim düzeyi ve çalışma süresi düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık faktörleri ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışmada örgütsel bağlılık ve motivasyon faktörleri boyutları arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacı ile çift yönlü Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılık ile motivasyon faktörlerini oluşturan boyutlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Sosyal Güvenlik, SGK

ABSTRACT

Keskin, Mehmet Şahin “The Effect of Motivation on Organizational Commitment in Social Security Employees: Social Security Institution Ankara Provincial Directorate” Master’s Thesis, Kırıkkale, 2019.

This study was conducted to determine the levels of motivation and organizational commitment in social security employees and to investigate the effect of motivation on organizational commitment. The population of the research is composed of employees working in various titles within the Social Security Institution Ankara Provincial Directorate. The entire universe was tried to be reached and 292 return was gathered within the scope of the study. A questionnaire was used as data collection tool. The Organizational Commitment Scale developed by Allen & Meyer was used to measure organizational commitment while a questionnaire form, which was created after the literature review, was used to measure the managerial and organizational motivation. One-way analysis of variance (ANOVA) and t-test were used to analyze the data in addition to descriptive statistics. Also, factor analysis, correlation analysis and regression analysis were used. The analyzes were evaluated with a 0.05 error margin at 95 percent confidence level.

In the findings of the study, it was found that there is a relationship between motivation factors and education level and seniority. A significant relationship between organizational commitment factors and demographic characteristics can not be founded. Bivariate Pearson Correlation Analysis was used to determine the direction and severity of the relationship between organizational commitment and motivation factors. As a result of the analysis, a positive significant relationship between the dimensions of organizational commitment and motivation factors is founded.

Keywords: Motivation, Organizational Commitment, Social Security, SSI

İçindekiler

KABUL-ONAY	ii
KİŞİSEL KABUL SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KAVRAMI	2
1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı	2
1.2.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Kavramlar	3
1.2.1. İş ve Mesleki Bağlılık.....	3
1.2.2. İşyeri ve İş Arkadaşlarına Bağlılık	4
1.2.3. Özdeşleşme.....	4
1.2.4. Katılım.....	4
1.2.5. Sadakat	5
1.3. Örgütsel Bağlılık Çeşitleri.....	5
1.3.1.Tutumsal Bağlılık	5
1.3.1.1. Etzioni Yaklaşımı	6
1.3.1.2. Kanter Yaklaşımı	7
1.3.1.2.1. Kenetleme Bağlılığı	7
1.3.1.2.2. Devam Bağlılığı	8
1.3.1.2.3. Kontrol Bağlılığı	8
1.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	8
1.3.1.4. Allen ve Mayer'in Yaklaşımı	9

1.3.1.4.1. Duygusal Bağlılık	9
1.3.1.4.2. Devam Bağlılığı	10
1.3.1.4.3. Normatif Bağlılık	10
1.3.1.4.4. Duygusal Bağlılık Faktörleri.....	11
1.3.1.4.5. Devam Bağlılığı Faktörleri	11
1.3.1.4.6. Normatif Bağlılık Faktörleri	12
1.3.2.Davranışsal Bağlılık	12
1.3.2.1.Becker Yan Bahis Yaklaşımı.....	12
1.3.2.2. Salancik Yaklaşımı	13
1.3.2.3. Çoklu Yaklaşım	14
1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	14
1.4.1. Kişisel Etkenler	14
1.4.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş	15
1.4.1.2.Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet.....	15
1.4.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum.....	16
1.4.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi.....	16
1.4.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem - Hizmet Süresi	17
1.4.2. Örgütsel Etkenler	17
1.4.2.1. İşin Niteliği ve Katılım	17
1.4.2.2. Ücretler	18
1.4.2.3. Rol Çatışması.....	18
1.4.2.4. Örgüt Kültürü.....	19
1.4.2.5. Ödüller	19

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI.....	21
2.1.İş Motivasyonu	21
2.2. Motivasyon Teorileri.....	22
2.2.1. Kapsam Teorileri	22
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	22
2.2.1.1.1. Temel Yaşamsal İhtiyaçlar	24
2.2.1.1.2. Güvenlik Korunma İhtiyacı	24

2.2.1.1.3. Aidiyet – Sosyal Bağ İhtiyacı	24
2.2.1.1.4. Saygınlık İhtiyacı	24
2.2.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	25
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	25
2.2.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	26
2.2.1.3.1. Başarma İhtiyacı	27
2.2.1.3.2. İlişki kurma (Kabul Görme) İhtiyacı	27
2.2.1.3.3. Güç Elde Etme İhtiyacı	27
2.2.1.3.4. Uzmanlık İhtiyacı	27
2.2.1.4. Claydon Alderfer'in ERG Yaklaşımı	28
2.2.2. Süreç Teorileri	28
2.2.2.1. Davranış Şartlandırması Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı	28
2.2.2.2. Bekleyiş Teorileri	29
2.2.2.3. Eşitlik Teorisi	30
2.2.2.4. Amaç Teorisi	31
2.3. Motivasyon Araçları	32
2.3.1. Ekonomik Araçlar	32
2.3.1.1. Ücret Artışı	32
2.3.1.2. Prim (Performans) Ücreti	33
2.3.1.3. Ekonomik Ödüller	34
2.3.1.4. Kâra Katılma	34
2.3.1.5. Diğer Ekonomik Katkıları	35
2.3.2. Psikolojik ve Sosyal Araçlar	35
2.3.2.1. Bağımsız Çalışma	35
2.3.2.2. Kendine Güven	36
2.3.2.3. Değer ve Statü	36
2.3.2.4. Fiziksel Koşullar	37
2.3.2.5. Sosyal Katılım ve Öneriler	37
2.3.2.6. Sosyal Uğraşlar	38
2.3.3. Örgütsel – Yönetimsel Araçlar	38
2.3.3.1. Amaçlara Göre Yönetim	39
2.3.3.2. Kararlara Katılma	40
2.3.3.3. Eğitim ve Yükselme	40

2.3.3.4. İletişim	41
2.3.3.5. İş Tasarımı	42
2.3.3.6. İş Değişirme.....	42
2.3.3.7. İş Basitleştirme	42
2.3.3.8. İş Genişletme	43
2.3.3.9. İş Zenginleştirme	43
2.3.3.10. Takım Çalışması	44
2.3.3.11. Takdir Edilme	44
2.4. İşyerinde Motivasyon.....	45
2.4.1. İşyerinde Motive Edici Faktörler.....	45
2.4.2. İşyerinde Motivasyon Düşürücü Uygulamalar.....	46
2.4.2.1. Güvenlik Sorunları.....	46
2.4.2.2. Adaletsiz ve Haksız Uygulamalar	46
2.4.2.3. Kötü Planlanmış İşler	47
2.4.2.4. Yıkıcı Çekişmeler ve Rekabet	47
2.4.2.5. Denetimler	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SGK ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA.....	48
3.1. Gereç Yöntem	48
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	48
3.3. Problem Cümlesi ve Hipotezler	48
3.4. Evren ve Örneklem.....	49
3.5. Veri Toplama Aracı.....	50
3.6. Verilerin Analizi.....	50
3.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	51
3.8. Araştırmanın Kısıtlıkları	54
3.9. Bulgular ve Tartışma	55
SONUÇ.....	73

KAYNAKÇA.....	78
EK: ANKET FORMU	83
İZİNLER	86



TABLO LİSTESİ

Tablo: 1- Motivasyon Faktörlerini Oluşturan İfadelere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	51
Tablo: 2- Örgütsel Bağlılığı Oluşturan İfadelere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	53
Tablo: 3- Çalışmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri	56
Tablo: 4- Katılımcıların Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirme Sonuçları	58
Tablo: 5. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık İfadelerine İlişkin Değerlendirme Sonuçları	60
Tablo: 6- Katılımcıların Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı	61
Tablo: 7- Katılımcıların Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	61
Tablo: 8-Katılımcıların Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı	63
Tablo: 9-Katılımcıların Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	65
Tablo: 10-Katılımcıların Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	66
Tablo: 11-Katılımcıların Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinin Görev Statülerine Göre Dağılımı	67
Tablo: 12-Katılımcıların Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	69
Tablo: 13-Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişki	70
Tablo: 14-Motivasyon Faktörlerinin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	71
Tablo: 15- H ₂ ve H ₃ Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar.....	72

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil :1.1- Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	23
Şekil :1.2- Erg Yaklaşımı	28
Şekil :1.3- Davranışsal Sonuçsal Şartlandırma Süreci	29



KISALTMALAR

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
ANOVA	Analysis of Variance
A.Ş.	Anonim Şirket
B	Beklenti
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
D	Değer
Denetmen	Sosyal Güvenlik Denetmeni
Denetmen Yrd.	Sosyal Güvenlik Denetmen Yardımcısı
F	Frekans
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
GİH	Genel İdari Hizmetler
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KPSS A	Kamu Personeli Seçme Sınavı A Grubu
n	Frekans
N	Evren
p	Anlamlılık
P	Evren İçinde İlgilendiğimiz Özellikteki Birimlerin Oranı
s.	Sayfa
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SPSS	Statistical Programme for Social Sciences
t ²	Göz Yumulabilir Yanılgı
vb	ve benzeri
Z	Güven Düzeyine Göre Standart Değer

GİRİŞ

Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık üzerine yazında birçok çalışma yapılmaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında önemli faktörlerin başında insan kaynağı yer almaktadır. Örgütlerin ve organizasyonların temel amacı hedeflerine ulaşmaktır. Bünyesinde barındırdığı insan kaynağından en yüksek verimi almak, etkinlik, nitelik ve nicelik yönünden optimal düzeyde faydalanmak için iyi motive edilmiş ve örgütsel bağlılığı yüksek insan kaynağıyla mümkündür.

Bu kapsamda Türkiye'nin %99'una hizmet veren Sosyal Güvenlik Kurumu personelinin motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve örgütsel bağlılık düzeylerin tespit edilerek bu kavramlar arasında ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık çeşitleri, örgütsel bağlılık etkileyen kavramlarla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde motivasyon, iş motivasyonu, motivasyon teoremleri, motivasyon araçları ve motivasyonu etkileyen faktörler üzerine literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen & Meyer tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılırken, yönetsel ve örgütsel motivasyon faktörlerinin ölçülmesi amacıyla literatür taraması sonucu oluşturulan anket formu kullanılmış, anket araştırması sonucu elde edilen veri analizinde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t testi analizleri kullanılmıştır. Ayrıca faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümde yapılan analizler ve anket araştırmaları sonucu ortaya çıkan bulgular değerlendirilmesi yapılmış benzer nitelikteki araştırmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır. Araştırmanın beşinci ve son bölümünde ise tüm analizler, bulgular ve değerlendirmeler ışığında motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin özlük hakları, fiziksel şartlar, hijyen koşulları, işyeri eğitimleri, yönetim ve örgüt yapısı üzerine önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KAVRAMI

Örgütler önceden belirlenmiş ve belirlenen hedefe ulaşma amacıyla oluşturulmuş organizasyonel yapılardır. Belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal gruplara örgüt adı verilir. Bu tanım resmi ve bürokratik örgütleri (devlet, ordu gibi) veya işletme örgütlerini, diğer sosyal müesseslerden (aile,vakıf v.b.) ayırt etmek maksadıyla da kullanılabilir. (Dinçer, Fidan, 2003: 17) Örgütlenme, en yalın anlamıyla planda belirlenen amaçlara ve bunlara erişmek için belirlenen yollara uygun bir örgüt kurmayı içerir. (Ertürk, 2000:78)

Bireylerin, sosyal veya ekonomik amaçları doğrultusunda tek başına gerçekleştiremeyeceği ya da gerçekleştirme maliyetini minimum düzeye indireceği organizasyonları kurmak için örgütlenme yoluna gidilir. Organizasyon, en az emekle en çok yarar temin etme, yani rasyonellik ilkelerine göre kurulan, insanların ilkel toplumlardan günümüzün modern toplumu haline gelebilmelerinin; yani daha çok ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla daha çok miktarlarda ve çeşitlerde mal ve hizmet üretmelerinin tek nedeni, toplu şekilde veya az sayıda ihtiyaç maddelerini üretebilecek grupların meydana gelmesi ile tek başlarına üretecekleri mal ve hizmetlerden daha çok miktarda daha az emekle mal ve hizmet üretmesidir. (Ertürk, 2000:78)

1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramı kendini ait hissetme, aidiyet ve sahiplenme güdülerini olarak açıklanabilir. Örgütsel bağlılık ise bireyin ve bireylerin bağlı bulunduğu örgüt yapısı içerisinde aidiyetini hissetmesi, örgüt ve kişisel menfaatlerini birleştirerek ortak amaçlar için çalışması hatta kendini örgüt ve örgütsel amaçlar için adanarak örgütün başarısını kendi hedefi haline getirmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılığın üç unsuru özdeşleşme, katılım ve sadakat olarak belirlenmektedir. Özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgütten gurur duymasısıdır. Diğer bir deyişle örgütün değer ve amaçlarını içselleştirmesidir. Katılım, bireyin işin gerektirdiği rol faaliyetlerini psikolojik olarak benimsemesi; Sadakat ise bireyin kendisini örgütü ait hissetmesi, örgütte “kalma isteği” duymasısıdır. (Güler, Ergeneli, 2005:125) İnsanların didinmelerini birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbiri ardı

sıra gelmeleri ve içiçe geçip, kenetlenerek birbirlerini tamamlamalarıdır. (Ertürk, 2000:179).

Örgütlerin tavandan tabana doğru kabul gören ve her bir bireyin katılımıyla oluşturduğu amaçlar başarıya ulaşmada önemli etkidir. Tüm unsurların katılımıyla belirlenen amaç her bir unsurun, bireyin bağlılığını artıracak gibi, amaçların gerçekleşmesi için daha fazla performans harcamasını sağlayacaktır. Organizasyonun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük düzeyini koruyabilmiş işletme düşünebilmek mümkün değildir. (Ertürk, 2000:276) Büyük hedeflere ulaşmak isteyen örgüt yapılarının, bireylerin içselleştireceği ve özümseyeceği hedefler koyması hem amaçlara ulaşma hem de o amaçlar etrafında birleşerek örgüte bağlılığı artırma noktasında önemli bir unsurdur. Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelenmektedir. (Topaloğlu, Sökmen, 2001:12) İş görenlerin psikolojik, fiziksel ve duygusal olarak yaptıkları işi ve işyerlerini özdeşleştirerek, örgütsel amaçlarla kişisel amaçlarını eşgüdümleyerek, toplam başarıya ulaşma olarak tanımlanabilir. Bunun yanında örgüt içinde bulunanların yani iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve beklentilerine cevaplar alması elbette ki onları dahil oldukları örgüte bağlayacak duygusal anlamda da kendilerini o örgütün bir parçası hissetmelerini sağlayacaktır.

1.2.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Kavramlar

Örgütsel bağlılığın üç unsuru olan özdeşleşme, katılım ve sadakattir. Özdeşleşme kavramı, bireylerin dahil oldukları organizasyon gurur duyması örgütsel değerleri ve amaçları içselleştirmesidir. Katılım ise işin gereği olarak bireylerin üstlendikleri rolleri fıkırsel ve düşünsel olarak benimsemesi olarak tanımlanabilir. Sadakat ise bireylerin kendileri örgütle bütünleşmesi, örgüte ait hissederek örgütte kalma isteğidir. Bunun yanında örgütsel bağlılıkla ilgili olarak işe bağlılık ve mesai ortamına bağlılıkta örgütsel bağlılığı etkileyen kavramlar arasında sayılabilir.

1.2.1. İş ve Mesleki Bağlılık

Bireyler uzun yıllar boyunca eğitim, öğretim ve kişisel gelişimlerini çalışma hayatında kullanabilmek ve iyi bir meslek, iyi bir iş sahibi olabilmek için çalışmaktadır. Özellikle aldığı eğitimler sonucu belirli mesleklerle ilgili çeşitli eleme yöntemleri, sınav ve

mülakatlardan başarı elde ederek bir iş ve meslek sahibi olmak bireyler için önemlidir. Mesleki bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini algılamasıdır. (Paksoy, Baysal, 1999:7) Uzun yıllar ve gayretler sonucu elde edilen meslek ve meslekte geçirilen süreler arttıkça işe ve mesleğe olan bağlılık artmakta, sosyal hayatı da etkileyerek bireylerin yaşamının bir parçası olmaktadır.

1.2.2. İşyeri ve İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, kişilerin organizasyon içerisinde çalışan diğer çalışanları özümsemesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. İnsanlar birtakım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık ihtiyacı ve güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler. (Perçin, 2008:20) Günümüzde uzun süre aynı işyerinde ve iş arkadaşlarıyla çalışan birçok çalışan belirli bir zamanı ve işi paylaştığı işyerine ve çalışma arkadaşlarına bağlılık duymakta, günün önemli bir vaktini geçirdiği sosyal ve fiziki ortama istemli veya istemsiz olarak alışarak bağlılık duymaktadır. En zor çalışma ortamlarından en rahat ortama kadar benzer durumlar yaşanabilmekte hatta zor koşullarda ve şartlarda aynı amaç uğruna çalışan işgörenlerin birbirlerine olan bağlılıkları artmakta, iş hayatı dışında kalan zamanlarda da ilişkileri devam etmektedir.

1.2.3. Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme çalışanların örgütteki davranışlarına yön verebilecek bir kavramdır çünkü özdeşleşme sayesinde çalışanlar işlerini anlamlı bulurlar ve daha büyük bir bütünün parçası olduklarını hissederler (Karabey, İşcan, 2007:234). Çalışanların örgüt içinde olduğu kadar örgüt dışında da işini ve örgütünü benimser nitelikte davranışlar sergilemesi, iş ve örgütü temsil etmeye yönelik kişisel çaba sarf etmesi bunun yanında yeri geldiğinde örgütü savunması özdeşleşme kavramı açısından önemlidir. İş ve örgütüyle özdeşleşmiş bir çalışan örgüte sadece profesyonel olarak değil duygusal olarak da bağlılık hissetmekte aidiyet duymaktadır.

1.2.4. Katılım

Organizasyonda iş görenlerin, organizasyonun uygulamaları, yönetim politikaları ve diğer fonksiyonlarında söz sahibi olmalarını ifade eden yönetime katılım, daha iyi bir

çalışma ortamının oluşturulması düşüncesiyle geliştirilmiştir. Yönetime katılma somut olarak, işletmeler ve bunların nasıl yönetilmesi gerektiği, diğer bir deyişle işletmenin nasıl örgütlenmesi gerektiği üzerine durmaktadır. (Dinçer, Fidan, 2003:60) Yönetim süreci ancak birden fazla insanın olduğu durumlarda meydana gelir. Bir tek kişinin amaçlarına erişmek, ihtiyaçlarını tatmin etmek için yaptığı faaliyetler sadece ekonomik özelliğini kazandırabilir. Yönetimsel özelliğe sahip olmazlar. (Ertürk,2000:45) Günümüzde örgütlerin idare ve karar alma süreçlerinde işveren, yönetici ve hissedarların yanısıra iş görenlerinde katılımı önem kazanmış işin ehlinin karar aşamasında olması desteklenmeye başlamıştır. Kamu sektöründe liyakat ilkesinin temelinde işi bilene yaptırmak düşüncesi hakimdir. Özel sektörde ise kalifiye eleman tabirinin karşılığı işi bilen kişidir ve iş bilen kişinin işle ilgili alınacak kararlar ve süreçler hakkında görüşünün alınması ast olarak iş görenin işi benimsemesi, süreçte katılımıyla birlikte bağlılık ve işi sahiplenme güdüsünün artmasına neden olacaktır.

1.2.5. Sadakat

Sadakat duygusu içten gelen bir his olmasının yanında örgütsel açıdan örgüte olan bağlılığa, sahiplenme ve savunma güdüsü olarak açıklanabilir. Bunun yanında örgütsel amaçlar doğrultusunda fedakârlık, örgütün başarısı için içten gelen bir çalışma duygusu, kararlılık olarak da açıklanabilir. Örgüt içinde yer alan bireyler örgüte olan sadakatlerini daha farklı yollarla da gösterebilir; örgüte ait simgelerin taşınması, sosyal ve özel yaşamını örgütsel simgelerle özdeşleştirmesi, kişisel eşyalarında veya giyiminde örgütü temsil eden bayrak, flama ya da rozetleri taşıyarak gurur ve minnet duygusunu göstermesi, sadakatin dışı vurumu olarak örneklenebilir.

1.3. Örgütsel Bağlılık Çeşitleri

Örgütsel bağlılık çeşitleri tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki ana başlıkta incelenmektedir.

1.3.1. Tutumsal Bağlılık

Örgütsel bağlılık bir tutum olarak ele alındığında, bağlılık çoğunlukla örgüte duygusal/veya hissi bağlılık olarak dikkate alınmıştır. Örgüte güçlü bir biçimde bağlı olan kişilerin örgütle bütünleştiği, katılımcı oldukları ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut oldukları kabul edilmiştir. (Özutku, 2012:80) Buna göre çalışanların mensubu

oldukları örgütü benimseyerek kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesi, örgüte mensup olmaktan gurur duymaları şeklinde tanımlanabilir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre: çalışanın örgütsel bağlılığını tetikleyecek olan ve çalışanın örgüt ortamını değerlendirmesiyle ortaya çıkan “çalışan-örgüt” özdeşleşmesi ve bunun sonucunda ortaya çıkan örgüte karşı duygusal tepkiyi irdelemektedir. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. (Oksay, Hoş, 2015:3)

Tutumsal bağlılık bireylerin kendi düşünceleriyle örgütsel bakışı aynı eksene alarak yani kişisel amaçlar ile örgütsel amaçları eşgüdümlemesi durumu olarak açıklanabilir. Bireyin örgüte katılmasının ve örgütle bütünleşmesinin gücü olarak ifade edilen tutumsal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar; örgütün benimsediği amaç ve değerleri kabul etme ve onlara güçlü hislerle inanma, örgütün yararına olacak her şey için büyük çaba harcamaya istekli olma, örgüte olan üyeliğin devam etmesine istekli olma şeklinde sıralanabilir. (Gül, 2002:41)

1.3.1.1. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü çalışanlarda örgütsel bağlılığın temel nedenidir. (Çakır, 2001:51) Örgütsel bağlılığı sınıflandırılmasında Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. (Balay, 2000:19-20)

1.3.1.1.1. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki açıdan yakınlaşma örgütün amaç ve değerlerinin içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı olarak ortaya çıkan ve örgüte pozitif bir yönelişi ifade eden bağlılıktır (Varoğlu, 1993:4) Örgütsel amaçları, kural ve değerleri özümseyerek bağlanma türüdür.

1.3.1.1.2. Hesapçı Bağlılık

Çalışanların örgüte olan sorumluluklarını gerçekleştirecek düzeyde olan bağlılığıdır. Yani örgütün amaçlarına benimsemekten ziyade kendisine düşen görevi kendi iş

tanımı çerçevesinde ifa ederek gelirini devam ettirme olarak tanımlanabilir. Burada amaç gelir veya kazanç için iş çalışmaktır.

1.3.1.1.3.Yabancılaştırıcı Bağlılık

Çalışanların veya örgüt mensuplarının aslında kendini örgüte bağlı hissetmemesi veya aidiyet duygusuna sahip olmamasına karşın bir takım sebeplerle örgüte bağlı kalmak zorunda olmasını ifade eder. Genellikle otoriter örgüt yapılarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Etzioni'ye göre, bir örgütte yukarıda belirtilen uyum sistemlerinden bir tanesi ve bu uyum sistemine uygun olan bir katılım şekli egemendir. Örgütte genellikle sembolik uyum sistemi ile ahlaki katılım, ödüllendirici uyum sistemi ile çıkarıcı katılım, korkutucu uyum sistemi ile de yabancılaştırıcı katılım bir arada görülür. (Yılmaz,2011:17)

1.3.1.2. Kanter Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı iş görenlerin sadakatle ve arzulu bir şekilde sosyal sisteme bağlanmaları, sosyal ilişkilerini istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kişilikleriyle birleştirmeleri şeklinde tanımlamaktadır. Kanter yaklaşımına göre örgütün belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır ve bu beklentilerin karşılanması iş görenlerin olumlu duygular beslemesi ve kendilerini örgüte adanması ile mümkündür (Çakınberk, Derin, Demirel, 2011:101). Kanter (1968) araştırmasında, örgütlerin çalışanlardan bekledikleri davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin oluşmasına yol açtığını belirtmektedir. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

1.3.1.2.1. Kenetleme Bağlılığı

Örgüt içindeki bireylerin örgüte mensup diğer kişilerle olan ilişkilerini ifade etmektedir. Örgüt içindeki iletişim, prestij unsurları, toplantı ve kokteyl tarzı buluşmalar ile örgüt mensuplarının bir araya gelmesi sağlanarak birbirlerine bağlılıkları artırılacaktır. Örgütü temsil eden simgeler ve uygulamalar; mensupların kendilerini farklı hissetmesini sağlayıp, eğitim ve kültürel etkinlikler örgüte olan pozitif bağlılığı artıracaktır. Köklü ve kadim gelenekleri olan ve bunu fiili uygulamalarla mensuplarına yansıtan örgütler, bireyler tarafından benimsenen ve

mensubiyetinden onur duyulan yapılardır. Köklü kurumlar ve organizasyonların kendi özgü birçok uygulaması vardır. Bu gibi yöntemlerin sağladığı psikolojik etki örgütsel bağlılığa olumlu katkı sunacaktır.

1.3.1.2.2. Devam Bağlılığı

Bireylerin örgütte bulundukları süre, kazandıkları tecrübe, sahip oldukları özlük hakları ve sosyal haklar ile statülerini koruma arzusu örgüte olan mensubiyeti güçlü tutmakta ve örgüte bağlılığa neden olmaktadır. Kişi sistemden ayrılmanın maliyetinin sistemde kalmanın maliyetinden yüksek olacağını, yani sistemde kalmanın karlı olduğunu düşünerek üyeliğini sürdürmek zorunda kalır. (Kanter, 1968:504)

1.3.1.2.3. Kontrol Bağlılığı

Örgütün ve örgütün bağlı olduğu normlar ve örgüt yöneticilerinin örgüt mensupları için belirlediği normlara bağlı kalınması kontrol bağlılığı olarak tanımlanabilir. Bireylerin uygulama ve davranışları örgütün bu normları ve kuralları çerçevesinde şekillenmekte, örgütün normları ve değerleri bireyler tarafından kabullenilerek örgütsel bağlılığı etkiler.

1.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç gruba ayırmıştır.

1.3.1.3.1. Uyum

Örgüt hedeflerine ulaşmak ve ortak amaçlar için çalışmak yerine kişisel çıkarı artırma veya zarardan kaçınma amacıyla bağlılığı ifade eder.

1.3.1.3.2. Özdeşleşme

Bireylerin örgütün bir mensubu olmayı istemesi, kendi ifade etmek grubun bir parçası olma ve örgütle bütünleşme gibi kavramları ifade eder. Bireyde bir diğer kişinin çok beğendiği, çekici bulduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya benzemeye çalışıp o kişiyle bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür. (Tevrüz,Sungurlu, 2006:57)

1.3.1.3.3. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu, kişinin tutum ve davranışlarının örgütün ve örgütteki diğer bireylerin değerler sistemiyle uyumlu olması halinde oluşmaktadır (Balay,2000:18). Yani bireyin örgütsel normları, kurallar ve kültürü zamanla ve kabullenmişlikle kişisel yaşamına aktararak benimsemesi olarak tanımlanabilir.

Bu kavrama ilişkin davranışlar, kişiler kendi içsel yaklaşımlarını organizasyonda çalışan diğer bireylerle uyumlu hale getirdiğinde gerçekleşir.

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir. (Balay,2000:23)

1.3.1.4. Allen ve Mayer'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla üzerine araştırma yapanların önde gelen isimlerinden Allen ve Mayer'e göre tutumsal bağlılık kavramı üç ana başlıkta incelenmektedir. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif(zorunlu) bağlılıktır.

Duygusal bağlılık, kişinin hissi olarak örgüte bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve kendi istek ve tercihleriyle örgütte kalmasını ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili algılanan maliyetlerle ilişkilendirilmiştir. Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri, olumsuzlukları ya da örgütte kalmanın getirilerini dikkate alarak kalma kararı vermesidir. Normatif bağlılık, örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade etmektedir. Çalışanların hissettikleri görev duygusu ve yükümlülük ile örgütte kalmaları ve zorunlu bir bağlılık geliştirmeleridir. (Özutku, 2012:82)

1.3.1.4.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanların örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. (Vural,Coşkun, 2007:144)

Bu bağlılık türüne göre çalışanlar örgütü benimseyerek içselleştirip örgütün değerlerini kendi değerleriyle eşgüdümlediği bağlılıktır. Çalışanları örgütü farklı bir yapı olarak değil kendilerini örgüt içinde ve örgütü oluşturan ana unsur olarak

görmektedir. Örgütün gelişimi ve güçlenmesi için olması gerekende fazla çaba sarf edebilir ve örgüt için etkin mücadele verirler.

1.3.1.4.2. Devam Bağlılığı

Örgüt mensuplarının, örgüt için yaptığı ve bazen uzun yıllar alan çalışmalar, katkı, emek, yatırımlar ve iş çevresi gibi etkenler sonucu örgütten ayrılmayı istememe durumudur.

Devam bağlılığında algılanan maliyet ögesi temel olarak ele alınmakta ve bu tür yaklaşımlarda örgüte bağlanmada duyguların çok az bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır. (Vural, Coşkun, 2007:145)

Çalışanın organizasyondan ayrıldığında sahip olduğu olanakları kaybedeceğini düşünerek bu olanakları kaybetmemek adına organizasyona bağlılığını ifade eder. Bu bağlılığın nedeni iki başlıktan oluşmaktadır:

- a. Bireyin örgütten ayrılması halinde mahrum kalacağı olanaklar
- b. Bireyin başka alternatiflerinin olmaması

Devamlılık bağlılığı olarak da ifade edilen bu konseptte göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Duygusal bir niteliği olmayan bu bağlılık anlayışında çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarfettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiği varsayılır. (Perçin, 2008:41-42)

1.3.1.4.3. Normatif Bağlılık

İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder. (Balay,2000:22) Diğer bir ifadeyle; bireyin görev yaptığı organizasyona karşı görev ve sorumlulukları olduğuna inanarak kendini organizasyonda kalmak zorunda hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür.

Tutumsal Bağlılık Faktörlerini Allen Meyer şu şekilde sıralamaktadır (Balay,2000: 75-79)

1.3.1.4.4. Duygusal Bağlılık Faktörleri

İş Güçlüğü: İş görenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.

Rol açıklığı: Örgütün iş görenlerden ne beklediğini açıkça bildirmesi

Amaç açıklığı: İş görenlerin, örgütte yaptıklarını neden yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.

Amaç güçlüğü: İş görenlerin ifa ettiği görevlerin aranan ve talep edilen olmaması.

Yönetimin kademesinin görüş ve önerilere açık olması: Üst düzey yöneticilerin, örgütteki İş görenlerin fikirlerini dikkate alması.

Arkadaş bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkiler olması.

Örgütsel Bağımlılık: İş görende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.

Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğinden azını almaması.

Kişisel önem: İş gören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.

Dönüt (geri bildirim): İş performansı hakkında çalışana sürekli bilgi vermek.

Katılım: İş görenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

1.3.1.4.5. Devam Bağlılığı Faktörleri

Beceriler: İş görenin mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği veya yararlı kılabilceği.

Eğitim: İş görenin sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.

Yeniden yerleşme: İş görenin, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşünmesi.

Kendine yatırım: İş görenin, zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yapmış olması.

Emeklilik primi(tazminat): İş görenin, organizasyonda kalması halinde kıdem tazminatı alabilmesi ayrılması durumunda kaybedebilmesi.

Topluluk: İş görenin, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu.

Seçenekler: İş görenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanmayacak olması.

1.3.1.4.6. Normatif Bağlılık Faktörleri

Normatif bağlılık kişinin organizasyona girmeden önce (aile,kültür,sosyal) hem de girişi sonrasındaki (rgtsel sosyalleşme) yaşantısından etkilenmekte, bu da kişilerin sahip olduğu örgütsel bağlılık normunu artırmaktadır. Yani alışanlar örgütlerine ve örgütsel amaçlara minnet duyarak ve kendilerini mecbur hissetmeleri normatif bağlılığı etkilemektedir.

1.3.2.Davranışsal Bağlılık

Kişilerin bir takım gerekçelerle ve koşullarda ortaya koydukları bazı davranışları zamanla benimseyerek alışkanlık haline getirdiği bu örgütsel bağlılık düzeyine davranışsal bağlılık denilebilir.

1.3.2.1.Becker Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'in yan bahis yaklaşımına göre, iş gören örgüte duygusal bir bağlılık duymaz, örgüte bağlılık göstermezse kaybedeceklerini hesaba kadar ve örgüte bağlanır veya örgüte bağlı görünmeye devam eder. (Gökmen, 1996:1-2) İş görenlerin örgüte olan bağlılıkları kazandıkları statü, hakettikleri ücret ve yan demeler, tazminatlar, elde ettiği pozisyon ve kariyer gibi imkanları kaybedeceğini düşünerek duygusal bir bağlılıktan öte kazanç ve kayıp analizi yaparak örgüte bağlılığını devam ettirir.

Becker, bireyin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık olarak tanımlamaktadır. (Gl,2003:74)

Örgüte kattığı emek-değer ve örgütün ilerleyen zamanda ulaşacağı hedeflerin bir parçası ve bu parçadan kendine pay edinme düşüncesi yan bahis olarak tanımlanabilir. İş görenlerin işten ayrılmasıyla kaybedeceği maddi, manevi ve sosyal kayıpları göz önünde bulundurarak örgüte bağlı kalır. Becker'in yan bahis kuralları 4 başlıkta inceler;

Toplumsal Beklentiler: İş görenler örgüt dışında ve sosyal çevrede belirli bir statü kazanmış, evre edinmiş toplumsal sermaye biriktirmiştir. Bağlı bulunduğu örgüt

dışında elde ettiği statü, çevre ve toplumsal sermayeyi kaybetmemek ve kazandığı beşeri ilişkileri zedelememek; işten ayrılmasıyla hakkında oluşabilecek ve sahip oldu sosyal çevre, toplumsal sermaye ve statüyü olumsuz etkileyecek düşünce ve bakış açısına maruz kalmamak için kendi kendine bir baskı söz konusudur.

Bürokratik Durumlar: İş görenin uzun zamandır çalıştığı işyerinde veya bulunduğu örgütte yıllara yayılarak elde ettiği bazı mali ve sosyal haklar vardır. İş gören işten kendi isteğiyle ayrılması ve işten çıkarılması durumunda elde ettiği bir takım mali hakları kaybedecek, sosyal hakları elinden gidebilecektir. Örneğin ülkemizde 4-a sigortalısı olarak çalışan bir iş görenin kıdem tazminatı hakkı ve iş kanununa göre elde ettiği ve işyerinde çalışma süresine göre artan yıllık ücretli izin hakkı gibi haklarını kaybetmesi önemli etkenlerdir.

Sosyal Etkileşimler: İş görenler sosyal çevrelerinde ve insanlar arası ilişkilerinde bir iyi bir intiba bırakmak ister ve toplumsal bir rol üstlenirler. Üstlendikleri toplumsal rol ve bıraktıkları olumlu intibanın devamlılığı için gayret gösterirken bunu zedeleyecek davranışlar ve söylemlerden ise kaçınıp, bağlı oldukları olumlu rollere bağlılık gösterirler.

Sosyal Roller: İş görenin sahip olduğu statü, toplumsal sermaye, maddi ve manevi kazanımlar ve toplumsal rolleri süreklilik göstererek hayatında önemli bir yere sahip olmuş ve artık hayatının da bir parçası haline gelerek olduğundan başka görünmek ya da görüldüğünden başka olmak onun için imkânsız hale gelmiştir.

1.3.2.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılık oluşması için, birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekmektedir. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın baskı olmadan verilmesi gibi faktörler, bireyin örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istekli olmasına neden olacaktır. (İlsev, 1997:39)

Bu yaklaşımda da tutarlılığa önem verilmektedir. İş görenlerin tutum ve davranışlarının sürdürülebilir olması, en azından tutum ve davranışlarını sürdürmeye istekli olmaları gerekmektedir. Ters bir durumda, yani tutarsızlık oluştuğunda birey gerilecektir. Gerilim tutum ve davranışların önemine göre yüksek veya düşük olacaktır. Böyle bir durumda iş gören gerilimi azaltmak için çelişkili tutum ve

davranışlarını uyumlu hale getirmek için tutum veya davranışlarını değiştirmek zorunda kalacaktır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011:114).

1.3.2.3. Çoklu Yaklaşım

Örgütün amaç ve hedefleri farklı farklı özellikler taşıyan kompleks yapılardan oluşmaktadır. Bu durumda örgütsel amaçlar ve hedeflere bağlılıkta noktası iş görenlerin tümünün aynı hedefleri paylaştığı söylenemez. Örgütte farklı gruplar ve bu grupların farklı amaçları ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak İş görenlerin bağlılığı da çoklu olarak ele alınmalıdır. Örgüt içindeki örgüt yapısına veya farklı konumlardaki iş görenlere göre değişen unsurlar birbiriyle ilişkili fakat temelde farklı bağlılık türlerini ortaya çıkaracaktır (Balay, 2000:24–26).

Diğer yandan tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarında örgüt bir bütün olarak ele alınmış ve bütünsel açıdan bağlılık ifade edilmeye çalışılmıştır ancak çoklu yaklaşıma göre örgütün farklı birimleri, hedefleri veya yönlerinin ele alınarak kısmi bir bağlılık yahut özel olarak belirli bir noktaya odaklanmış bir bağlılıktan da söz edilebilir.

Çoklu bağlılığın kaynakları; işletmenin iç ve dış çevresini oluşturan meslektaşlar, iş görenler, biçimsel ve doğal gruplar, işletme sahipleri, yöneticiler, müşteriler, sendikalar, hükümet diğer kişi ve kurumlar ve genel anlamda kamuoyudur. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan bu iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. (Perçin, 2008:50)

1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütler belirli hedefler doğrultusunda oluşturulmuş çok fonksiyonlu yapılardır. Bu yapıların hedeflerine ulaşmalarında en önemli unsur ise insan kaynağı olarak genel tanım içinde bulunan iş görenler veya bireylerdir. Bireyler ekonomik, sosyal, kültürel amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir örgüte bağlı olmak isterler bu amaçlar doğrultusunda bireyin kişisel özelliklerinin bağlılığa etkisi olduğu gibi örgütün de bazı özellikleri, amaçları ve yaklaşımları da bağlılık üzerinde önemli etkindir.

1.4.1. Kişisel Etkenler

Örgüte bağlılığı etkileyen kişisel birçok etken olabilmektedir. Kişinin sosyal, kültürel, psikolojik ve demografik yapısının yanında en çok öne çıkan ve üzerinde durulan etki

unsurları olarak yaş, eğitim durumu, medeni durum, cinsiyet ve kıdem olarak incelenebilir.

1.4.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Yapılan araştırmalar ve literatürdeki incelemelerde yaş etkenin örgütsel bağlılığı doğru orantılı olarak etkilediği görülmüştür. Bireylerin genç yaşta daha aktif, heyecanlı, değişen fikirleri ve farklılık arama isteklerinin ağır basması gibi faktörlerin de etkisiyle örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Daha büyük işler başarabilme hevesi, hızla yükselebile tutkusunun verdiği heyecan genç yaşta daha belirgin olarak ortaya çıkmasının yanında, farklı bir çevreye uyum sağlama konusu genç yaştaki bireyler için daha kolay olabilirken, ilerleyen yaşlarda alışılan çevreden ayrılmama arzusu, farklı çevreye ve iş ortamına uyum sağlama güçlüğü ortaya çıkmaktadır.

Bunun yanında iş ortamında kazanılan pozisyon, statü, sosyal çevre genç yaşta genellikle daha az olduğundan kaybedilebilecek bir etkenken ilerleyen yaşlarda kazanılan pozisyon, statü, sosyal çevreden vazgeçmenin maliyeti bireyler açısından daha güçtür.

Özkaya ve diğerlerinin, 41-50 yaş grubunda olanların örgütlerine devamlılık bağlılığı ile bağlı oldukları diğer yaş gruplarına göre bağlılığın önemli düzeyde yüksek olduğu, yaş ilerledikçe çalışanların örgütlerine olan bağlılığının arttığı tespit edilmiştir. (Özkaya, Karakoç ve Kara, 2006:85)

1.4.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Kadın ve Erkeğin örgütsel bağlılığı cinsiyet düzeyinde incelendiğinde literatürde farklı görüşlerin yer aldığı görülmekte ve fikir birliğine varılamamaktadır. Ülkemizde Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Gündoğan, (2009) araştırmasına göre, duygusal bağlılığın cinsiyetle ilintili olmadığı, bunun yanında erkek çalışanların devam bağlılığı düzeylerin kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Diğer bir görüşe göre ise; kadınların işlerini ve örgütlerini erkeklere oranla daha az sıklıkla değiştirme eğiliminde oldukları, örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu; yine bazı araştırmalara göre de kadınların bulundukları statüye gelirken erkeklere oranla daha fazla engelleyici faktörle karşılaştıkları ve bunlarla baş etmek

zorunda kaldıkları için örgütlerine olan motivasyonlarını artırarak erkeklere oranla daha fazla bağlılık sergiledikleri belirtilmektedir (Gül, İnce, 2005:57)

Cinsiyete göre bağlılık araştırmalarında görülmektedir ki yalnız başına cinsiyeti doğrudan doğruya bir etken olarak görmek yerine cinsiyetle birlikte, iş ortamı, medeni durum, kültürel yapı ve statü gibi önemli faktörler de etkilemektedir. Örneğin kadınların iş yaşamında aradığı önemli etkenlerden biri güvenilir bir çalışma ortamı olarak bilinmektedir. Her iki cins içinde güvenlik önemli bir faktör olsa da toplumumuzda kadının iş yaşamında güvenilir çalışma ortamı işe olan bağlılığını önemli düzeyde etkilediği düşünülmektedir.

1.4.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum

Örgütsel bağlılık ve medeni durum ile ilgili yapılan araştırmalar az düzeydedir. Ancak Özkaya ve Diğerlerinin yaptığı araştırmada evli ve evli çocuklu olması iş değiştirme fikrini etkilemekte, para kazanma ve mevcut düzeni koruma ihtiyacı bağlılığı olumlu etkilediği değerlendirilirken, evli çalışanların bekar çalışanlara göre gösterdiği bağlılık düzeyiyle ilgili yapılan anketlerde yüksek oranda çıkmaktadır. (Özkaya, Karakoç ve Kara, 2006:85-88)

Araştırmaya göre evli ya da boşanmış olan bireylerin bekar olanlara oranla örgüte daha çok bağlılık gösterdiği ve örgütlerinden ayrılmayı daha maliyetli buldukları saptanmıştır. Bunun yanı sıra bakmakla yükümlü olunan çocuk ve yaşlı gibi fertlerin bulunmasının, bağlılığın artmasında etkili olacağı da belirtilmektedir. Buna karşın bekar olan bireylerin ise daha az bağlanma gereksinimi duyacakları ve uygun iş alternatiflerini daha fazla değerlendirecekleri belirtilmektedir. (Bakan, 2011:97)

1.4.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İş görenlerin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı; diğer bir ifadeyle eğitim düzeyi azaldıkça örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı görülmektedir (İnce ve Gül, 2005:66) Gündoğan (2009) yapmış olduğu araştırmada katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde birbirinden farklılık gösterdiği ve eğitim durumu arttıkça duygusal bağlılık düzeyinin düştüğü sonucuna ulaşmıştır. İş hayatı yüksek eğitim almış bireyler için sadece para kazanma aracı olan bir kurum olmaktan öte toplumda

yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri ilerletme imkanlarının sağlandığı bir ortam anlamını da taşımaktadır (Çakır, 2001:111).

Bireyler aldıkları eğitime uygun olarak kariyer olanakları ve iyi bir pozisyon vadeden örgütlerde çalışmayı istemektedir, özellikle iş dünyasında kalifiye işgücü olarak çalışanlar da firmalar arası transferlere rastlanmakta bu da eğitim ve bilgi düzeyinin örgütsel bağlılık açısından etkisini ortaya koymaktadır.

1.4.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem - Hizmet Süresi

Araştırmaların çoğunda kıdem ile örgütsel bağlılık arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Balay, 2000:78). Allen ve Meyer'in geliştirmiş oldukları "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" olan devam bağlılığında ve Becker'in yan bahis yaklaşımında bahsettiği işten ayrılmanın maliyetini kavramlarında açıkladıkları, ücretle birlikte mali ve sosyal haklar ile tazminat haklarını kaybetmeme isteği kıdem başka bir deyişle hizmet süresinin artmasıyla örgütsel bağlılığın doğru oranda arttığını göstermektedir. Sönmez (2017) İller Bankası Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma Ve İller Bankası A.Ş.'de Bir Uygulama konulu araştırmasında Örgütsel bağlılık ölçeği geneli için; 0-5 yıl süre ile hizmeti bulunanların örgütsel bağlılık düzeyleri diğer gruplardan anlamlı derecede farklı ve düşük olduğunu tespit etmiştir.

1.4.2. Örgütsel Etkenler

Örgütsel bağlılığa etki eden etkenlerin diğer bir unsuru da örgütün mensuplarına, faaliyet alanı içindeki etkinliği, uyum ve uygulamalarıdır. Bunlar işin niteliği ve katılım, ücret, rol çatışması, örgüt kültürü, ödüller olarak sıralanabilir.

1.4.2.1. İşin Niteliği ve Katılım

Örgütsel bağlılığa örgütsel etkilerde önemli bir paya sahip olan nitelikli iştir. İş görenler yaptıkların işin niteliği, iş görülmesinin yanında işin planlanması, tasarlanması ve yönetimi sürecine dahil edilmesi ve iş tatmini örgütsel bağlılığa etki etmektedir. İş tatmininin yüksek olduğu bir örgütte iş görenlerin işe ve örgüte bağlılığı da oransal olarak yükselmekte, sürece dahil olma isteği artmakta ve manevi kazanımın paydaşı olma arzusu oluşmaktadır. Nitelikli iş yapma ve nitelikli bir örgütün parçası olma isteği birçok iş görenin işe yönelimini etkilemektedir. Prestijli bir örgütün

mensubu olmak bazen diğer kazanımların ve maddi beklentilerin de önünde yer alabilmektedir. İşin görünümü iş doyumu için önemli bir etmendir. Bazı durumlarda işin ücreti ve avantajları yüksek olsa da genel yapısı iş görenin niteliklerine ve isteklerine uygun olmadığında işinde doyumsuzluğa neden olur. (Özgen, Öztürk, vs Yalçın,1998:332) Örgütte karar almaya katılımın, örgütsel bağlılık ile sonuçlanacağı beklentisi vardır. Çünkü katılım, iş görenleri örgütle bütünleştirmekte ve onları örgütsel kararlara bağlı kılmaktadır. (Balay, 2000:140) Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. (Güçlü, 2006:64)

1.4.2.2. Ücretler

Çalışanların hizmetlerine karşılık kazandıkları ücretler örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir parametredir. Ücret düzeyi gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta bireyin statüsünü de belirleyen bir faktör olması dolayısıyla işin çekiciliğini arttırmakta ve çalışanın ücret düzeyinin yükselmesi genellikle örgütsel bağlılık düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır (Balay, 2000:68) Ücret politikasının adil olduğunu düşündüklerinde örgütsel bağlılıkları artacaktır. Düşük ücretle çalışanlar için örgüte bağlı hissetmemekte ve işi geçici olarak görmekteirler. (Eren, 1993:271)

İş görenlerin ve işverenlerin de ortak amaçlarının başında yüksek gelir elde etme isteği vardır. İş görenler özel sektöründe emek karşılığı olarak ücret alırlar bu kamu sektöründe ise maaş olarak adlandırılır. Genel tanım içerisinde iş görenlerin emeklerinin karşılığı hakettikleri ücreti almak isterler, hakedilen veya iyi şartlarda yaşamını sürdürebileceği ücreti alan iş gören örgüte bağlı ve sorumlu hissedeceği gibi kazancının devamlılığı için de işini daha iyi yapma gayreti içinde olacaktır. Diğer yandan ücreti yeterli olmayan ve geçim sıkıntısı yaşayan bir iş görenin iş verimi düşecek, işe bağlılığı azalacak ve daha iyi ücret elde edebileceği başka işler aramakla meşgul olacağı için performansıyla birlikte örgütsel bağlılığı da azalacaktır. Düşük ücretle insan çalıştırmanın maliyeti bu açıdan değerlendirildiğinde iş görenin yanında işveren içinde maliyet unsuru oluşturmaktadır.

1.4.2.3. Rol Çatışması

Rol çatışması, kişiden beklenen ile yapması gerekenin arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkan çatışma şeklidir. (Ertürk, 2000: 223). İş görenlerin çalıştığı kurumda rollerinde belirsiz ve çatışma varsa bu durum strese neden olur. Buda

olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. (Akar ve Yıldırım, 2008: 100) Farklı yöneticilerin bir iş görenden birden fazla iş istemesi ya da birbirinden farklı nitelikte iş istemesi ve çalışanın iki işi birden yapmaya çalışması veya bir işi yapmaktan vazgeçmesi sürecinde yaşanan olumsuzluklar rol çatışması veya diğer bir ifadeyle belirsizliğine neden olmaktadır. Net ve açıkça ifade edilmeyen görev tanımları iş görenlerin psikolojisine olumsuz etki etmekte, iş performansının yanında örgüte bağlılığa da olumsuz etki etmektedir.

1.4.2.4. Örgüt Kültürü

Çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan, içinde hareket edilen değerler bütünü olan örgüt kültürü sayesinde, örgüt içinde farklı kültür veya eğitim seviyelerine rağmen çalışanlar olaylara benzer bakış açıları geliştirmektedir. (Vural, Coşkun:2007:155)

Özel sektör kesimi yöneticileri ve kamu kesimi yöneticileri arasında örgütsel bağlılık ve kültür ilişkisini inceleyen araştırmalara göre, yöneticilerin örgütsel bağlılığı özel sektör örgütlerinden kamu sektörü örgütlerine negatif yönde bir düşüş eğilimi göstermektedir.

Yöneticiler örgütlerinin algılanan ve arzulanan örgütsel kültürü arasında bir boşluğun var olduğunu haber vermiş ve bu boşluğun daha çok kamu sektöründeki örgütlerde olduğunu bildirmişlerdir. Sonuçlar örgütsel bağlılığın, örgütsel kültür boşluğundan olumsuz etkilendiğini göstermiştir. (Balay, 2000:143-144).

1.4.2.5. Ödüller

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör de örgütsel ödüllerdir. Çalışanlara yapılan sabit ödemeler dışında ücret dışı yan gelirler, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır. (Keleş, 2006:64)

Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde ihtiyaç duyduğu insan kaynağının elde edilmesinde, motivasyon ve bağlılıklarının artırılmasında yardımcı olan sistem, politika ve stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması sürecidir. Ödül, sadece para gibi bireye dışarıdan gelen ödüllerden değil, aynı zamanda bireyin özüne hitap eden asıl ödüllerden de oluşmaktadır. (Akıncı,2001:102)

İş görenler örgütün finansal hedeflere ulaştığında elde edilen ekonomik kazanımları ve kârı öğrenir, bu kâr ve kazanımın kendilerine yansıtılması iş görenleri daha çok çalışmaya ve zorlu işleri başarmaya yönlendirir, iş görenleri ödüllendirme finansal bir kayıp değil uzun vadeli kârlılık planları için akılcı bir yoldur.

Çalışmaların karşılığı ücret alan iş görenler özverili ve olağandan daha yüksek performans göstererek dahil olduğu örgüte katma değer sağlayabilir ve bunun devamlılığını sağlamak ve kazan-kazan stratejisi çerçevesinde iş görenleri ödüllendirmek olumlu bir katkıdır.

Performansı artırıcı nitelikteki bu yaklaşımlar bugün birçok özel ve kamu kurumunda göze çarpmakta, iş görenlerin yaptığı olumlu katkı ya da sağladığı artı değer ödüllendirilerek hem kişinin bağlılığı artırılmakta hem de diğer iş görenlerin özendirilmesi amaçlanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kelimesi İngilizce “motivation”, “motive” kelimesinden türemiştir ve bu kelime Latince’de “movere” yani hareket etmek anlamında kullanılan bir eylemdir. Özetle, bu kelime temel olarak harekete geçiren anlamındadır. (Adair, 2003:9). Motivasyon kimi yerde organizmayı harekete geçiren itici güç olarak tanımlanırken, kimi yerde ihtiyaçları tatmin için organizmayı harekete geçiren itici güç olarak kullanılır. Hedefe varıldığı andan itibaren itici güç ortadan kalkar. (Önen,Tüzün, 2005:20).

Motivasyon, en bilinen şekliyle “bireyi davranışa sevk eden içsel bir güç” olarak tanımlanmaktadır. Yani motivatör denilen itici güç bireyi harekete zorlayan mekanizmadır. (Keser, 2006:3)

2.1.İş Motivasyonu

İş motivasyonu, bireyin ve örgütün ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi veya isteklendirilmesi süreci ya da işle ilgili davranışları başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktör olarak tanımlanabilir. (Solmuş, 2004:152) Çalışmaya güdülenme ise çalışanın, üstlendiği görevler sonucunda ulaşması beklenen örgütsel amaca ulaşmayı içtenlikle istemesidir. (Başaran, 2000:75)

İş motivasyonun sağlanması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için önemli bir parametredir. İşe olan güdülenme ve istek iş kalitesini artıracak gibi çalışanların verimini artıracaktır. Çalışanları motive edici çeşitli unsurlar vardır, bu unsurların sağlanması verimli ve güdüleyici bir iş akışının düzenlenmesi ise organizasyonun sorumluluğundadır.

Her bir yönetici emrindeki insanların ya da iş birliği içinde çalıştığı kişilerin özellikleri, beceri ve kabiliyetleri oranında başarılı olur. Yönetici, insanları kapasitelerinin tamamını kullanacak şekilde yönlendirmesi, davranışlarını örgütün ihtiyaçlarına göre yönlendirerek, gayret ve çabalarını da amaca doğru yönlendirmeli

ve uyumlaştırmalıdır. Bunun için, iş görenlerin inancını sağlayarak ve inceleme, denetim altında tutarak, duruma göre ödüllendirilmelidir veya cezalandırılmalıdır.

2.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyon sürecini açıklamak için pek çok motivasyon teorileri oluşturulmuştur. Bu konuda geliştirilen teoriler, motivasyon süreci içinde vurguladıkları aşamalara göre farklılaşmakta ve çeşitlenmektedir (Tevrüz, 2002:101). Bu motivasyon teorilerini süreç ve kapsam teorileri şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Kapsam teorileri, kişileri motive eden faktörlerin neler olduğunu açıklar; ancak bu etmenlerin davranış üzerindeki isleyişi hakkında pek bilgi vermezler. Süreç teorileri ise, davranışın ortaya çıkışından sona erisene kadar geçen sürece; bu sürecin içinde yer alan değişkenlere ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerine açıklık getirmeye çalışırlar (Tınaz, 2000:29).

Kapsam teorileri, insanı belirli bir anda içinde bulunan güdü veya ihtiyacını tatmin etmeye yöneltmekte veya zaten var olup da saklı bulunan güdüsünü uyandırma yoluna gitmektedir. Oysa, süreç teorileri, insan davranışının nasıl başladığını, nasıl yöneltildiğini, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar (Eroğlu, 2006:332).

2.2.1. Kapsam Teorileri

İnsan ihtiyaçlarını, kişisel ve psikolojik özelliklerini esas alarak inceleme yapan teorilerdir. Kapsam teorileri adı altında gruplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır: Abraham MASLOW tarafından gerçekleştirilen ihtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı; Frederick HERZTBERG tarafından gerçekleştirilen Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen Motivasyon Teorisi), David Mc CLELLAND tarafından gerçekleştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi ile Clayton ALDERFER'in ERG Yaklaşımıdır. (Koçel, 2005:637)

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi kavramı motivasyon teorileri içerisinde en bilinen ve kabul gören teorilerin başında gelmektedir. Maslow araştırmasında insanların en temel ihtiyaçlarını gidermek gereksinimden kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru kademeler halinde ilerleyen bir süreç içinde yaşamdan bahsetmiştir. İhtiyacın hiyerarşi örgütün veya yöneticinin İş görenlerin hangi ihtiyacını gidererek verim elde edebileceğini anlayabilmesi açısından önemlidir. Bazı ihtiyaçlar birbiriyle geçişken olsa da aşama

aşama ayrımı giderek tanımlanmıştır, Maslow'un hiyerarşisini şekilde gösterecek olursak;



Şekil: 1-1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

2.2.1.1.1. Temel Yaşamsal İhtiyaçlar

İnsanların içgüdüsel olarak sahip oldukları ve karşılanmadığında ölümcül dahi olabilen gereksinimlerdir. Örnekleyecek olursak yeme-içme, uyuma, nefes alma, cinsellik olarak sayılabilir.

2.2.1.1.2. Güvenlik Korunma İhtiyacı

Temel Yaşamsal ihtiyaçları gidermiş olan insanlar güvenli bir yaşam ihtiyacı duyarlar, fiziksel güvenliği sağlamak için korunaklı bir barınak ihtiyacı da buradan gelmektedir. İyi bir çevre de yaşama isteği de yine güvenli bir yaşam sürdürmek için tercih edilir kişilerin kendilerini koruyacak cisimlere sahip olma gereksinimi de fiziksel güvenliği sağlama ihtiyacındandır. Diğer yandan güvenliğin diğer bir boyutu da sosyal güvenliktir. Bireyler geleceğini güvenceye almak için sosyal güvenliğe tabi olmak, hastalık, emeklilik ve ilerleyen yaşlarda bakıma ihtiyaç duyma olasılıkları için sosyal güvenlik gereksinimi duyulur.

2.2.1.1.3. Aidiyet – Sosyal Bağ İhtiyacı

Bireyler günlük yaşamlarının büyük bir kısmını ev ve aile ortamı dışında sosyal ortamlarda geçirirler, günün önemli ve verimli kısmını ise iş ortamında geçirirler. Bireylerin iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri motivasyonları açısından son derece önemlidir. Memnuniyet duyulan, içinde bulunmaktan keyif alınan bir iş yeri ve iş ortamı çalışanların motivasyonuna olumlu katkı sağlayacağı gibi verimlilik ve bağlılıklarını da aynı düzeyde artıracaktır. Örneğin ait olma ve sevgi ihtiyaçları düzeyinde bulunan bir kişinin aldığı ücreti yükseltmek, o kişinin çalışma motivasyonunu yükseltme yolunda pek fazla işe yaramayacaktır. Bu kişinin ihtiyaç duyduğu şeyler çevresi tarafından kabul görmek, dostluklar kurmak ve topluluk içinde bir yer sahibi olmaktır. Ücret artışı bu ihtiyaçların hiçbirine cevap vermez; dolayısıyla kişiyi motive edemez (Önen, 2005:35).

2.2.1.1.4. Saygınlık İhtiyacı

Bireylerin gerçekleştirdiklerinin takdir edilmesi, saygın ve önemli bir kişi olarak değer verilmesi, özgüven olarak tanımlanabilir. Çalışanların yetenekli, ilgili ve bilgili oldukları konuların tespit edilerek o konularda fikirlerine başvurulması, iş akışı düzenlenirken ve görevlendirme yapılırken iş görenlerin görüşleri doğrultusunda düzenlemeye gidilmesi çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacaktır.

Özellikle kamu kurumlarında İş görenlerin fikirleri alınarak mevzuat düzenlemeleri yapılması ve iş ve işlemlerin emir ve kurallar bütünü olmaktan ziyade ortak kararlar ve iş bölümü olarak dağılımı çalışanları olumlu etkileyeceği gibi motivasyonlarını da artıracaktır.

2.2.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Diğer kademe ihtiyaçlarını büyük oranda tamamlamış bireylerin daha özgürce ve yaratıcı olarak yenilikler, değişimler ve farklılıklar ortaya koyma ihtiyacıdır. Maddi beklentilerin dışında adından hayranlıkla söz edilmesi, saygı ve ilgiyle takip edilmesi durumudur. Yön verme, yönetici olma, liderlik etme eylemiyle ilintili olan bu kademe genelde karar alma mekanizmalarında bulunan üst düzey çalışanlarda görülür. Her bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı da farklılık gösterebilir, örneğin maddi doyuma ulaşmış bir kişi vakıf faaliyetleri ve sosyal yardımlar yaparak kendini gerçekleştirme gereksinimini giderdiği gibi, daha büyük tamamen farklı sektörlerde yatırım ve öncülük ederek adından söz ettirme isteğiyle bu gereksinimi karşılamak isteyenler olabilmektedir.

2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in teorisine göre insanların iş yerinde kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan histerik etmenler ile işyerinde iş göreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirme ya da doyum sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü iş yerinde belirli faktörlerin varlığı doyuma katkı sağlamakta iken bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta ve doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli faktörlerin yokluğu iş göreni kötümser yapıp doyumsuzluğa neden olmaktadır. Bunların varlığı iş göreni güdülememekte, bunlarla sadece motive olmaktadır (Eren, 1993:365).

Herzberg 200 kişiden oluşan muhasebeci ve mühendis grubuna uyguladığı; “işinizde kendinizi ne zaman ne zaman kötü hissettiğiniz açıklayınız” konulu ve serbestçe açıklanması istediği anketin sonuçlarında iyi hissetmeyle ilgili, işin kendisi, başarıma, sorumluluk gibi kelimeler kullanılırken. En kötü hissetme sorusuna ücret, çalışma koşulları, nezaket, temizlik gibi kavramlar ifade edilmiştir. Herzberg araştırma sonucuna göre dışsal faktörler (hijyen) ve içsel faktörler (özendirici) olarak iki ana başlıkta sıralanmıştır.

Hijyen Faktörlerinin en önemlileri şunlardır (Önen, 2005:44):

- 1-Şirket Politikası ve yönetim şekli,
- 2-Yöneticinin kişiler arası iletişim becerileri,
- 3-Teknik kalite ve üst yönetimin tutumu,
- 4-Kişiler arası ilişkiler,
- 5-Fiziksel çalışma koşulları,
- 6-Ücret ve yan gelirler,
- 7-Kurallar ve talimatlar,
- 8-İş güvenliği.

Özendirici faktörler (iş doyumu):

- 1-Başarma
- 2-Sözel taktir, tanınma,
- 3-İşin çekiciliği,
- 4-Sorumluluk,
- 5-Büyüme, ilerleme fırsatları.

Hijyen faktörleri insanları doğrudan motive eden bir faktör olarak ele alınmasa da motivasyonu etkileyen faktörler olarak değerlendirmektedir, bu faktörler uygun seviyede olmazsa motivasyonu düşürebileceği gibi iyi seviyede olursa da motive edici özelliğinden söz edilebilir. Çalışanların performans ve iş kalitesini artırma özelliği vardır. Hijyen faktörleri yokluğunda doyumsuzluk hissi yaratır ancak sadece hijyen faktörlerinin varlığı doğrudan doğruya doyum hissi yaratmayacaktır.

Özendirici faktörler ise ana unsurları oluşmaktadır, bu unsurların hepsi bir arada olması durumunda yüksek kalite, performans ve iş doyumu gerçekleştirir. Maslow'un hiyerarşisinde bahsedilen “Kendini Gerçekleştirme” aşamasıyla ilgilidir.

2.2.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Başarı ihtiyacı teorisinin temelini; iş görenleri verimlilik ve üretkenliğe yönlendirme oluşturmaktadır. Bu teoriye göre başarıyı etkileyen dört ihtiyaç vardır (Önen, 2005:46-47):

2.2.1.3.1. Başarma İhtiyacı

İş görenler, ulaşılması zor ve güç amaçlar belirleyerek bunlara ulaşabilmek için gereken bilgi ve yeteneği elde edip kullanmak isterler. İş görenler başarma ihtiyacıyla doğru orantılı olarak başarılarını artırmaya, kazanmaya yönelik olarak kendilerini geliştirirler. Bunun aksi durumda da başarısızlık korkusu motivasyonlarını olumsuz da etkileyebilir. Bu gibi durumlar için öngörülebilir, başarılabılır ve gerçekleştirilir hedefler konulmalıdır.

2.2.1.3.2. İlişki kurma (Kabul Görme) İhtiyacı

Sevgi, ait olma, bağlı olma ihtiyacıdır. İnsan toplumsal bir varlık olması sebebiyle insan ilişkileri iyi tutma ihtiyacı hisseder bu ihtiyaca olan bağlılık yüksekse bağlanma ihtiyacı yüksektir. Bu bireyler insan ilişkileri geliştirme, çevre edinme, genişletme çabası güderler.

2.2.1.3.3. Güç Elde Etme İhtiyacı

Bireyler bulundukları sosyal ortam içerisinde diğer bireylere tahakküm kurma, emir altına alma, kontrol etme, yüksek statü, idare ve yetki ihtiyacı duyarak kendilerini bu yönde yetiştirirler. Ancak bu yönde eğilim gösteren bireyler benzer eğilim gösterenlerle çatışma durumunda olacaktır zira idare ve üst düzey yetki pek az kişiye verilebileceğinden talip olanlar birbirleriyle çatışabilecektir.

2.2.1.3.4. Uzmanlık İhtiyacı

Üstalık veya uzmanlık seviyesinde, yüksek kaliteli ve kusursuz iş yapma ihtiyacıdır. İşi tamamıyla profesyonel ve teknik açıdan ele alan bireyleri kapsar.

McClelland bu dört ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünü tek başına bireyi ve toplumu etki altında bıraktığını iddia eder. Birey, faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde çekinir ve korku duyar (Keser, 2006:32). McClelland'a göre başarma ihtiyacı çalışanın performans düzeyini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Başarma ihtiyacı doğuştan değil, sonradan kazanılmış bir ihtiyaçtır (Önen, 2005:47). Bu teori organizasyonlara; hangi personeli nerede konumlandıracağını tespit edip motivasyonu yüksek düzeyde olacağı yerde görevlendirerek çalışan verimliliğini artırma noktasında yön gösterebilmektedir.

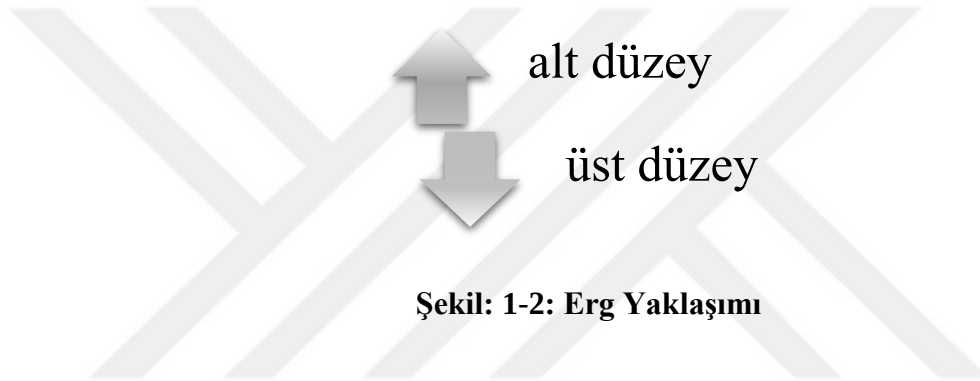
2.2.1.4. Claydon Alderfer'in ERG Yaklaşımı

ERG Yaklaşımı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini esas alarak daha basitleştirilmiş ve sadeleştirilmiş hale olarak ele alınmıştır. Temel gereksinimler yani alt düzey gereksinimlerden üst düzey gereksinimlere doğru bir yönde gereksinimler giderilmelidir. İhtiyaçlar üç kategoride incelenmektedir, bunlar;

1-Varolma İhtiyacı

2-Aidiyet İhtiyacı

3-Gelişme İhtiyacı



Yaklaşım ismini ise varolma=existence, aidiyet, ilişki kurma=relatedness, gelişme=growth kelimelerinin İngilizce anlamlarının baş harflerinden almaktadır.

2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, bireylerin nasıl davranışa geçeceği; kendisini nasıl yönlendireceği ve davranış değişikliğine göre kendisini nasıl kontrol edeceği üzerinde durur. (Keser, 2006:37)

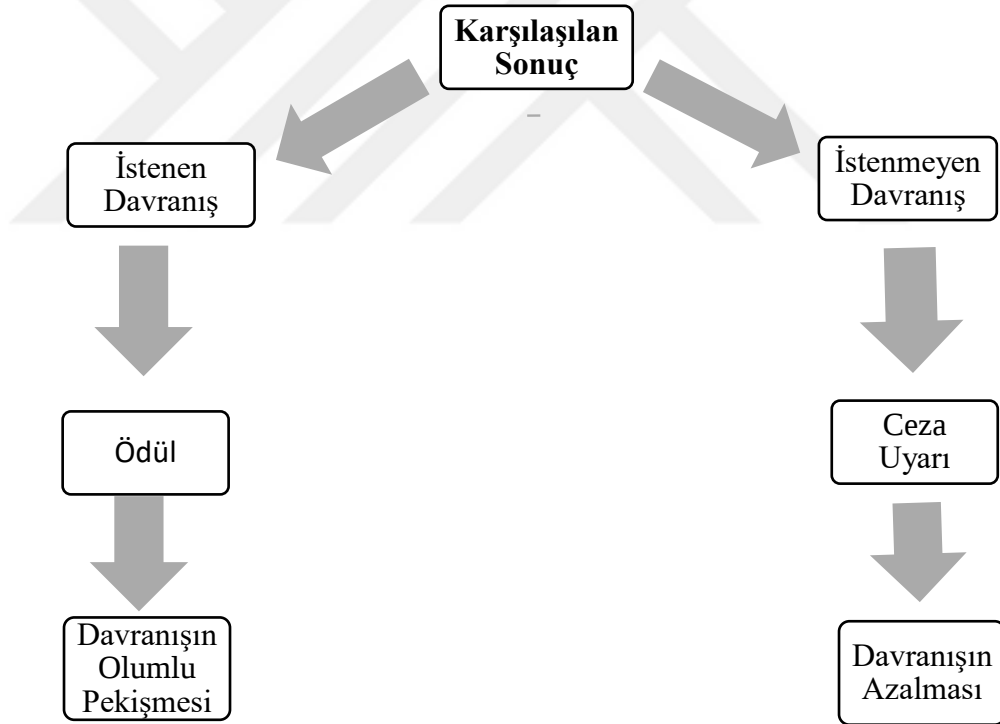
Süreç teorisine göre ihtiyaçlar, kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca biridir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktörde davranış ve motivasyon üzerinde rol oynamaktadır. (Koçel,2003:644)

2.2.2.1. Davranış Şartlandırması Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı

Şartlandırma kavramının iki çeşidi vardır bunlardan biri klasik şartlandırma diğeri ise sonuçsal şartlandırma olarak tanımlanır. Motivasyon teorisi olarak ele alınan

şartlandırma türü sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün ana fikri; davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Kişi bir nedenle bir davranışta bulunur. Bu davranışların sonuçları ise önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen bir personelin (davranış: geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşılabilecek sonuç (amirin ikazı, uyarısı, cezalandırması, hiçbir şey söylememesi, hoş görmesi) tarafından etkilenecektir (Koçel, 2005:645-646).

Bu davranış örneğinde bahsedilen sonuçların istenen veya istenmeyen davranış türü olmasına göre yöneticilerin tutumu belirlenecektir. İstenen davranış türü sergilendiyse bunun devamlılığı için taktir, ödül, onaylama gibi geri bildirimler etkili olacağı gibi istenmeyen bir davranış türü sergilendiyse davranışın tekrar etmemesi ya da sonlandırılması için uyarma, cezalandırma ya da ödüllendirmeden mahrum bırakma gibi yollar etkili olabilecektir.



Şekil: 1-3: Davranışsal Sonuçsal Şartlandırma Süreci

2.2.2.2. Bekleyiş Teorileri

Beklenti teorisi motivasyonu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışı nasıl yönlendirdiğini açıklamaya çalışır. Teori temelde kişinin davranışının

kendisine ödül ya da istediği bir geribildirim olarak yansıyacağına inanması halinde motive olacağını ifade eder. Davranışa göre kişiler herhangi bir olumlu yaklaşım, geribildirim ve ödülle karşılaşmazsa kişiler benzer davranışı göstermeye istekli olmaz.

Valens, bir ödülün veya geribildirimın kişi için ne anlam ifade ettiği gösterir. Kişinin bir şeyi isteme ya da arzu etme büyüklüğüdür.

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \sum (\text{Valens} \times \text{Araçsallık})$$

Beklenti, kişinin davranışı gerçekleştirebileceğine yönelik öznel olasılıktır. Öznel olasılık kişinin davranışı gerçekleştirmeye yönelik inancıdır ve bu inanç düzeyi değişkendir. Beklentinin “0” olması kişinin kendisine verilen işi başarıyla tamamlayamayacağına kesin gözle bakması anlamına gelir. Beklentinin “1.0” olması kişinin, en küçük bir şüpheye bile sahip olmadan, kendisine verilen işi başarıyla tamamlayacağına olan inancını gösterir. “0.50”lik bir beklentiye kişinin başarı için yarı yarıya şansı olduğuna dair inancına işaret eder (Önen, 2006:56,57).

Eğer bir kişinin hem valens değeri hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır (Koçel, 2005:649). Böylelikle kişi işe dair bütün bilgi, beceri ve özverisini adapte ederek motive olacak, etkin çalışacaktır.

Araçsallık bu modelin üçüncü Kuramını oluşturmaktadır, araçsallık kısacası iş başarısı sonucunda kişinin elde ettiği ödül olarak açıklanabilir.

2.2.2.3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi bireylerin iş için sarf ettiği gayret ile emeğin karşılığında aynı nitelikte iş görenler arasında kendi içinde oluşturduğu eşitlik duygusudur. Yani eşit işi yapanların karşılığında aldığı geri bildirim, kazanım, ücret ve diğer faktörlerin birey üzerindeki algılanmasıdır. Eğer birey bu algılama da olumsuzluk hissederse davranışını gözden geçirerek kendince duruma uygun davranış geliştirecektir.

Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür (Aşıkoğlu, 1996:133):

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma),

- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- Gayret ve sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi; böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terk etme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık)
- Başkalarını, sarf ettiği gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Bu teoriye günümüzde yaygın söylem olan eşit işe eşit ücretin ana düşüncesini oluşturmaktadır. Eşit iş yapanların farklı kurumlarda veya unvanlarda, farklı statüde farklı maaşla çalışması özellikle kamuda tepkilere neden olmuş, kurumlar arası geçiş talepleri, toplu görüşmelerde yoğun talepler ve sendikal baskılar ile iş veriminde düşüşlerle sonuçlanmıştır. Üst yöneticiler benzer durumlara maruz kalmamak ve hakkaniyeti sağlamak için teorinin neden ve sonuçlarını değerlendirerek dikkat etmelidir.

2.2.2.4. Amaç Teorisi

Bireylerin belirledikleri amaçlar performans ve amaçlarına olan motivasyonlarını etkileyecektir. Daha spesifik ve yüksek düzeyli amaçlara ulaşmak isteyen bireylerin performans ve motivasyonları daha güçlü olacaktır. Her örgütün bir amacın vardır ve bu amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş organizasyonlardır. Yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır (Keser, 2006:44):

- Amaçlar açık ve net olmalı, genel ifade eden amaçlardan kaçınılmalıdır.
- Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli ve benimsenmelidir.
- Amaçlar iddialı olmalıdır.

Amaç koymanın çalışan performansını artırabilmesi için gerekli bazı unsurlar vardır. İş görenlerin amaçlara bağlılığı olmalıdır yani belirlenen amaçları kabullenmelidir. İş görenlerin eylemlerinin amaçlara uygun olup olmadığıyla ilgili geri bildirimler olmalı bu yönde yönlendirmeler yapılmalıdır aksi taktirde amaçtan ayrılma durumu söz konusu olabilmektedir. Diğer bir unsur ise amaçlar iş görenin performansını artıracak nitelikte olsa da performansı ve kapasitesini aşan nitelikte olmamalıdır.

2.3. Motivasyon Araçları

Organizasyon içinde iş görenleri örgütsel amaçlara kanallı etmek, ortak ölkü ve amaçlar etrafında eşgüdömlü olarak çalışmaları sağlayarak bu konuda motivasyonları, performans ve katma değeri artırmak için kullanılan özendirici araçlar vardır.

Özendirici araçlar; kiş, toplum, sosyal çevre, iş çevresi, kültür ve algı gibi bir çok unsura göre değışkenlik gösterse de genel geçerliliğe sahip bazı araçlarda kullanılmaktadır.

2.3.1. Ekonomik Araçlar

İş görenlerin motivasyonunda ücretler büyük oranda etkilidir. Nihayetinde ücrete dayalı çalışan bir kişinin en önemli amaçlarından biri yüksek gelir elde ederek, ortalama bir standartta veya ortalamanın üzerinde rahat bir yaşam sürmektir. Bu sebeple iş görenlerin motivasyonunu artırmak için ekonomik araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar; ücret artışı, prim ücreti, kâra katılma ve ekonomik ödüller olarak sıralanabilir.

2.3.1.1. Ücret Artışı

İş görenleri motive etme aracı olarak kullanılan, geçerli, yaygın ve bilinen yöntemdir. Ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olmasının yanı sıra onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür (Keser, 2006:164).

Ücret İş görenlerin maddi ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra belir bir saygınlık kazandırması bakımından da çok önemlidir. (Ayaz, 198:23) Ülkemizde de bir çok mesleğin statüsü ve saygınlığı ücretine göre değerlendirilmekte aslında toplumdaki bireylerle doğrudan ilgili olmayan mesleklere mensup kişiler dahi yüksek ücretli bir işe sahipse “saygın, önemli” olarak değerlendirilebilmektedir.

İş görenler yaptıkları işle benzer veya aynı işi yapanlar arasında ücretler bakımından kıyas yaparak kendisinin yeterli ücret alıp almadığını ölçer, eğer kendisini düşük ücret alıyorsa bu durumu eleştirerek zamanla motivasyonu eksilir, ücret beklentisini yükseltir ve iş verimi de azalır.

Ülkemizde “eşit işe eşit ücret” olarak uygulamaya çalışılan sistemle motivasyon sorunları çözülmeye, beklenti ve talepler karşılanarak verimliliği olumsuz etkileyen

eşitsizlikler giderilmeye çalışmış ancak eşit işe eşit ücret olarak bilinen uygulama eşit unvana eşit ücret olarak uygulanması sebebi ile de aksamaları beraberinde getirmiştir.

Örgütlerde ücret düzeyini belirlemek için izlenecek yöntemler arasında; eğitim düzeyi, bilgi beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, sadakat ve bağlılığı, kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde sıralanabilir. (Ekşici, 2009:11) Nitekim belirli meslek gruplarında işin niteliği, tehlikesi ve doğası gereği ücretlerin olağan düzeyden yüksek olması gerekmektedir. Denetim ve karar mercileri, güvenlik ve sağlık gibi hizmet sunucuları risk faktörü altında görev yapan toplum ve insanları doğrudan etkileyen görevlerdir. Bu görevlerdeki bireylerin etkin, verimli ve özverili çalışabilmeleri, riski göğüslemeleri ve ekonomik sorunları görevlerin önüne geçirmemeleri için ücretleri de yüksek olarak belirlenmelidir.

2.3.1.2. Prim (Performans) Ücreti

Prim sistemi de ücret sistemi gibi çalışanları doğrudan ilgilendiren bir alandır. Hatta birçok kaynakta bu sistem ücretin bir parçası olarak belirtilir. Bu nedenle olabildiğince adil bir prim sistemi geliştirme zorunluluğu vardır. Primler tamamen performans değerlendirme sonuçlarına bağlanabileceği gibi, kısmen bu sonuçlara, kısmen de bölümün, projenin ve şirketin performans ve verimliliğine bağlanabilir. Prim sisteminde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de primin her çalışana performans ölçüsünde farklı uygulanmasıdır. Periyodik olarak her çalışana maaşının belirli bir katı kadar para verilmesi, bunun sabit ücretin bir parçası olarak algılanmasına yol açar ve primin motive edici bir fonksiyonu kalmaz. Prim sisteminin belirli kıstaslara dayanması ve adil olması gerekir. Aksine uygulama, bir kısım personelin desteklendiği izlenimini verir ve prim sisteminin motivasyon artırıcı özelliği tersine işlemeye başlar (Çiçek,2005:36).

Performansa dayalı veya başarıya göre ücret sağlanan artış, ikramiye ve primli teşvik araçlarının yanında, performansa göre daha az gelir ödeme durumunun bildirilmesi eski gelir seviyesine alışmış çalışanların daha fazla çalışması için kullanılabilecek bir teşvik aracı olabilir. Ancak, olumsuz teşvik araçları kişi morali üzerinde olumsuz etki yaratabilir. (Mutlu, 2003:84)

Organizasyon sistemleri belirgin ve sistematiği olan organizasyonlarda primli ücretlerin limitleri, oranları ve tutarları da önceden belirlenir. Çalışanlar performanslarına göre ne kadar ücret alacaklarını öngörebilir. Performansa dayalı ücret ve primler çalışanların işe bağlılığını, örgütsel hedeflere katılımını da olumlu yönde etki edebilir ve bu bağlamda organizasyon başarısına katkı sağlar.

2.3.1.3. Ekonomik Ödüller

İş görenlerin performansın üzerinde ya da organizasyona sağladıkları artı değerleri taktir etmek maksadıyla verilen bir takım ekonomik değeri olan kazanımlardır. Konulan hedeflere ulaşmada ya da üretim işletmelerinde alınan siparişleri vaktinde veya öncesinde üreterek işletmeye artı değer katan birimlere veya organizasyonun tamamına sağlanan ekonomik destektir. Bunlar ikramiye şeklinde olabileceği gibi tatil, ekonomik değeri olan çeşitli ödüller olarak sunulabilir.

Örgüt çalışanları üretim, satış ve hizmetlerde sağladıkları artış ve hizmet kalitesi nispetinde, örgüt amaçlarına uyumlu ve örgütsel hedeflere ulaşmak için olağandan fazla gayret sarf ettiklerinde çeşitli ekonomik ödüllerle teşvik edilerek motive edilebilirler. Ancak burada önemli, olan iş görenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir (Aşıkoğlu,1996:51).

2.3.1.4. Kâra Katılma

İşletmede çalışanların kara katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları iş görenlerin performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. İş görenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır (Aşıkoğlu,1996:49).

Organizasyonların iş görenleri örgüte bağlılığını artırmak ve ekonomik kazanımlarını artırarak başarı ve performansını güdülemek için uyguladığı bu yöntem günümüzde bankacılık sisteminde göze çarpmaktadır.

Kamu veya özel teşebbüse bağlı bankalar ve finans kurumları çalışanlarına yılın belli dönemleri ve ağırlıkla yıl (dönem) sonunda temettü adıyla kâr payı dağıtmaktadır. Diğer yandan kamu kurumları ve kamu iştirakleri ile hastanelerde uygulanan döner sermaye işletmelerinden çalışanların kadro, görev ve unvanlarına göre pay ayrılması kara katılmanın kamusal uygulamaları olarak örneklenebilir.

2.3.1.5. Diğer Ekonomik Katkılar

Günümüzde çalışanların işe olan bağlılığını artırmak için çeşitlendirilen bazı sosyal haklar da sunulmaktadır. Lojman veya kira desteği, ulaşım imkânları veya işletme bünyesinde kullanılan araçların kişisel ihtiyaçlar içinde kullanım imkânı sunulması veya belirli bir limit ölçüsünde serbesti sağlanması, sosyal güvenlik ve genel sağlık sigortasına ek olarak özel sağlık sigortası ve hayat sigortası hakkı sağlanmakta, sosyal açıdan çalışan motivasyonunun olumlu etkilenmesi sağlanmaktadır.

Lojman, kreş, okul çalışanların çocuklarına sağlanan burslar, tatil olanakları, araç, telefon psikolojik danışmanlık, hukuki danışmanlık, şirket ürünlerinden indirimli yararlanma sayılabilir. (Gümüş, Sezgin, 2012:31)

2.3.2. Psikolojik ve Sosyal Araçlar

İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde iş görenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar (Aşıkoglu, 1996:52).

İş görenlerin yalnızca ekonomik araçlarla motivasyonunun artacağı anlayışı günümüzde güncelliğini yitirmektedir. Çalışanların statü, işe katılım, iş süreçlerini geliştirme ve yönetime katılım, çalışma ortamı ve fiziksel şartlar, yetenek ve beceriler ile çalışanların ilgisi motivasyonlarını etkileyen psikolojik ve sosyolojik etkilere sahiptir.

2.3.2.1. Bağımsız Çalışma

İş görenlerin bağımsız çalışmalarına imkân veren yönetici bireyin kendine güven duygusunun gelişmesine sebep olacaktır. Böylece birey kendisini işletmenin bir üyesi ve grubun içinde değerli bir kişi olarak hissedecektir. Bu his onun verimli çalışmasını sağlayacaktır. (Alkış, 2001:60)

Bağımsız çalışma isteği iş görenler arasında işin tercih edilmesi ve işin benimsenerek motivasyonun artmasında önemli bir etkidir.

İnsanlar yaptıkları işlerde bağımsız karar alabilme, kendi başına hareket edip, düşüncelerini eyleme geçirmeyi isterler. Bu ortamın sağlandığı işyerlerinde çalışanlar, işin yürütümünde kendi düşünceleriyle yer aldıkları için motive olarak aidiyet hissederek çalışırlar.

Çalışanlar işletmenin her uygulamasında ne kadar bulunurlarsa o kadar işletmeye bağlanırlar. İşletmeyi sahibi kadar benimserler. İşletmeyi başarılı kılmak için bütün

enerjilerini kullanma konusunda motivasyonları yüksek olur (Önen, Tüzün, 2005: 107).

2.3.2.2. Kendine Güven

Maslow'a göre kendine güven; bireylerin sahip olduğu gücün, güvenin, yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olmasının yanında toplum için faydalı işler yapma güdüsünü de artırmaktadır. Kendine kendini güvende hissetmeyle de ilişkilidir. İş yaşamında bireysel ve kurumsal ilişkilerde birbirlerine pozitif geribildirim vermeyi ilke edinmiş olan bireyler arasında güven oluşur. Birbirlerinden gelecek olan eleştiriyi pozitif karşılar ve kendilerini geliştirmek için kullanırlar. (Önen, Tüzün, 2005:96)

Güven ve kendine güvenin sağlandığı iş ortamlarında motivasyon olumlu yönde etkilenip, performansın ortak hedeflere yönlendirilebildiği gibi yeterli güvenin olmadığı ya da kendine güvensizlik durumunda ise iş görenler olumsuz etkilenir, motivasyonları düşerek başarısızlık olağan bir duruma dönüşür.

2.3.2.3. Değer ve Statü

İşgörenlerin motivasyonunu etkileyen önemli faktörlerden biri statüdür. Statü, bireyin yapı içinde işgal ettiği yerdir. Genellikle insanlara is yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılacak önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998:159)

Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, iş görenleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır. (İncir, 1984:67) İşverenler ve yöneticiler tarafından iş görenlerin yaptığı işin önemsenerek bunun hissettirilmesi, örgüte değer kattığı düşüncesinin çalışana hissettirilmesidir.

İnsanların temel ihtiyaçlarından birisi de saygınlıktır. Örgütte ve çevresinde saygınlığını artırmak isteyen birey statü sahibi olmak ister. Statü elde etmek için gerekli her türlü çabayı sarf eder. Bu tür insanları motive etmek için örgütteki kariyer basamakları kullanılabilir. (Tunçer, 2013:101)

Takım halindeki çalışmalarda ya da bir departmanın başarısında genelde bütünü takdir eden sözler sarf edilir. İnsanın bireysel olarak takdir edilmeye ihtiyacı vardır. Bütün olarak bir başarı elde edilmiş olabilir fakat grubun içinden bir kişinin farklı bir çabası varsa onun ayırt edilmesi gerekir (Önen, Tüzün, 2005:97)

İş gören ve işveren ilişkilerinde çalışanların kendini önemli ve değerli hissetmesi, takdir edilme, süreçlere dahil edilerek statü kazandırılması, bunun yanında yükselmesi ve yetkilendirilmesi de bir motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.2.4. Fiziksel Koşullar

İş ortamının fiziksel koşulları iş görenlerin motivasyonu üzerine doğrudan etkilidir. Bu nedenle çalışma ortamı dizayn edilirken; renk, ışık, ses, nem ve sıcaklık gibi faktörlere dikkat etmek gerekir. Ayrıca iş için gerekli olan araç ve gereçlerin ergonomik olması gibi fiziksel şartlar çalışanın moral ve motivasyonunu yükseltir (Tunçer, 2013:103).

Tatmin edici değilse iş görenlerin zihni bununla meşgul olur, daha çok ve daha iyi çalışma eğilimlerinde düşüş olur. (Sözer, 2006:99) İş ortamında ergonomik gereksinimler sağlanarak kaliteli bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.

İş yerinde fiziki şartlarda yaşanan olumsuz durumlar, iş araç ve gereçlerinde yaşanan eksiklik ve temin sorunları, aksaklık ve yetersizlik çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyecek odaklanma sorunlarına neden olacak ve yaptığın işin önemsenmediği düşüncesine kapılarak işe ve kendisine saygısını da olumsuz yönde etkileyecektir.

Fiziksel koşulları iyi olan, yeterli ekipmana sahip olan çalışanlar olumsuzlukla karşılaşmadığı ve motivasyonunu kendisinden beklenen işe odakladığı için motive olmuş bir şekilde verimi artarak görevini yerine getirecektir.

Bunun yanında işyerinde her araç gereç yeterli olsa dahi ergonomik olması da önemlidir. İşlevsel olmayan cihazlar veya işlevsel kullanılmayan oda, büro, renk, ışık ve oturma düzenleri de çalışanların motivasyonuna doğrudan etki eden fiziksel etkilere sahiptir. Bu konuda en uygun veya optimal düzeyde tasarım ve yerleşim tespit edilerek fiziki şartlar bu uygunluğa göre oluşturulmalıdır.

2.3.2.5. Sosyal Katılım ve Öneriler

İş görenlerin iş ve işlemler hakkında görüşleri, uygulama ve önerilerinin dikkate alınması karar alınma aşamasında fikirlerine önem verilmesi işin benimsenmesi bakımından önemlidir. İş görenlere kararlara katılma hakkı sağlanacaksa bunun açıkça ve samimice hissettirilmesi, inandırıcı olması gerekmektedir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, iş görenlerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları iş görenler kolaylıkla sezerler.

Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir. Yönetici bunu yapamayacaksa, bu yola gitmemesi tavsiye edilir. (Baykal, 1978:30)

Çok yönlü düşünceden faydalanma ve diğer bir ifadeyle istişare etme uygulaması birçok liderin ve organizasyonun başarısının anahtarlarından biridir. Bir kişinin bakış açısıyla ile birden fazla kişinin bakışı açısı zengin bir fikir alışverişinin yanında organizasyonun veya temsil edilen grupların örnekleme niteliğinde olacağından doğru ve başarı oranı yüksek bir yaklaşım olacaktır.

Sosyal katılım gereksinimi uygulamada farklı düzeylerde gerçekleşir:

- 1- İlk bakışta bu gereksinimin bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır.
- 2- Daha sonra iş gören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinimi duyar.
- 3- Son aşamada ise iş gören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, varlığının sürdürülmesini üstlenir. (Gümüş, Sezgin, 2012: 38)

2.3.2.6. Sosyal Uğraşlar

Örgüt içinde yer alan iş görenlerin iş yaşamı ve iş dışında da kendini iyi ifade edebilme, huzur bulması ve bir takım kişisel veya örgütsel meselelerden uzaklaşarak iyi bir enerji kazanması için uygulanan faaliyetlerdir.

Sportif aktiviteler, iş dışında tertip edilen yemekler organizasyonları, çeşitli eğlence aktiviteleri, sosyal kulüplerde kültürel etkinlikler, sanatsal organizasyonlar oluşturma ve katılım, geziler gibi aktiviteler çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceği gibi, örgütsel bağlılıklarına iş veriminin artması ve nitelik kazanmalarına da imkân tanır.

2.3.3. Örgütsel – Yönetmel Araçlar

İş görenlerin motivasyonunu ekonomik araçlar ve psiko-sosyal araçların yanında örgütsel-yönetmel araçlarda etkilemektedir. Adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, iyi iş yaşam kalitesi, ilerleme imkânları, saygınlık, yeteneklerini kullanabilme, başarı

gösterebilme, bir değer olduğuna ilişkin inanç ve kendini ispatlama imkanları, personelin örgütten beklediği unsurlar arasındadır. (Sabuncuoğlu, 1984:92)

Örgüt yöneticileri, bazen mali kaynak ayırarak, bazen de hiçbir ek kaynak harcamaya gerek kalmadan, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kullanarak çalışanların moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutabilir, personeli örgüt amaçları doğrultusunda cabalarını hızlandırmaya yönlendirebilir, etkin ve verimli alışmalarını sağlayabilirler. (Gümüş, Sezgin, 2012:40)

2.3.3.1. Amaçlara Göre Yönetim

Örgütlerde çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarının aynı yöne çevrilmesi ve motivasyonun sağlanması ile yüksek derecede güdülenmiş ve başarıma isteği ile donanmış insanın bulunduğu örgütlerin dış piyasayla rekabet şansı da artacaktır. (Peker, 1995:115)

Bu yönetime göre örgütsel amaçlar yöneticiler tek taraflı kararları olmaktan çıkaran iş görenlerinde katılımıyla ortaklaşa belirlenmektedir. İş görenlerin örgütsel amaçların belirlenmesinin yanında sorumluluk üstlenmesi üzerinde de durulmaktadır. Katılım ve sonuçlar, yani bu iki anahtar sözcük çalışanların motive edilmelerine zemin hazırlayacaktır. Bu yönetim sisteminde örgüt amaçlarıyla personel amaçları arasında uyum sağlanarak, bir taraftan örgütün etkinliği arttırılırken, diğer taraftan örgüt personeli üst seviyede tatmin sağlayabilecek bir ortam oluşturulmaya çalışılmaktadır. Amaçlara göre yönetim sistemi ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ve anlayış birliği sağlanmakta, herkes güçlerini ve yeteneklerini aynı amaç doğrultusunda birleşmektedir. (Dinçer, 1997:273)

Amaçlara Göre Yönetim yöneticilerinin önemli bir zamanlarını bu işe ayırmasını gerektirdiği gibi, iletişim, iş analizi ve örgütsel beceriler de gerektirir. Amaçlara Göre Yönetim sürecinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticilerin yeni beceriler kazanması ve bu konuda eğitim görmesi gerekebilir. Saptanan amaçlara ulaşılmasında organizasyon da iş görenleri desteklemelidir. Amaçlara ulaşamaması bazı hallerde dış etkenlere bağlı olabileceğinden, iş görenlerin amaçlara sadece kendi gayretleriyle ulaşmasının beklenmesi performans değerlendirmesinin amacını bulandırır ve yararlılığını azaltır. (Palmer, 2000:52)

Hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını, objektif biçimde ölçümü değerlendirmesi hatalarını en aza indirir. Ancak hedefler ulaşılması çok zor ya da kolay belirlenmemelidir. Böylece bir durumda iş görenin başarısı hakkında hüküm vermek yanlış olacaktır. (Özgür, 2006:32)

2.3.3.2. Kararlara Katılma

Örgütle ilgili konularda çalışanların kararlara katılımı ile çalışanlar bir sorumluluk duygusu ve hatta kararlara sahiplik duygusu hissedecektir (Özgen, 2015:337). İş görenin motivasyonunu en çok düşürecek etken ise kendisine iş ve düşüncelerine önem verilmediği düşüncesine kapılmasıdır. Önerilerinin uygulamada işe yaradığını görmek ve bunun için çaba sarf etmek iş göreni yüksek performans göstermeye ve işi sahiplenmeye yöneltmektedir (Önen, Tüzün, 2005: 84).

İş görenler örgütsel kararların alınmasında görüşlerinin alınmasına imkân tanıyan bu sisteme göre kararlar özgür bir ortamda eşitlikçi bir yaklaşım temelinde alınır. Kararlara katılma bir yandan örgütün alt kademelerinin etkinliğini ve verimliliğini yükseltirken, öte yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözülmesini sağlar. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanlar üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. Yöneticiler aslarını ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşünceden yararlanma yollarını aramalıdır. Çünkü ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz fikri” kuvvetli bir motivasyon aracıdır (Eren,1993:373).

Kararlara katılma bireylerin sorumluluk hissini artırır ve çatışma isteği hissini azaltır. Zeki bir yönetici, personelini bir kaynaklar kümesi olarak düşünecektir. Elemanlar kendi özel alanlarında bir başkasından çok daha bilgilidirler ve neyin geliştirilmesi, yenilenmesi gerektiğini ilk fark edecek olanlar da onlardır. Katılım, kendini gerçekleştirme olanağı demektir. Bu insani gereksinimin doyurulması oldukça motive edicidir. (Hagemann, 1995:122)

2.3.3.3. Eğitim ve Yükselme

Kişinin eğitime olan ihtiyacının büyük bir bölümü kişinin ek görev ve sorumluluklar almasından sonra ortaya çıkar ancak günümüzde birçok firma işe yeni başlayan personeline becerilerini daha da fazla geliştirebilmeleri için eğitim imkânı sağlamaktadır. Aynı zamanda yeni işe başlayanların sosyalizasyon konusunda eğitime

tabi tutulmaları, çalışanların örgüte uyumu, motivasyonu ve kararlara katılımını uzun dönemli olarak da olumlu yönde etkilemektedir (Özgen, Yalçın, 2015:140).

Mevki ve statü; toplumda başkalarının bir kişiye atfettikleri değeri ifade eden bir kavramdır. (Gümüş, Sezgin, 2012:34) Eğitim ve kişiye verilen terfi ile sorumluluk, yetki, görev etki alanı genişleyen iş görenin motivasyonu ve işe bağlılığı da artmaktadır. Kişilere sosyal statüsünü büyük ölçüde sürdürecektir hediyeleri veya takdimnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığı ile kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur (Eren, 1993:371). Statü toplum tarafından bilinirliğin artması ile güçlenen bir kavramdır. Kişiler tanınır, bilinir ve bu ölçüde de saygı görür oldukça, statülerini korumak için daha fazla gayret gösterecek, motivasyonlarını örgütsel başarıya yönlendireceklerdir.

2.3.3.4. İletişim

İletişim kanallarının açık ve iletişimin kesintisiz veya basit olması iş görenler için önemlidir. Çünkü iş görenler işe ilk başladıkları andan itibaren en temel bilgilerden en önemli iş ve mesleki bilgiye kadar yeterli bilgi eksikliği hissetmektedir. Günümüzde işyerlerinde, öğrenim kurumlarında ve bazı organizasyonlarda oryantasyon (uyumlaştırma-alıştırma) süreci bu temel bilgiler ve alışma sürecinde doğru ve etkili iletişimi sağlamak için planlanmaktadır. İş görenler işle ilgili veya kişisel taleplerini, önerileri üst kademelere ve karar mercilerine karmaşık bir yapıya maruz kalmadan iletmeleri durumunda verimlilik artacak ve sorunların çözümü de hızlanacaktır.

Açık iletişim insanları birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir. İş görenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler (Hagemann, 1995:50). İletişim örgütte çalışanların kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir, çalışanların kendilerine olan güven ve saygılarını olumlu yönde etkiler. Yönetici açısından iyi bir iletişim ağı, yöneticinin çalışanların görevlerini daha iyi düzenlemesinde ve denetlemesinde etkili olacaktır. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, gerek çalışanlar için olsun gerekse yöneticiler için olsun motive edici bir özelliğe sahiptir (Gümüş, Sezgin, 2012:58).

2.3.3.5. İş Tasarımı

Bir işlemin ya da üretimin gerçekleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iş ve sorumlulukların, iş ortamının ve işi gerçekleştirme yöntemlerinin önceden belirlenmesi yöntemine ise iş tasarımı denmektedir (Barutçugil, 1988, s. 200).

İş tasarımı herhangi bir işin iş tanımını yapmaktan öte bir işlem olup, örgüt verimliliği ve çalışanların iş doyumunun temelini oluşturur. İş tasarımının yetersiz veya zayıf şekilde yapılması halinde ortaya çıkan sorunların giderilmesinde örgütsel, çevresel ve davranışsal unsurların dikkate alınması gerekir. (Özgen, Yalçın, 2015: 69)

İşlerin yeniden tasarımı değişimle ilgilidir. Genellikle işin yeniden tasarımına yönelik programlar işleri daha ilgi çekici, farklı ve güdüleyici hale getirmeye çalışmaktadır. (Başaran, 1982: 209).

Çalışanların işgücü çeşitliliği ve sorumlulukların azaltılması verimliliği artırmakla birlikte iş doyumunu olumsuz etkileyebileceği için ikisi arasındaki dengenin sağlanması büyük önem taşımaktadır.

2.3.3.6. İş Değiştirme

İşyerindeki tekdüzelik ve rutinlerden kaynaklı oluşan bıkkınlık ve sıkıcılığı ortadan kaldırmak amacıyla çalışanların yer değiştirmesi veya uzun süre aynı işi yapmaktan kurtarıp rotasyon benzeri bir değişimle farklı bir işte görevlendirilmesi olarak tanımlanabilir. İş değiştirme tekniği uygulamasında işler gerçekte değişmemekte, fakat çalışanlar rotasyonla farklı işlerde görevlendirilmektedir (Özgen, Yalçın, 2015: 70). Bu teknik sayesinde çalışanların uzmanlaşmasıyla birlikte ortaya çıkan monotonluk ve motivasyon düşüklüğünün önüne geçilmesi hedeflenmektedir.

2.3.3.7. İş Basitleştirme

Uzmanlaşma ihtiyacının düşük olduğu veya uzmanlaşmanın olmadığı işlerde iş basitleştirme teknikleri kullanılarak karmaşık yapılar basitleştirilir. İş basitleştirme yoluyla maliyetlerin düşürülmesi de hedeflenmekte, işle ilgili aynı sonuca daha az masraf, emek ve zaman harcayarak ulaşılmak istenmektedir. (Gümüş, Sezgin, 2012: 54)

İş basitleştirme tekniğiyle belirli bir işin kapsamı daraltılarak, işi yapan personelin çok az sayıda görev ve faaliyetleri tekrarlanarak yerine getirmesi sonucunda uzmanlaşma olur. Bu uzmanlaşma çalışanlarda monotonluk ya da işten sıkılma yaratarak işi

sevmeme ve yaptığı işten hoşlanmama durumunu ortaya çıkarır. Bu da çalışanların işten ayrılma oranında artış, istifalar ve işe geç gelmeler ve benzeri olumsuzluklara sebep olur. (Özgen, Yalçın, 2015: 70)

İş basitleştirme tekniği uygulanırken daha çok uzmanlaşma veya az uzmanlaşma arasındaki dengenin doğru kurulması gerekmektedir.

2.3.3.8. İş Genişletme

Bir takım görevlerin bir araya getirilerek daha geniş kapsamlı bir işin oluşturulması anlamına gelmektedir. Daha önceleri başkaları tarafından yapılan işler işi genişletmek amacıyla işe dahil edilir. (Uzun, Serinkan, 2008: 141).

İş genişletme, çalışanlara benzer türde işlerin verilmesidir; işin kapsamının yatay olarak olarak genişletilmesidir. Aynı zamanda yatay iş yüklemesi olarak bilinen bu teknik, çalışanlara birbirine benzer görevler verilerek daha fazla görev çeşitliliği oluşturulması, iş çevrim sürelerinin artırılarak çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılmasını sağlamakta ve monotonluğu büyük ölçüde önlemektedir. (Özgen, Yalçın, 2015: 71)

2.3.3.9. İş Zenginleştirme

Yönetim kademelerinde iş planlama ve karar verme yetkisinin astlara paylaşılmasıdır. İş zenginleştirmenin amacı, çalışanlara kendilerini denemeleri için daha fazla olanak, gelişmiş becerilerini kullanmada daha çok fırsat, sağlıklı bir gelişme ve fikirleriyle katkıda bulunmaları için daha fazla şans tanımaktadır. (Yılmaz, 2011: 63).

Başka bir ifade ile çalışanların iş üzerindeki yetki ve kontrollerinin artırılarak hedefe ulaşmada ve iş sürecinde uygulayacakları metot, yöntem ve yolları kendilerinin belirlemesine imkân verip, yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması, kişisel tatminin sağlanarak motivasyonunun artırılması amaçlanır.

İş zenginleştirme, dikey bir iş yüklemesidir; çalışanlara işleri “planla, uygula ve kontrol et” şeklinde dikey olarak daha fazla görevler verme işlemidir. (Özgen, Yalçın, 2015: 71)

Ancak dikkat edilmesi gereken husus, çalışanın yetenekli ve kendini ait olduğu işte çalışıyor olmasıdır. Çalışanın kendini ait hissetmediği işte bir takım sorumluluklar

yüklenmesi çalışanın güven kaybına, stres altında çalışmasına ve başarısızlığa sürükleyebilir.

Yapılan işte meydana gelen sürekli tekrarlar, monotonluk, tek düzelik iş motivasyonunu olumsuz etkileyeceği, iş tatmini noktasında beklentileri karşılayamayacağı için çalışanları motive edici bir unsur olarak iş zenginleştirme uygulanabilir yöntemdir.

2.3.3.10. Takım Çalışması

Takım çalışmasında o takımı oluşturan bireyler ile takımın hedefleri ve çıkarları ne ölçüde aynı paralelde işleme konabilirse, takım ve birey hedefleri birleştirilirse, o takımın hedeflerine ulaşma yönünde motive edilmesi o ölçüde kolaylaşır. (Çiçek, 2005: 55).

Takım çalışmasında; bireylerin başarılarından ziyade ortak başarı, grup çalışması ve iş birliği daha önemlidir. Takım çalışması öncesi bir takım oluşumu gereklidir. Takım oluşumunda; tim personelinin bir araya gelmesi, grup içinde bireylerin birbirini tanımasına yönelik rekabet, çekişme, tartışma, iletişim ve fırtınalı bir dönem sonunda grup yapısının ortaya çıkması, takımın oluşması, verilen veya tespit edilen hedeflere ulaşmak maksadıyla çalışmaya başlaması, görevin başarılmaması ve hedefin ele geçirilmesi, yeni bir hedef veya görev tespitine kadar geçen ara verme, safhasını kapsayan beş safhalı bir hayat çarkı vardır. (Gümüş, Sezgin, 2012: 50-51).

Ben değil biz anlayışının geçerli olduğu ve kendi kendilerini yönetecek bir çalışma şekli bulunmaktadır. Böylece çalışanlar işlerini severek ve monotonluktan uzak şekilde yapmaktadırlar. Kendi kendini yöneten bu takımlar hem örgüt verimliliğini ve hem de çalışanların iş-yaşam kalitesini iyileştirerek iş doyumlarını artırır. (Özgen, Yalçın, 2015: 71,72)

2.3.3.11. Takdir Edilme

Takdir edilme uygun koşullarda ve yerinde yapıldığı zamanlarda çalışanları motive eden önemli bir unsurdur. Takdir edilme ve övülme, çalışanları motive ettiği kadar diğer çalışanlara örnek teşkil etmesi, cesaret ve hırs kazandırması açısından da önemli bir unsurdur. (Hekim, 2002:21)

Takdir etmenin en geçerli yolu özellikle iş arkadaşlarının yanında ilgili kişiye sözlü olarak teşekkür etmektir. Diğer sembolik şeyler veya hediyeler sözlü olarak edilen teşekkürü destekler. (Adair, 2003:226)

Herkes takdir edilmekten ve övülmekten hoşlanır. Özellikle önemli bir insanın bizim başarımız ya da katkılarımızla ilgili hoşnutluk belirten ifadelerini duyduğumuz anlar hepimizin hayatında önemli bir yere sahiptir. (Adair, 2003:217)

2.4. İşyerinde Motivasyon

Çalışanların kendileriyle ilgili konularda ve kendileriyle ilgili kararlarda, fikrine başvurmak ya da bu kararlara ilgi bilgi verip açıklama yapmak çalışanların motivasyonunu artırır. Kendisine ve fikrine önem verilen bir organizasyonda çalışmak insanı motive eder. (Önen, Tüzün, 2005:84)

2.4.1. İşyerinde Motive Edici Faktörler

Çalışanları işyerinde motive edici uygulamaların başında eğitim faktörü gelmektedir. Çalışanların eğitim organizasyonlarına dahil edilmesi, yeni şeyler öğrenebilmesi, örgütün çalışan gelişimine önem verdiği düşüncesi çalışanı da motive eden bir unsurdur. Bunun yanında iç kaynakların da eğitim de kullanılması yani bir işte uzmanlaşan birinin diğer çalışanlara eğitim vermesi özellikle eğitimci olarak görevlendirene sorumluluk ve önemli hissetme duygusu verir. Eğitimlerde iş ortamının dışında yerlerin tercih edilmesi de motive edici bir faktördür.

Bunun yanında örgüt üst yöneticilerinin yani beyaz yakalı olarak tabir edilen idarecilerin, mavi yaka olarak tabir edilen iş görenlerle zaman zaman doğrudan temas kurması, selamlaşmalar, el sıkışarak fiziksel temas kurması ve gözlerine bakarak ufak sohbetler etmesi özellikle mavi yakalıların kendilerini hem iş yeri için önemli bir çalışan hem de sosyal hayatta önemli birey olarak hissetmesine neden olacaktır. Diğer yandan iş görenlerin fazla çalıştığı, mesai yaptığı dönemlerde yöneticilerin de aynı şekilde mesai yapması çalışan motivasyonunu doğrudan etkileyecek, birlikte iş başarma arzusunu olumlu geliştirecektir. Normalden fazla çalışılan dönemlerde çalışanların ihtiyaçlarını özenerek karşılama yani yeme, içme, ulaşım da kolaylık ve mesai ücretlerinde tatmin edici iyileştirme yapılması motivasyonu olumlu etkileyecektir.

Ayın en iyi elemanı seçilmesi gibi girişimler, yapılan işlerin başkaları tarafından da fark edilmesini sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır. (Önen, Tüzün, 2005:83). Çalışanların yaptıkları işin ve başarılarının diğer çalışanlar, müşteriler ve kamuoyu tarafından da görülecek şekilde sergilenip ilan edilmesi, çalışanın saygınlığına etki edeceği gibi motivasyonunun yanında işyerine ve işine olan bağlılığını da artıracaktır.

İş görenler için özel anlam ifade eden doğum günleri, anneler ve babalar günü, kadınlar günü vb. gibi günlerin yanında emek ve dayanışma günü, dini bayram ve günler de hatırlanarak çeşitli armağanlar verilmesi, tebrik ve kutlama mesajları yollanması veya bizzat ziyaret edilerek iyi dileklerin iletilmesi olumlu etkiler bırakır. Bu uygulamalar kurumsallaşan birçok organizasyon da benzer uygulamalar görülmektedir.

2.4.2. İşyerinde Motivasyon Düşürücü Uygulamalar

İşyerlerinde çalışanların motivasyonunu düşüren bir çok etken olabilir. Çalışanlar sahip oldukları işi ve mesleği seviyor olsalar dahi işyerinde olumsuz uygulamalar çalışanların işe olan bağlılığını, iş yerine olan sadakati ve motivasyonlarını olumsuz etkiler.

2.4.2.1. Güvenlik Sorunları

İşyerinde yaşanan güven ve güvenlik zaafları çalışanlar da ciddi kaygılara neden olabilir. Özellikle kamu sektöründe yapılan iş ve işlemler neticesinde çalışanların görevi gereği yapması gereken işlemlerde kendilerini güvende hissetmemeleri, yapılan işlemler esnasında güvenlik problemleri yaşamaları iş motivasyonunu etkilemekte bir süre sonra ise çalışanların işten kaçınma, özveriyle çalışmamaları ve etkinlik sorunlarını beraberinde getirmektedir.

2.4.2.2. Adaletsiz ve Haksız Uygulamalar

İşyerinde iş görenler arasında iş dağılımı yapılırken adaletsiz uygulamalara gidilmesi önemli bir motivasyon düşürücü etkidir. Aynı şartlarda çalışan, aynı statü ve aynı ücretle çalışanlar arasında nitelik ve nicelik olarak da daha fazla veya daha zor işlerin belirli kişilere verilmesi ve belirli kişilere daha az ve kolay işlerin veriliyor olması yöneticilerin adil olmadığı düşüncesine neden olur. Adaletle yönetilmeyen organizasyonlarda haksız uygulamalar rutin hale gelir ve çalışan motivasyonunu olumsuz etkiler.

2.4.2.3. Kötü Planlanmış İşler

Çalışanlar üzerinde önemsiz veya gereksiz iş yapıyor olma düşüncesi uyandıran, iş akışları düzensiz ve ergonomik olmayan. Gereksiz yazışma, kırtasiyecilik ve bürokrasi gerektiren ancak geri bildirimi ve iş tatmini düşük işlerin görülmesi, çalışanları işten uzaklaştırır, motivasyonlarını düşürür

2.4.2.4. Yıkıcı Çekişmeler ve Rekabet

Çalışanların birlikte başarma ve takım olma ruhunu kaybetmeleri, ortak hedeflere ulaşma dürtüsünden uzak kişisel amaçlara yönelik iç çekişmeler ve rekabet bir süre sonra çalışan psikolojisini olumsuz etkiler, yıkıcı ve yıpratıcı bir yarışın içinde çalışanlar birbirlerine düşmanca davranışlara yönelir, güvensizliğe neden olur. Bu durum organizasyonun da işleyişini bozar, verimliliği azaltır. Çalışanların birbirine ikiyüzlü davranışlar sergilemesi, görünüşte iyi, yardım sever ve anlayışlı olmalarının yanında aslında öyle olmayan durumlar oluşması motivasyonu düşürür.

2.4.2.5. Denetimler

Organizasyon içinde yapılan işlerin doğruluk, uygunluk, usul ve esas yönünden dönem dönem incelenmesi, hatta uygulama anında bu denetimlerin sistemler kanalıyla yapılarak hataya müsaade etmemesi iş akışı açısından önemlidir. Ancak yoğun baskıcı ve belirgin bir şekilde şüpheli olarak yapılan denetimler, sürekli gözlemlenme durumları, özel hayatı da etkileyecek düzeyde izlenme durumları çalışanları endişeye sevk eder, bu durum son derece olumsuz etkilere neden olacak motivasyonu düşürecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SGK ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA

3.1. Gereç Yöntem

Bu bölümde; araştırmanın amacı, kapsamı ve tasarımı, hipotezlerini, araştırma evreni ve örneklemini, veri toplama araçlarını, araştırma varsayımlarını, araştırma sınırlılıkları ile veri analizine yönelik bilgileri içeren gereç ve yönteme yer verilmiştir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı Sosyal Güvenlik Kurumu bünyesinde Sosyal Güvenlik çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin ekonomik, demografik, sosyal faktörlere göre tespit ederek, örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Günümüzde örgütlerin en önemli yapısını insan kaynağı oluşturmaktadır. Sürekli ve hızlı gelişen teknoloji içinde örgütler aynı zamanda güncel yönetim anlayışlarıyla yönetilmeye de ihtiyaç duymakta, en önemli faktör olan insan kaynağından maksimum verimi alarak küresel sistemde sürekli gelişim için nitelikli insan kaynağının örgütsel bağlılığını artırıcı yöntemlerle desteklemek durumundadır.

Zira günümüzde örgütler insanların hayatının önemli bir kısmını geçirdiği sadece ekonomik gelir elde etmek için, sosyal ve psikolojik açıdan da tatminin sağlandığı, kendini gerçekleştirmek, başarıya ve yeni şeyler keşfetme arzusunun uygulandığı yapılardan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin başında çalışan motivasyonunun önemliliği değerlendirilmekte, motivasyonun ya da motivasyon düşüklüğünün örgütsel bağlılığa etkisinin önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. Literatür ve akademik yazın incelendiğinde SGK bünyesinde ve çeşitli alt birimlerinde örgütsel bağlılık üzerine araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Ancak örgütsel bağlılığın motivasyon üzerine etkisi üzerine bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda araştırmamız konu itibarıyla ilk olma niteliğiyle önemlidir.

3.3. Problem Cümlesi ve Hipotezler

Sosyal Güvenlik çalışanları üzerinde yapılan bu çalışma ile örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın problem cümlesi “Çalışanların

motivasyon faktörleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki var mıdır?” şeklindedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H₁: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Çalışanların motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri Sosyo-Demografik özelliklerine (a. Yaş, b. Cinsiyet, c. Medeni durum, d. Görev süresi, e. Çalışma süresi, f. Gelir ve g. Eğitim durumu) göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine (a. Yaş, b. Cinsiyet, c. Medeni durum, d. Görev süresi, e. Çalışma süresi, f. Gelir ve g. Eğitim durumu) göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğüne bağlı Denetmenler Servisi ve Rüzgârlı Sosyal Güvenlik Merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönem itibarıyla her iki birimdeki toplam çalışan sayısı 695’dir. Tüm çalışanlara ulaşılması hem zaman hem de maliyet açısından zor olacağı düşünüldüğü için çalışmada örneklem seçilmesine karar verilmiştir. Buna göre %95 güven düzeyinde 0,05 birim sapma ile aşağıdaki formül ile örneklem hesaplaması yapılmıştır.

N = Evren

n = Örneklem sayısı

p = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülme sıklığı (0,50 alınmıştır)

q = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülmemesi sıklığı (1-p)

Z = Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur %95 için 1,96)

t = Göz yumulabilir yanılğı (0,05 alınmıştır)

$$n = \frac{N \times p \times q \times Z^2}{[(N - 1) \times t^2] + (p \times q \times Z^2)}$$

$$n = \frac{695 \times 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2}{[(567 - 1) \times 0,05^2] + (0,5 \times 0,5 \times 1,96^2)}$$

$$n = 247,6$$

Çalışma kapsamında izinli veya çalışmaya katılmak istemeyen kişilerin olabileceği ve eksik verilerin olabileceği düşünülerek 300 kişiye anket dağıtılmış olup; çalışma kapsamında geri dönüşü sağlanan 292 adet anket analizlerde kullanılmıştır.

3.5. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Konu ile ilgili daha önceden yapılmış benzer çalışmalar incelenmiş ve anket formu düzenlenmiştir. Anket çalışması İl Müdürlüğüne danışılarak bir kısmı ilgililere elektronik ortamda duyurularak bir kısmı da basılı olarak dağıtılarak 2 Temmuz – 30 Eylül 2018 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde; çalışanların demografik yapısı, kıdem, gelir ve eğitim durumlarını ölçen sorular yer almaktadır. 2. Bölümde Örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerine yönelik sorular yer almaktadır. 3. Bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili sorular yer almaktadır. 4. Bölümde ise çalışanların örgütün beğendikleri, beğenmedikleri ve beklentileri ile ilgili açık uçlu sorular yer almaktadır.

Anket uygulamasına katılanların cevapları beşli likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Her bir ifade için indeks değerleri hesaplanmıştır. Ölçekte ifadelerle ilişkin indeks değerleri 1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacına uygun olarak toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra katılımcıların sosyo-demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımı, örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri ise ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiklerle incelenmiştir.

Çalışmada örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri ve örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan ifade/boyutların, değişkenlerle ilgili yapıyı açıklayıp açıklamadıklarını belirlemek için tanımlayıcı analiz kullanılmıştır. Ayrıca SGK çalışanlarının motivasyon faktörleri ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek için ikili karşılaştırmalarda Bağımsız Gruplar için T-Testi, üç ve daha fazla grup karşılaştırmalarında ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi kullanılmıştır.

Ayrıca çalışma kapsamında motivasyon faktörleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

3.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan soruların ve ölçeklerin standardize olması ve uygun bilgiler üretebilmesi için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Geçerlilik bir ölçme aracının “neyi”, “ne kadar”, “isabetli/doğru” olarak ölçtüğünü göstermektedir (Erdoğan vd., 2014). Eğer bir ölçme aracı ölçmek istediği özelliği doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçebiliyorsa bu ölçme aracının geçerli olduğu söylenebilir (Alpar, 2010). Güvenilirlik bir ölçüm aracının ölçmeyi hedeflediği özelliği tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir. (Altunışık vd., 2010) Ölçüm aracının zamana göre değişmezlik ölçüsüdür (Alpar, 2010).

Çalışanların motivasyonlarını ölçmek için belirlenen ifadelerin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla araştırma kapsamında kullanılan 32 ifadeye Temel Bileşen Analizi ve Varimax yöntemleri ile Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi örneklem büyüklüğü şartı için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına, normallik şartı için Bartlett Küresellik Test değerine ve anlamlılık düzeyine bakılmıştır (Alpar, 2010; Çokluk vd., 2010).

Yapılan AFA sonucunda KMO Örneklem Yeterliliği 0,929, Bartlett Küresellik Test değeri 6177,743 ($p < 0,001$) bulunmuş ve ölçeğin faktör analizi için yeterli örnekleme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan incelemede 32 ifadenin 5 boyutta toplandığı ve açıklanan varyans değerinin %68,108 olduğu görülmüştür (Tablo 1).

Tablo: 1- Motivasyon Faktörlerini Oluşturan İfadelere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örneklem Yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı			0,929
Bartlet Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri		6177,743
	Serbestlik Derecesi		496
	Anlamlılık		<0,001
Açıklanan Toplam Varyans			%68,108
Cronbach Alpha			0,945
Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Faktörlerine İlişkin Boyutlar	Faktör Yükle ri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Yönetici Özellikleri		%20,8	0,955
Yöneticimiz, işimizle ilgili sorunlarımızla ilgilenir	,839	32	

Çalışanların işle ilgili öneri, şikâyet ve sorunları yöneticimiz tarafından dikkate alınır	,828		
Yöneticimiz, neyin nasıl yapılacağına her zaman kendisi karar vermez, Gerektiğinde astların da görüşlerini alır	,825		
Yöneticimiz, değişime son derece açıktır, yaptığımız işle ilgili yenilik yapmamızı ve yaratıcı olmamızı teşvik eder	,810		
Yöneticimiz, kişisel sorunlarımıza da duyarlı ve ilgilidir	,796		
Yöneticimiz, tüm çalışanlara adil ve eşit davranır	,792		
Yöneticimiz, işimizle ilgili bilgili ve donanımlıdır	,780		
Yöneticimiz, başarılarımızı eşit ve adil bir şekilde takdir eder ve ödüllendirir	,740		
Kurum yöneticilerinin değer ve ilkelerini çağın gereklerine uygun ve anlamlı buluyorum	,713		
İletişim			
Çalışanlar arasında anlaşmazlıklar ortaya çıktığı zamanda, karşılıklı saygı çerçevesinde uzlaşma yolu bulunur	,785		
Çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır	,774	%11,3 48	0,905
İş arkadaşları arasında güvene dayalı bir ilişki vardır	,754		
Çalışanlar; bilgi, tecrübe ve yetenekler anlamında birbirleriyle yardımlaşır	,754		
Kurumun başarılı olabilmesi için, çalışanların takım ruhu içerisinde hareket etmesi gerektiğine inanılır ve ona göre davranılır	,676		

Motivasyon Faktörlerini Oluşturan İfadelere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi
Sonuçları (Devamı)

Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Faktörlerine İlişkin Boyutlar	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
İş İle İlgili Özellikler			
İşimi yaparken yaratıcılığımı kullanabiliyorum	,806	%10,820	0,864
İşimi zevkli buluyor ve seviyorum	,799		
İşimi önemli buluyorum	,791		
İşimi yaparken gereken durumlarda karar ve sorumluluk alma olanağına sahibim	,766		
Yaptığım iş bilgi ve yeteneklerime uygundur	,722		
Fiziksel Şartlar			
İşyerinin ısıtma - havalandırma sistemleri sorunsuz çalışır	,837	%10,022	0,850
İşyeri içerisinde temizlik hijyen koşulları titizlikle sağlanır	,803		
İşyerinin aydınlatma sistemleri sorunsuz çalışır	,774		

Dinlenme aralarında kullandığımız mekân ferah ve rahattır	,664		
Çalışanların ihtiyaç duyduğu tüm makine ve malzemeler, ilgili büro/servis tarafından tedarik edilir	,527		
Çalışma Ortamı			
Çalışanlar kurumun başarısı için kaliteli iş yapmak ve hizmet sunmak gerektiğini bilir ve ona göre hareket eder	,719		
Çalışanlar kurumda "yapılması" ve 'yapılmaması' gerekenler hakkında bilgi sahibidir ve buna uygun davranır,	,623	%8,542	0,774
İşe alımlar ve tercihler, çalışanların bilgi ve yeteneklerine göre yapılır.	,618		
Başlanılan işler, planlanarak yapılır ve zamanında bitirilir.	,603		
Çalışanlar, işlerin daha iyiye gitmesi için ne düşündüğünü açıkça söyleyebilir	,601		
İş Yeri Eğitimi			
Eğitimlerde öğrendiklerimi işimde uygulama olanağı buluyorum	,789	%6,545	0,765
Tüm çalışanlar eğitim olanaklarından eşit bir şekilde yararlanır	,690		
Eğitim programları yapılırken, görüşlerimiz alınır ve değerlendirilir	,686		

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için belirlenen ifadelerin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla araştırma kapsamında kullanılan 8 ifadeye Temel Bileşen Analizi ve Varimax yöntemleri ile Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi örneklem büyüklüğü şartı için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına, normallik şartı için Barlett Küresellik Test değerine ve anlamlılık düzeyine bakılmıştır (Alpar, 2010). Yapılan AFA sonucunda KMO Örneklem Yeterliliği 0,883, Bartlet Küresellik Test değeri 1172,151 ($p < 0,001$) bulunmuş ve ölçeğin faktör analizi için yeterli örnekleme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan incelemede 8 ifadenin tek boyutta toplandığı ve açıklanan varyans değerinin %56,070 olduğu görülmüştür (Tablo 2).

Tablo: 2- Örgütsel Bağlılığı Oluşturan İfadelere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örneklem Yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı		0,883
Bartlet Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1172,151

		Serbestlik Derecesi	28
		Anlamlılık	<0,001
Açıklanan Toplam Varyans			%56,070
Cronbach Alpha			0,880
Örgütsel Bağlılık	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum	,837	%56,070	0,880
Dışarıda, çalıştığım kurum hakkında olumlu konuşurum	,829		
Çalıştığım kurumun, itibarı yüksektir	,811		
Kurumun sorunlarını kendi sorunum gibi görürüm	,762		
Bundan sonraki iş hayatımı yine bu Kurumda sürdürmek istiyorum	,750		
Kurum başarısına katkıda bulunmak için elimden gelen çabayı gösteririm	,731		
Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum	,727		
Kurumdan ayrılan arkadaşlarla görüşmeye devam ederim	,483		

3.8. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Araştırma SGK Ankara İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanlarla sınırlıdır. SGK Ankara İl Müdürlüğü'ne bağlı birimleri için genel bir uygulama talep edilse de SGK Ankara İl Müdürlüğü tarafından kadro çeşitliliği, çalışan sayısı ve evrene uygunluk yönünden, ilgili yazısında Denetmenler Servisi ve Rüzgârlı Sosyal Güvenlik Merkezinde anket çalışması uygulanmasına izin verilmiştir.

3.9. Bulgular ve Tartışma

Sosyal Güvenlik Kurumu Ankara İl Müdürlüğü'nde farklı unvanlarda çalışan personelin motivasyonlarının örgütsel bağlılığa etkisini saptamak amacıyla Ankara İl Müdürlüğü'ne bağlı birimler olan Ankara İl Müdürlüğü Ankara Denetmenliği ile Rüzgârlı Sosyal Güvenlik Merkezleri'nde görev yapan 292 Sosyal Güvenlik çalışanı üzerinde çalışılmış, bulgular çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, görevde bulunma süresi, görev statüsü (unvan), gelir durumu örgütsel bağlılık verileri ve karşılaştırılmaları ile motivasyon verileri ve karşılaştırılmaları literatür bilgileri doğrultusu ve bulgular bölümünün doğrultusunda tartışılmıştır.

Tablo 3'de araştırma kapsamında yer alan Sosyal Güvenlik Kurumu Ankara İl Müdürlüğü çalışanlarının kişisel özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bilgiler yer almaktadır. Buna göre; anket uygulamasına katılan çalışanların yaklaşık %77,1'i 35 ve daha küçük yaştadır ve %46,6'sı kadınlardan oluşmaktadır, %68,5'i evlidir, %66,5'i Denetmen ve Denetmen Yardımcısı, %8,9 İdari görevli (Sorumlu, Müdür, Şef), %13,7'si Memur, VHKİ, Bilgisayar işletmeni (GİH sınıfı), %10,6'sı ise Diğer personeldir (Yardımcı Görevler), ankete katılanların yaklaşık %49,3'ünü kurumda 4 yıl ve altı hizmeti bulunanlar oluşturmakta, %17,8'ini 5 ila 9 yıl arası hizmeti bulunanlar ve %32,9'unu ise 10 yıl ve daha fazla hizmeti bulunanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %42,1'inin aylık geliri 4000 TL ve altında iken, %57,9'u 4001 TL ve üzeri aylık gelir elde etmektedir, katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre %22,6'sı ilkokul, %32,2'si lise, %34,2 lisans, %11,0'ı ise lisans üstü eğitimi almışlardır.

Ayar (2017) araştırmasında SGK Ankara İl Müdürlüğü'ne bağlı Ankara Denetmenliği'nde çalışanları yaş değişkenine göre sınıflandırmasında 39 yaş altı çalışanları %81 oranında tespit etmiş olup çalışmamızla uygunluk göstermektedir. Cinsiyet değişkenine göre sınıflandırmada %45 Kadın çalışan tespit etmiş olup çalışmamızla uygunluğu göstermektedir. Yine Demir (2016) SGK Ankara İl Müdürlüğü'ndeki araştırmasında 40 yaşın altında çalışanları toplam %87,7 olarak bulmuş, kadın çalışan oranını %44,3 olarak bulmuştur çalışmamızla uygunluk göstermektedir. Hem Ayar hem de Demir'in medeni durum bulguları çalışmamızla farklılık göstermektedir. Bunun nedeni olarak Ankara İl Müdürlüğü'ne bağlı Ankara Denetmenliği'ne son 3 yıl içinde KPSS A grubu ile alım yapılması ve bu alımlarda Ankara İline özür grubu atamaları yoluyla personel temini sağlanarak atama ve

tayinlerin yapılmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Yine Aslan (2014) araştırmasında kadın çalışan oranını %43,3 erkek çalışan oranını ise %56,7 oranında bulmuştur, bu bulgular araştırmamızla uyum göstermektedir. Yine 10 yılın altında görev yapanlar %72,1, 10 yıl üstü görev yapanlar %27,9 bulmuştur. Araştırmamıza yaklaşık sonuçlardır, Aslan araştırmasında Diğer görevler başlığıyla incelediğimiz yardımcı görevlerde çalışan personeli dahil etmemiştir. Yılmaz (2018) Kırıkkale ilinde hastanelerde yaptığı araştırmasında kadın çalışan oranını %44,2 erkek çalışan oranını ise %55,8, 36 yaşın altında çalışanları toplam olarak %76,1, 10 yıl ve altı çalışan oranı (deneyim) toplam olarak %79,8 ve 11 yıl ve üzerine çalışanları ise %30,2 olarak tespit etmiştir. Gelir düzeyi oransal olarak ikiye ayrılıp ele alınırsa yüksek gelir grubunda yer alanlar %55,8 düşük gelir grubunda yer alanlar %44,2 olarak değerlendirilmiş (verilerde 2500 TL altı ve üstü olarak sınıflandırılrsa da anketin uygulandığı döneme verilerine göre karşılaştırılmaktadır) ve bulgular araştırmamızla uygunluk göstermektedir.

Tablo: 3- Çalışmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

		Sayı	Yüzde
Yaş (Yaş)	≤35	225	77,1
	≥36	67	22,9
Cinsiyet	Kadın	136	46,6
	Erkek	156	53,4
Medeni Durum	Evli	200	68,5
	Bekâr	92	31,5
Görev	Denetmen / Denetmen Yardımcısı	195	66,8
	İdari (Sorumlu, Müdür, Şef)	26	8,9
	Memur, VHKİ, Bilgisayar İşletmeni (GİH)	40	13,7
	Diğer Personel (Yardımcı Görevler)	31	10,6
Çalışma süresi	≤4	144	49,3
	5-9	52	17,8
	≥10	96	32,9
Gelir	≤4000 TL	123	42,1
	≥4001 TL	169	57,9
Eğitim	İlköğretim	66	22,6
	Lise	94	32,2
	Lisans	100	34,2
	Lisansüstü	32	11,0

Tablo 4’de katılımcıların örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirme sonuçları yer almaktadır. Buna göre çalışanların örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerine ilişkin alt boyutlardan en yüksek düzeyde iş özellikleri boyutuna ($4,05 \pm 0,75$) katılım gösterirken, en düşük boyut olarak işyeri eğitimi ($2,80 \pm 0,99$) boyutuna gösterdikleri görülmektedir. İş özellikleri boyutunu sırasıyla; Çalışma şartları boyutu ($3,82 \pm 0,77$), iletişim boyutu ($3,16 \pm 0,91$), yönetici boyutu ($3,10 \pm 0,96$), fiziksel şartlar boyutu ($2,89 \pm 1,01$) takip etmektedir. Bu sonuçlardan da görüldüğü üzere iş özellikleri, çalışma şartları, iletişim boyutları geliştirilmelidir. Yönetici, fiziksel şartlar ve iş yerinde eğitim boyutlarının düzeltilmesi büyük önem teşkil etmektedir. Ayar (2017) araştırmasında iş tatminine yönelik bulgularında işten keyif alma, işi sevme gibi iş özelliklerine ilişkin bulguları araştırmamızla uygunluk göstermektedir. Ancak Demir (2016) iş tatminine yönelik bulguları orta düzeyde olarak değerlendirmiştir. Çalışma şartları ve yönetici özellikleri boyutu bulgularını düşük düzeyde değerlendirmiş ve bu bulgular araştırmamızla uygunluk göstermektedir. İş yerinde fiziksel şartlar, yönetici özellikleri, iletişim ve eğitim boyutları ele alındığı bulgular yaklaşık olarak uygunluk göstermektedir, bulgularının sonuçlarının değerlendirilerek bu boyutların düzeltilmesi iş tatmini ve motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerini de etkileyeceği değerlendirilmektedir. Demir (2017) Araştırmasında ise örgütte motivasyonu etkileyen boyutlar arasında fiziksel ve çevresel faktörleri değerlendirmiş, motivasyonu etkileyen en yüksek boyut olarak ücretleri değerlendirmiştir, Demir araştırmasında Bitlis ilini baz almıştır ancak Bitlis ilinde bulunan Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü binasının yaklaşık 4 yıl önce faaliyete geçtiği ve fiziksel şartlarının iyi olduğu bilinmektedir, Ankara’da binaların fiziki şartları ve kişi sayısı gibi faktörler olumsuz yönde değerlendirilmekte ve araştırmamızla uyumlu olmadığı değerlendirilmektedir. Aslan (2014) Araştırmasındaki bulgularda çalışanların motivasyonunu artıracak faktörler arasında iş özellikleri başlığında incelediğimiz, iş ile ilgili kararlarda bağımsız olma, işini sevme yeteneklerine uygun işi yapma gibi başlıklarda incelediği bulguların motivasyonu artırıcı etkilerini değerlendirmiştir, bu bulgular araştırmamızla uygunluk göstermektedir. Yılmaz (2018) araştırmasında hijyen motivasyon faktörleri, ücretler, fiziki koşullar, ısıtma soğutma sistemleri ve araç gereçler boyutlarını incelemiş ve motivasyonu en yüksek etkileyen boyutlar olarak değerlendirmiştir, bu bulgular araştırmamızdaki bulgularla uyum göstermektedir.

Tablo: 4- Katılımcıların Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirme Sonuçları (n:292)

Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Faktörleri	Min	Max	Ort.	S.S:
Çalışanlar kurumun başarısı için kaliteli iş yapmak ve hizmet sunmak gerektiğini bilir ve ona göre hareket eder	1,00	5,00	3,60	1,03
Çalışanlar kurumda "yapılması" ve 'yapılmaması' gerekenler hakkında bilgi sahibidir ve buna uygun davranır,	1,00	5,00	3,48	1,01
İşe alımlar ve tercihler, çalışanların bilgi ve yeteneklerine göre yapılır.	1,00	5,00	2,65	1,15
Başlanılan işler, planlanarak yapılır ve zamanında bitirilir.	1,00	5,00	3,11	1,14
Çalışanlar, işlerin daha iyiye gitmesi için ne düşündüğünü açıkça söyleyebilir	1,00	5,00	3,12	1,15
Çalışma Şartları	1,00	5,00	3,82	0,77
Dinlenme aralarında kullandığımız mekân ferah ve rahattır	1,00	5,00	2,75	1,31
işyeri içerisinde temizlik hijyen koşulları titizlikle sağlanır	1,00	5,00	2,62	1,30
İşyerinin ısıtma - havalandırma sistemleri sorunsuz çalışır	1,00	5,00	2,52	1,33
İşyerinin aydınlatma sistemleri sorunsuz çalışır	1,00	5,00	3,18	1,22
Çalışanların ihtiyaç duyduğu tüm makine ve malzemeler, ilgili büro/servis tarafından tedarik edilir	1,00	5,00	3,02	1,25
Fiziksel Şartlar	1,00	5,00	2,89	1,01
Yaptığım iş bilgi ve yeteneklerime uygundur	1,00	5,00	4,07	0,89
İşimi zevkli buluyor ve seviyorum	1,00	5,00	4,08	0,92
İşimi önemli buluyorum	1,00	5,00	4,28	0,81
İşimi yaparken gereken durumlarda karar ve sorumluluk alma olanağına sahibim	1,00	5,00	4,13	0,92
İşimi yaparken yaratıcılığımı kullanabiliyorum	1,00	5,00	3,72	1,13
İş Özellikleri	1,00	5,00	4,05	0,75
Kurum yöneticilerinin değer ve ilkelerini çağın gereklerine uygun ve anlamlı buluyorum	1,00	5,00	3,05	1,13
Yöneticimiz, işimizle ilgili bilgili ve donanımlıdır	1,00	5,00	3,36	1,11
Yöneticimiz, tüm çalışanlara adil ve eşit davranır	1,00	5,00	3,00	1,17
Yöneticimiz, işimizle ilgili sorunlarımızla ilgilenir	1,00	5,00	3,28	1,11
Yöneticimiz, kişisel sorunlarımıza da duyarlı ve ilgilidir	1,00	5,00	3,15	1,14
Yöneticimiz, neyin nasıl yapılacağına her zaman kendisi karar vermez, Gerektiğinde astların da görüşlerini alır	1,00	5,00	3,13	1,07
Çalışanların işle ilgili öneri, şikâyet ve sorunları yöneticimiz tarafından dikkate alınır	1,00	5,00	3,11	1,10
Yöneticimiz, değişime son derece açıktır, yaptığımız işle ilgili yenilik yapmamızı ve yaratıcı olmamızı teşvik eder	1,00	5,00	3,04	1,10
Yöneticimiz, başarılarımızı eşit ve adil bir şekilde takdir eder ve ödüllendirir	1,00	5,00	2,77	1,11

**Katılımcıların Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Faktörlerine İlişkin
Değerlendirme Sonuçları (Devamı)**

Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Faktörleri	n	Min	Max	Ort.	S.S:
Yönetici	292	1,00	5,00	3,10	0,96
Çalışanlar; bilgi, tecrübe ve yetenekler anlamında birbirleriyle yardımlaşır	292	1,00	5,00	3,39	1,05
Çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır	292	1,00	5,00	3,07	1,08
Çalışanlar arasında anlaşmazlıklar ortaya çıktığı zamanda, karşılıklı saygı çerçevesinde uzlaşma yolu bulunur	292	1,00	5,00	3,12	1,07
Kurumun başarılı olabilmesi için, çalışanların takım ruhu içerisinde hareket etmesi gerektiğine inanılır ve ona göre davranılır	292	1,00	5,00	3,05	1,09
İş arkadaşları arasında güvene dayalı bir ilişki vardır	292	1,00	5,00	3,18	1,06
İletişim	292	1,00	5,00	3,16	0,91
Eğitim programları yapılırken, görüşlerimiz alınır ve değerlendirilir	292	1,00	5,00	2,32	1,22
Eğitimlerde öğrendiklerimi işimde uygulama olanağı buluyorum	292	1,00	5,00	2,94	1,15
Tüm çalışanlar eğitim olanaklarından eşit bir şekilde yararlanır	292	1,00	5,00	3,15	1,21
İşyeri eğitim	292	1,00	5,00	2,80	0,99

Tablo 5’de katılımcıların örgütsel bağlılık ifadeleri ilişkin değerlendirme sonuçları ve bağlılık ortalanması yer almaktadır, bağlılık ortalaması ($3,82\pm0,77$) olarak görülmektedir. Katılımcıların örgütsel bağlılık ifadelerine ilişkin alt boyutlardan en yüksek düzeyde “Kurum başarısına katkıda bulunmak için elimden gelen çabayı gösteririm” ($4,33\pm0,71$) boyutu, en düşük düzeyde ise “Bundan sonraki iş hayatımı yine bu Kurumda sürdürmek istiyorum.” ($3,51\pm1,29$) boyutuna katılım göstermektedir. Bu sonuçlardan görüldüğü üzere araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık ifadelerine ilişkin kurum başarısına katkıda bulunmak istedikleri anlaşılmaktadır, ancak çalışanların örgütte kalma isteği düşük olarak görülmekte ve çalışanların bağlılıklarını artırıcı faktörler üzerinde durulması gerekmektedir.

Ayar (2017) Araştırması incelendiğinde çalışanların örgüt başarısına katkı sağlamak istemeleri çalışmamız aynı doğrultuda olmasına karşın örgüte bağlılık ve örgütte kalma isteği olumsuz yönde farklılık göstermektedir. Demir (2016) araştırmasında duygusal bağlılığı ölçen çalışanların kurum sorunlarının kendi sorunu gibi görmesi

yönünde bulgusu çalışmamızla aynı doğrultuda olmasına karşın devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin bulgulara kurumda çalışmaya devam etme isteği araştırmamızla farklılık göstermektedir. Yılmaz (2018) araştırmasında kuruma karşı duygusal bağlılık boyutunu yüksek, iş hayatının geri kalanında kurumda çalışma isteğini düşük bulmuştur bu durum araştırmamızla uygunluk göstermektedir.

Tablo: 5- Katılımcıların Örgütsel Bağlılık İfadelerine İlişkin Değerlendirme Sonuçları

Örgütsel Bağlılık İfadeleri	n	Min	Max	Ort.	S.S:
1-Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	292	1,00	5,00	3,73	1,07
2-Çalıştığım kurumun, itibarı yüksektir.	292	1,00	5,00	3,56	1,15
3-Kurum başarısına katkıda bulunmak için elimden gelen çabayı gösteririm,	292	1,00	5,00	4,33	0,71
4-Dışarıda, çalıştığım kurum hakkında olumlu konuşurum.	292	1,00	5,00	4,10	0,92
5-Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	292	1,00	5,00	3,77	1,14
6-Kurumun sorunlarını kendi sorunum gibi görürüm.	292	1,00	5,00	3,71	1,07
7-Kurumdan ayrılan arkadaşlarla görüşmeye devam ederim,	292	1,00	5,00	3,87	0,92
8-Bundan sonraki iş hayatımı yine bu Kurumda sürdürmek istiyorum.	292	1,00	5,00	3,51	1,29
Bağlılık Ortalama	292	1,00	5,00	3,82	0,77

Katılımcıların motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi analiz sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların motivasyon faktörlerinden sadece iş yeri eğitimi boyutundaki değerlendirmeleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre 36 ve üzeri yaştaki çalışanların ($3,080\pm1,145$) iş yeri eğitimi ifadelerine ilişkin katılım düzeyleri 35 ve daha küçük yaştaki çalışanlardan ($2,719\pm0,919$) daha yüksek bulunmuştur. Yönetici özelliklerine ilişkin 36 yaş ve üzeri çalışanların ($3,237\pm1,021$) katılım göstermiş, 35 yaş ve altı çalışanların ($3,060\pm0,933$) katılım göstermiş ve 36 yaş ve üzerine daha yüksek bulunmuştur. Konyalı (2015) araştırmasında genç yaştaki çalışanların daha yöneticilere ilişkin değerlendirmesi araştırmamızla uygunluk göstermemektedir.

Tablo: 6- Katılımcıların Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Boyutlar	Yaş	n	Ort.	S.S.	t	p
Çalışma Ortamı	≤35	225	3,777	0,766	-1,840	0,067
	≥36	67	3,974	0,785		
Fiziksel Koşullar	≤35	225	2,852	1,003	-1,325	0,186
	≥36	67	3,037	1,007		
İş Özellikleri	≤35	225	4,070	0,725	0,639	0,523
	≥36	67	4,003	0,850		
Yönetici Özellikleri	≤35	225	3,060	0,933	-1,333	0,183
	≥36	67	3,237	1,021		
İletişim	≤35	225	3,146	0,871	-0,568	0,570
	≥36	67	3,218	1,041		
İş Yeri Eğitimi	≤35	225	2,719	0,919	-2,661	0,008
	≥36	67	3,080	1,145		

Katılımcıların motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi analiz sonuçları Tablo 7’de görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların motivasyon faktörlerinden yönetici özellikleri ve iş yeri eğitimi boyutundaki değerlendirmeleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Buna göre kadın çalışanların ($3,314 \pm 0,815$) yönetici özelliklerine ilişkin katılım düzeyleri erkek çalışanlardan ($2,915 \pm 1,029$) yüksek bulunmuştur. Ayrıca; kadın çalışanların ($2,956 \pm 0,947$) iş yeri eğitimi ifadelerini ilişkin katılım düzeyleri erkek çalışanlardan ($2,667 \pm 1,001$) yüksek bulunmuştur (Tablo 7).

Tablo: 7- Katılımcıların Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
Çalışma Ortamı	Kadın	136	3,905	0,714	1,727	0,085
	Erkek	156	3,749	0,817		

Fiziksel Koşullar	Kadın	136	2,822	1,049	-1,160	0,247
	Erkek	156	2,958	0,964		
İş Özellikleri	Kadın	136	4,025	0,695	-0,629	0,530
	Erkek	156	4,081	0,804		
Yönetici Özellikleri	Kadın	136	3,314	0,815	3,635	0,000
	Erkek	156	2,915	1,029		
İletişim	Kadın	136	3,221	0,912	1,020	0,308
	Erkek	156	3,112	0,910		
İş Yeri Eğitimi	Kadın	136	2,956	0,947	2,525	0,012
	Erkek	156	2,667	1,001		

Katılımcıların motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi analiz sonuçları Tablo 7’de görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların motivasyon faktörlerinden yönetici özellikleri iletişim boyutundaki değerlendirmeleri medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre evli çalışanların ($3,264\pm0,850$) iletişim ifadelerine ilişkin katılım düzeyleri bekâr çalışanlardan ($2,941\pm1,001$) yüksek bulunmuştur. Ayrıca; evli çalışanların ($3,188\pm0,893$) yönetici özelliklerine ilişkin katılım düzeyleri bekâr çalışanlardan ($2,911\pm1,057$) yüksek bulunmuştur (Tablo 7).

Katılımcıların Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (Devamı)

Boyutlar	Medeni Durum	n	Ort	S.S:	t	p
Çalışma Ortamı	Evli	200	3,834	0,728	0,405	0,686
	Bekâr	92	3,795	0,867		
Fiziksel Koşullar	Evli	200	2,915	0,996	0,508	0,612
	Bekâr	92	2,851	1,029		
İş Özellikleri	Evli	200	4,107	0,671	1,749	0,081
	Bekâr	92	3,941	0,904		

Yönetici Özellikleri	Evli	200	3,188	0,893	2,320	0,021
	Bekâr	92	2,911	1,057		
İletişim	Evli	200	3,264	0,850	2,846	0,005
	Bekâr	92	2,941	1,001		
İş Yeri Eğitimi	Evli	200	2,810	0,942	0,220	0,826
	Bekâr	92	2,783	1,079		

Katılımcıların motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin gelir durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi analiz sonuçları Tablo 8’de görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların motivasyon faktörlerinden sadece iş özellikleri boyutundaki değerlendirmeleri gelir durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre gelir durumu 4001 TL ve üzerinde çalışanların ($4,137\pm0,654$) iş özellikleri 4000 TL ve altında gelir durumunda çalışanlardan ($3,941\pm0,864$) daha yüksek bulunmuştur. Demir (2016) tarafından yapılan bir başka araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre de, düşük ücret çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte, ücretler arttıkça motivasyon ve işe bağlılıkta artış olduğu değerlendirilmektedir. Aslan (2014) tarafından yapılan bir başka araştırma bulgularına göre ise ücret, ikramiye gibi maddi etkilerin motivasyonu artırdığı bulunmuştur. Dolayısıyla literatürde yapılan çalışmalarla, bu çalışma sonuçları benzerlik göstermektedir.

Tablo: 8-Katılımcıların Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Boyutlar	Gelir (TL)	n	Ort	S.S.	t	p
Çalışma Ortamı	≤ 4000	123	3,830	0,845	0,157	0,875
	≥ 4001	169	3,816	0,720		
Fiziksel Koşullar	≤ 4000	123	2,866	1,128	-0,418	0,676
	≥ 4001	169	2,916	0,908		
İş Özellikleri	≤ 4000	123	3,941	0,864	-2,203	0,028
	≥ 4001	169	4,137	0,654		
Yönetici Özellikleri	≤ 4000	123	3,133	0,992	0,505	0,614
	≥ 4001	169	3,076	0,929		

İletişim	≤4000	123	3,140	1,025	-0,359	0,720
	≥4001	169	3,179	0,821		
İş Yeri Eğitimi	≤4000	123	2,759	1,114	-0,629	0,530
	≥4001	169	2,832	0,882		

Katılımcıların motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 9’da görülmektedir. Buna göre motivasyon faktörlerini oluşturan boyutların hepsi (çalışma ortamı, fiziksel koşullar, iş özellikleri, yönetici özellikleri, iletişim ve iş yeri eğitimi) ile ilgili değerlendirmeler eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre motivasyon faktörlerinden çalışma ortamı ile ilgili ifadelerle ilköğretim mezunu çalışanlar ($3,534\pm0,790$), lise mezunu çalışanlar ($3,758\pm0,731$) lisans ($3,979\pm0,770$) mezunu ve lisansüstü ($4,113\pm0,671$) mezunlara göre daha az katılım göstermiştir. Motivasyon faktörlerinden fiziksel koşullar ile ilgili ifadelerle ilköğretim mezunu çalışanlar ($2,349\pm0,980$), lise mezunu çalışanlar ($2,761\pm0,855$) lisans ($3,255\pm1,019$) mezunu ve lisansüstü ($3,289\pm0,828$) mezunlara göre daha az katılım göstermiştir. Motivasyon faktörlerinden iş özellikleri ile ilgili ifadelerle ilköğretim mezunu çalışanlar ($3,785\pm0,947$), lise mezunu çalışanlar ($3,981\pm0,704$) lisans ($4,218\pm0,632$) mezunu ve lisansüstü ($4,319\pm0,611$) mezunlara göre daha az katılım göstermiştir. Motivasyon faktörlerinden yönetici özellikleri ile ilgili ifadelerle ilköğretim mezunu çalışanlar ($2,579\pm0,951$), lise mezunu çalışanlar ($2,913\pm0,761$) lisans ($3,488\pm0,973$) mezunu ve lisansüstü ($3,517\pm0,745$) mezunlara göre daha az katılım göstermiştir. Motivasyon faktörlerinden iletişim ile ilgili ifadelerle ilköğretim mezunu çalışanlar ($2,652\pm0,886$), lise mezunu çalışanlar ($2,985\pm0,805$) lisans ($3,508\pm0,867$) mezunu ve lisansüstü ($3,656\pm0,715$) mezunlara göre daha az katılım göstermiştir. Motivasyon faktörlerinden işyeri eğitimi ile ilgili ifadelerle ilköğretim mezunu çalışanlar ($1,591\pm0,463$), lise mezunu çalışanlar ($2,539\pm0,518$) lisans ($3,527\pm0,733$) mezunu ve lisansüstü ($3,802\pm0,292$) mezunlara göre daha az katılım göstermiştir.

Tablo: 9-Katılımcıların Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Boyutlar	Eğitim	n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc.
Çalışma Ortamı	İlköğretim ¹	66	3,534	0,790	6,495	,000	1-3 1-4
	Lise ²	94	3,758	0,731			
	Lisans ³	100	3,979	0,770			
	Lisansüstü ⁴	32	4,113	0,671			
Fiziksel Koşullar	İlköğretim ¹	66	2,349	0,980	14,833	,000	1-2; 1-3 1-4; 2-3 2-4
	Lise ²	94	2,761	0,855			
	Lisans ³	100	3,255	1,019			
	Lisansüstü ⁴	32	3,289	0,828			
İş özellikleri	İlköğretim ¹	66	3,785	0,947	6,305	,000	1-3 1-4
	Lise ²	94	3,981	0,704			
	Lisans ³	100	4,218	0,632			
	Lisansüstü ⁴	32	4,319	0,611			
Yönetici Özellikleri	İlköğretim ¹	66	2,579	0,951	17,971	,000	1-2; 1-3 1-4; 2-3 2-4
	Lise ²	94	2,913	0,761			
	Lisans ³	100	3,488	0,973			
	Lisansüstü ⁴	32	3,517	0,745			
İletişim	İlköğretim ¹	66	2,652	0,886	19,012	,000	1-3 1-4
	Lise ²	94	2,985	0,805			
	Lisans ³	100	3,508	0,867			
	Lisansüstü ⁴	32	3,656	0,715			
İşyeri Eğitim	İlköğretim ¹	66	1,591	0,463	190,498	,000	1-2; 1-3 1-4; 2-3 2-4
	Lise ²	94	2,539	0,518			
	Lisans ³	100	3,527	0,733			
	Lisansüstü ⁴	32	3,802	0,292			

Katılımcıların motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 10’de görülmektedir. Buna göre motivasyon faktörlerini oluşturan boyutların fiziksel ortam, iş özellikleri, ve iş yeri eğitimi ile ilgili değerlendirmeler çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre motivasyon faktörlerinden fiziksel ortam ile ilgili ifadeler 5-9 yıl çalışanlar ($2,774\pm0,956$), 4 yıl ve altında çalışanlara ($2,774\pm0,990$) ve 10 yıl ve üzeri çalışanlara ($3,141\pm1,018$) göre daha az katılım göstermiştir. Motivasyon faktörlerinden iş özellikleri ile ilgili ifadeler 5-9 yıl çalışanlar ($3,804\pm0,766$) 4 yıl ve altında çalışanlara ($4,074\pm0,723$) ve 10 yıl ve üzeri

çalışanlara (4,163±0,772) göre daha az katılım göstermiştir. Motivasyon faktörlerinden iş özellikleri ile ilgili ifadelerle 4 yıl ve altında (2,644±0,960) 5-9 yıl çalışan çalışanlara (2,808±0,899) ve 10 yıl ve üzeri çalışanlara (3,035±1,030) göre daha az katılım göstermiştir.

Tablo: 10-Katılımcıların Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Boyutlar	Çalışma Süresi	n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc.
Çalışma Ortamı	≤4 ¹	144	3,160	0,739	1,132	0,324	
	5-9 ²	52	3,100	0,842			
	≥10 ³	96	3,285	0,846			
Fiziksel Ortam	≤4 ¹	144	2,774	0,990	4,381	0,013	2-3
	5-9 ²	52	2,774	0,956			
	≥10 ³	96	3,141	1,018			
İş özellikleri	≤4 ¹	144	4,074	0,723	3,976	0,020	2-3
	5-9 ²	52	3,804	0,766			
	≥10 ³	96	4,163	0,772			
Yönetici Özellikleri	≤4 ¹	144	3,015	0,904	1,493	0,226	
	5-9 ²	52	3,092	0,961			
	≥10 ³	96	3,232	1,019			
İletişim	≤4 ¹	144	3,142	0,894	0,823	0,440	
	5-9 ²	52	3,058	0,854			
	≥10 ³	96	3,250	0,966			
İşyeri eğitim	≤4 ¹	144	2,644	0,960	4,656	0,010	1-3
	5-9 ²	52	2,808	0,899			
	≥10 ³	96	3,035	1,030			

Katılımcıların motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin görev statülerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 11’de görülmektedir. Buna göre motivasyon faktörlerini oluşturan boyutların hepsi (çalışma ortamı, fiziksel koşullar, iş özellikleri, yönetici özellikleri, iletişim ve iş yeri eğitimi) ile ilgili değerlendirmeler görev statüleri değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p<0,05). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için Tukey HSD testi yapılmıştır.

Buna göre motivasyon faktörlerinden çalışma ortamı ile ilgili ifadelerle memur, v.hki, bilgisayar işletmeni olarak çalışanlar (3,709±0,982), denetmen/denetmen yardımcısı olarak çalışanlar (3,771±0,741), idari (sorumlu, müdür, şef) olarak çalışanlar

(3,957±0,637), diğer personel (yardımcı görevler) olarak çalışanlara (4,173±0,691) göre daha az katılım göstermiştir. Motivasyon faktörlerinden fiziksel koşullar ile ilgili ifadelerden denetmen/denetmen yardımcısı olarak çalışanlar (2,769±0,974), memur, VHKİ, bilgisayar işletmeni olarak çalışanlar (2,806±1,100), diğer personel (yardımcı görevler) olarak çalışanlar (3,306±1,097), idari (sorumlu, müdür, şef) olarak çalışanlara (3,481±0,608) göre daha az katılım göstermiştir. Motivasyon faktörlerinden iş özellikleri ile ilgili ifadelerden memur, vHKİ, bilgisayar işletmeni olarak çalışanlar (3,740±0,961), idari (sorumlu, müdür, şef) olarak çalışanlar (3,885±0,630), diğer personel (yardımcı görevler) olarak çalışanlar (4,103±0,899), denetmen/denetmen yardımcısı olarak çalışanlara (4,134±0,679) göre daha az katılım göstermiştir. Motivasyon faktörlerinden yönetici özellikleri ile ilgili ifadelerden denetmen/denetmen yardımcısı olarak çalışanlar (2,987±0,905), memur, VHKİ, bilgisayar işletmeni olarak çalışanlar (3,114±1,039), idari (sorumlu, müdür, şef) olarak çalışanlar (3,277±0,824), diğer personel (yardımcı görevler) olarak çalışanlara (3,645±1,077) göre daha az katılım göstermiştir. Motivasyon faktörlerinden iletişim ile ilgili ifadelerden memur, VHKİ, bilgisayar işletmeni olarak çalışanlar (2,930±1,222), denetmen/denetmen yardımcısı olarak çalışanlar (3,125±0,848), idari (sorumlu, müdür, şef) olarak çalışanlar (3,346±0,570), diğer personel (yardımcı görevler) olarak çalışanlara (3,542±0,966) göre daha az katılım göstermiştir. Motivasyon faktörlerinden işyeri eğitimi ile ilgili ifadelerden denetmen/denetmen yardımcısı olarak çalışanlar (2,687±0,867), idari (sorumlu, müdür, şef) olarak çalışanlara (2,859±0,860) memur, VHKİ, bilgisayar işletmeni olarak çalışanlar (3,017±1,083), diğer personel (yardımcı görevler) olarak çalışanlara (3,194±1,452), göre daha az katılım göstermiştir (Tablo 11).

Tablo: 11-Katılımcıların Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmelerinin Görev Statülerine Göre Dağılımı

Boyutlar	Görev	n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc.
Çalışma Ortamı	Denetmen / Denetmen Yrd. ¹	195	3,771	0,741	3,022	0,030	1-4 2-4 3-4
	İdari (Sorumlu, Müdür, Şef) ²	26	3,957	0,637			
	Memur, VHKİ, Bilg. İşlet. ³	40	3,709	0,982			
	Diğer Personel (Yrd. Görv.) ⁴	31	4,173	0,691			

Fiziksel Koşullar	Denetmen / Denetmen Yrd. ¹	195	2,769	0,974	6,102	0,000	1-2 1-4 2-3
	İdari (Sorumlu, Müdür, Şef) ²	26	3,481	0,608			
	Memur, VHKİ, Bilg. İşlet. ³	40	2,806	1,100			
	Diğer Personel (Yrd. Görv.) ⁴	31	3,306	1,097			
İş özellikleri	Denetmen / Denetmen Yrd. ¹	195	4,134	0,679	3,620	0,014	1-3
	İdari (Sorumlu, Müdür, Şef) ²	26	3,885	0,630			
	Memur, VHKİ, Bilg. İşlet. ³	40	3,740	0,961			
	Diğer Personel (Yrd. Görv.) ⁴	31	4,103	0,899			
Yönetici Özellikleri	Denetmen / Denetmen Yrd. ¹	195	2,987	0,905	4,746	0,003	1-4
	İdari (Sorumlu, Müdür, Şef) ²	26	3,277	0,824			
	Memur, VHKİ, Bilg. İşlet. ³	40	3,114	1,039			
	Diğer Personel (Yrd. Görv.) ⁴	31	3,645	1,077			
İletişim	Denetmen / Denetmen Yrd. ¹	195	3,125	0,848	3,193	0,024	3-4
	İdari (Sorumlu, Müdür, Şef) ²	26	3,346	0,570			
	Memur, VHKİ, Bilg. İşlet. ³	40	2,930	1,222			
	Diğer Personel (Yrd. Görv.) ⁴	31	3,542	0,966			
İşyeri Eğitim	Denetmen / Denetmen Yrd. ¹	195	2,687	0,867	3,250	0,022	1-4
	İdari (Sorumlu, Müdür, Şef) ²	26	2,859	0,860			
	Memur, VHKİ, Bilg. İşlet. ³	40	3,017	1,083			
	Diğer Personel (Yrd. Görv.) ⁴	31	3,194	1,452			

Katılımcıların örgütsel bağlılık faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinin sosyo-demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi ve ANOVA testi analiz sonuçları Tablo 12’de görülmektedir.

Yapılan t-testi analiz sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık faktörlerinden yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelir durumundan herhangi biri anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). ANOVA testi analiz sonucuna göre görev statüsü, eğitim durumu ve çalışma süresi ile ilgili değerlendirmeler Sosyo-demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir. ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre görev statüsü memur, v.hki, bilgisayar işletmeni olan çalışanlar ($3,709\pm0,982$), denetmen ve denetmen yardımcısı olarak çalışanlar ($3,771\pm0,741$), idari (sorumlu, müdür, şef) olarak çalışanlar ($3,957\pm0,637$), diğer personel (yardımcı görevler) olarak çalışanlara ($4,173\pm0,691$) göre daha az katılım göstermiştir. Eğitim durumu ilköğretim olanlar ($3,534\pm0,791$), lise olanlar ($3,758\pm0,731$), lisans olanlar ($3,979\pm0,770$), lisansüstü olanlara ($4,113\pm0,671$) göre daha az katılım göstermiştir. Çalışma süresi (yıl) 5-9 olanlar ($3,500\pm0,805$), 4 ve altı olanlar ($3,838\pm0,748$), 10 ve üzeri olanlara ($3,973\pm0,749$) göre daha az katılım göstermiştir.

Demir (2016) araştırmasında yaş, medeni durumun, cinsiyetin anlamlı bir fark göstermediğini değerlendirmiştir, ancak örgütte çalışma süresinin (kıdem) örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde bulguları değerlendirmiştir bu bulgular araştırmamızla uyum göstermektedir.

Tablo: 12-Katılımcıların Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değerlendirmelerinin Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

		n	Ort.	S.S.	t	p
Yaş (Yıl)	≤ 35	225	3,777	0,766	-1,840	,067
	≥ 36	67	3,974	0,785		
Cinsiyet	Kadın	136	3,905	0,714	1,727	,085
	Erkek	156	3,749	0,817		
Medeni Durum	Evli	200	3,834	0,728	,405	,686
	Bekâr	92	3,795	0,867		
Gelir (TL)	≤ 4000	123	3,830	0,845	,157	,875
	≥ 4001	169	3,816	0,720		

Görev Statüsü	n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc.
Denetmen / Denetmen Yrd. ¹	195	3,771	,741	3,022	,030	1-4
İdari (Sorumlu, Müdür, Şef) ²	26	3,957	,637			
Memur, VHKİ, Bilg. İşlet. ³	40	3,709	,982			
Diğer Personel (Yrd. Görv.) ⁴	31	4,173	,691			
Eğitim Durumu	n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc.
İlköğretim ¹	66	3,534	,791	6,495	,000	1-3 1-4
Lise ²	94	3,758	,731			
Lisans ³	100	3,979	,770			
Lisansüstü ⁴	32	4,113	,671			
Çalışma Süresi (Yıl)	n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc.
≤4 ¹	144	3,838	0,748	6,604	0,002	1-2 2-3
5-9 ²	52	3,500	0,805			
≥10 ³	96	3,973	0,749			

Çalışmada örgütsel bağlılık ve motivasyon faktörleri boyutları arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacı ile çift yönlü Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır (Tablo 13). Yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılık ile motivasyon faktörlerini oluşturan boyutlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Bu bulgu sonucunda “Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi olan **H₁ Hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo: 13-Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişki

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Bağlılık (1)	1					
Çalışma Ortamı (2)	,522**	1				
Fiziksel Ortam (3)	,405**	,448**	1			
İş özellikleri (4)	,511**	,401**	,337**	1		

Yönetici Özellikleri (5)	,502**	,542**	,489**	,354**	1	
İletişim (6)	,457**	,579**	,512**	,313**	,544**	1
İşyeri eğitim (7)	,377**	,422**	,449**	,281**	,526**	,531**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerini oluşturan alt boyutların (çalışma ortamı, fiziksel ortam, iş özellikleri, yönetici özellikleri, iletişim ve işyeri eğitimi) ortalamasından elde edilen değerler bağımsız değişken ve örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalaması bağımlı değişken olarak kullanılan regresyon analizi sonuçları Tablo 14’de görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda motivasyon faktörlerinin örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici etkisi olduğu ($F=36,613$; $p<0,001$), buna karşılık fiziksel ortam, iletişim ve işyeri eğitiminin örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur. Modelin ilişki katsayısı 0,660 olup, motivasyon faktörlerinin örgütsel bağlılık varyansının %44’ünü açıklamaktadır. Kurulan regresyon modeli doğrusaldır ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo: 14-Motivasyon Faktörlerinin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Bağımsız değişkenler	Standardize edilmemiş katsayılar		Standar-dize edilmiş katsayılar	t	p	R	R ²	F	P
	B	Std. Hata	β						
(Sabit)	0,998	0,204		4,895	0,000	0,660	0,435	36,613	0,000
Çalışma Ortamı	0,200	0,058	0,205	3,431	0,001				
Fiziksel Ortam	0,043	0,043	0,056	1,006	0,315				
İş özellikleri	0,312	0,051	0,305	6,106	0,000				
Yönetici Özellikleri	0,152	0,049	0,188	3,118	0,002				
İletişim	0,081	0,053	0,096	1,543	0,124				
İşyeri Eğitimi	0,024	0,044	0,030	0,530	0,597				

- a. Belirleyiciler: (Sabit), Çalışma ortamı, fiziksel ortam, iş özellikleri, yönetici özellikleri, iletişim, işyeri eğitimi
- b. Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık

Tablo 15’de farklılık hipotezleri olan H₂ ve H₃ hipotezlerine ilişkin değerlendirme sonuçları yer almaktadır. Buna göre **H₂** hipotezi (Çalışanların motivasyon faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri Sosyo-Demografik özelliklerine (a. Yaş, b. Cinsiyet, c. Medeni durum, d. Görev süresi, e. Çalışma süresi, f. Gelir ve g. Eğitim durumu) göre anlamlı farklılık göstermektedir) sosyo demografik özelliklerden sadece görev süresi ve eğitim durumu değişkenine göre motivasyonu oluşturan tüm boyutlar için anlamlı farklılık gösterdiği için H_{2d} ve H_{2g} hipotezleri için kabul edilmiştir.

“Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine (a. Yaş, b. Cinsiyet, c. Medeni durum, d. Görev süresi, e. Çalışma süresi, f. Gelir ve g. Eğitim durumu) göre anlamlı farklılık göstermektedir” şeklinde oluşturulan H₃ hipotezi ise sosyo-demografik özelliklerden görev süresi, çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerinde anlamlı farklılık gösterdiği için H_{3d}, H_{3e} ve H_{3g} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo: 15- H₂ ve H₃ Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

	Motivasyon Faktörleri						Örgütsel Bağlılık
	Çalışma ortamı	Fiziksel ortam	İş özellikleri	Yönetici özellikleri	İletişim	İşyeri eğitimi	
a. Yaş	-	-	-	-	-	+	-
b. Cinsiyet	-	-	-	+	-	+	-
c. Medeni Durum	-	-	-	+	+	-	-
d. Görev Süresi	+	+	+	+	+	+	+
e. Çalışma Süresi	-	+	+	-	-	+	+
f. Gelir	-	-	+	-	-	-	-
g. Eğitim	+	+	+	+	+	+	+

+: İstatistiksel olarak anlamlı (Hipotez Kabul)

- : İstatistiksel olarak anlamsız (Hipotez Red)

SONUÇ

Sosyal Güvenlik Kurumu Türkiye nüfusunun tamamına yakınına hizmet veren oldukça geniş kapsamlı ve parafiskal bir kuruluştur. Sosyal Güvenliğin öznesi insandır ve sosyal güvenlik sistemleri doğası gereği geniş kapsamlı, sürekli değişen, gelişen ve büyüyen bir yapıya, bütçeye ve insan kaynağına sahiptir. Bu kapsamda hizmetlerin hızlı, kaliteli ve sorunsuz olarak sunulabilmesi için iş görenlerin motivasyonlarının yüksek, işe bağlılıklarının da aynı oranda yüksek olması gerekmektedir.

Bu bağlamda araştırma sosyal güvenlik çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile motivasyonun örgütsel bağlılığa etkisinin saptanması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında SGK Ankara İl Müdürlüğü bünyesinde farklı unvan ve görev statülerinde görev yapanlar sosyal güvenlik çalışanlarına anket uygulaması yapılmış, Araştırma sonucu elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri incelendiğinde bulgularda ayrıntılı olarak ele alınan analizlerde işyerinde eğitim boyutunun ortalaması 5.00 üzerinden; 2,80 ortalama düzeyinde olduğu, eğitim boyutunun düzeyleri arasında sorulan “Eğitim programları yapılırken, görüşlerimiz alınır ve değerlendirilir” ifadesi ortalama 2,32, ve “Eğitimlerde öğrendiklerimi işimde uygulama olanağı buluyorum” ortalama 2,94 düzeyinde ve genel ortalamadan da düşüktür. Buna göre araştırmayı katılanların eğitimlerde görüşlerinin alınması, eksiklik hissedilen konularda ve uygun tekniklerle verimli eğitimlerin uygulanması, işe ve işin niteliğine yönelik uygulanabilir eğitimlerin artırılması çalışan motivasyonu yükseltilmesi için önem taşımaktadır.

Hijyen faktörlerini oluşturan ve araştırmamızda fiziksel şartlar boyutuyla ele alınan ifadelerin 5,00 üzerinden genel ortalaması 2,89 düzeyinde olduğu, fiziksel şartlar boyutunun düzeylerinden “İşyerinin ısıtma - havalandırma sistemleri sorunsuz çalışır” ifadesi ortalama 2,52 düzeyinde, işyeri içerisinde temizlik hijyen koşulları titizlikle sağlanır 2,62 ortalama düzeyinde, “Dinlenme aralarında kullandığımız mekân ferah ve rahattır” ise 2,75 ortalama düzeyinde ve genel fiziksel ortalama düzeyinden düşüktür. İşyerinde ısı sistemlerinde yaşanan sorunlar çalışan motivasyonunu olumsuz etkilemektedir, özellikle bir çok çalışanın artık olağan bir ihtiyaç olan klimasız ortamda ve yaz aylarında normal oda sıcaklığının üstünde, kış aylarında ise normal sıcaklıkların altında bulunması motivasyonlarını olumsuz düzeyde etkilemekte, işyerinin kalabalık, odalarının dar ve küçük, temel iş gereçleri olan masa, sandalye,

bilgisayar, yazıcı ve görev araçlarının yetersizliği önemli bir problem teşkil etmekte, sarf malzemeleri temininde yaşanan aksaklıklar işlerin aksamına yol açmakta ve bu gibi basit konuların dahi çözülememesi motivasyon düzeyini olumsuz etkilemektedir. Diğer yandan halkla iç içe bir kurum olması sebebiyle sürekli farklı ziyaretçiler kuruma giriş çıkış yapmakta bu da temizlik ihtiyacını daha da artırmaktadır ancak mevcut şartlar da yetersiz malzeme ve yetersiz personel sebebiyle temel hijyen gereksinimleri karşılanamadığı ayrıca ankete katılanlarca ifade edilmiştir. Bu bağlamda yer, teçhizat, araç gereç, ısı ve temizlik ihtiyaçlarının çözülmesi motivasyonun artırılması açısından önem taşımaktadır.

Yönetici boyutuna ilişkin ifadelerin genel ortalaması 5,00 üzerinden ortalama 3,10 düzeyindedir. Yönetici boyutunun düzeylerinden olan “Yöneticimiz, başarılarımızı eşit ve adil bir şekilde takdir eder ve ödüllendirir” ifadesi ortalama 2,77 düzeyinde, “Yöneticimiz, tüm çalışanlara adil ve eşit davranır” ifadesi ortalama 3,00 düzeyinde, “Yöneticimiz, değişime son derece açıktır, yaptığımız işle ilgili yenilik yapmamızı ve yaratıcı olmamızı teşvik eder” ifadesi ortalama 3,04 düzeyinde, “Kurum yöneticilerinin değer ve ilkelerini çağın gereklerine uygun ve anlamlı buluyorum” ifadesi ise ortalama 3,05 düzeyinde bulunmuştur. Söz konusu ifadelerden de anlaşılacağı üzere işyerinde bir ödül ve takdir edilme sistemi yoktur. Çalışanlar başarılarının ödüllendirileceğine inanmamakta, işyerinde adil bir görev ve görevlendirme sisteminin de olmadığı görülmektedir. Diğer yandan çalışanların işin görülmesi esnasında görüşlerine önem verilmediği ve yeni fikirlere kapalı olunduğu, yeniliklere ise açık olunmadığı ifade edilmiştir.

Anket verilerinin analizi esnasında açık uçlu olarak yöneltile sorulara da ifade edilen öncelikli sorunlar ve beklentiler arasında; Ek Göstergelerin 3600 seviyesine çıkarılması, denetimlerin “Grup Başkanlıkları” bünyesinde bağımsız bir yapı altında organize edilmesi, özlük hakları ve sosyal hakların SGK çatısı altında birleşmeden önceki gibi şekliyle yeniden düzenlenmesi gibi sorun ve talepler şeklinde sıklıkla tekrarlanmıştır. Özellikle belirli nitelikteki nispeten zor ama kuruma geri bildirimi düşük olarak değerlendirilen ve yasal boşluklardan kaynaklandığı ileri sürülen işleri üstlenenlerin bu işlerin yürütümünden bir fayda elde edilmediği ifade edilmekte ve buna karşın bazı niteliksiz işlerin de aynı çalışan grubuna verilmeye devam etmesi emek israfı olarak değerlendirilerek motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Özellikle Sosyal Güvenlik Kurumu’nda denetimde çift başlı bir sistemin mevcut olması

kayıtdışı istihdam denetimlerinin yanında “analık” olarak nitelenen inceleme, şikâyetler, ihbarlar, sektörel denetimler, gelir tespitleri, 56. Madde araştırması olarak bilinen ve anlaşmalı boşanmalar neticesinde haksız aylık alanların tespit edilmesi gibi işlerin Sosyal Güvenlik Denetmenlerine verilmesi ve bu işlerde denetmenlerin güvenlik sorunları, iş gereği yapılan işlemlerden dolayı asılsız şikâyetlere maruz kalınması motivasyonu düşürmektedir. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’nın verilerine göre SGK bazında denetimlerin yaklaşık %84,5 Sosyal Güvenlik Denetmenlerince yapılırken, tespit edilen sahte sigortalıların %98,4’ü Sosyal Güvenlik Denetmenlerince tespit edilmiş, kaçak işyerleri tespiti %91,4 oranında Sosyal Güvenlik Denetmenlerince yapılırken sahte işyerlerinin tamamı yine Sosyal Güvenlik Denetmenlerince yapılmıştır. (ÇSGB Bütçe Sunumu, 2017:32) Söz konusu veriler ışığında nitelik ve nicelik olarak işin büyük kısmını gören Denetmenler, halen taşra kadrosunda görev yapmakta 666. Sayılı KHK ile eşit işe eşit ücret düşüncesiyle çıkarılan kararnamenin olumsuz etkisi olan eşit unvana eşit ücret uygulaması neticesinde 2200 gösterge ve bir çok mali hakkı kaybetmiştir. Aynı şekilde kurum idari personeli ve memurlarına sağlanan bazı sosyal hakların alınması önemli bir motivasyon kaybına yol açmıştır. Anket katılımcılarının bir çoğu kamuoyunda sıkça sözü edilen 3600 gösterge talebini özellikle ifade etmiş ve yazılı olarak belirtmiştir. Mali haklardan gerilemeye neden olan söz konusu kararname ile alınan hakların bir takım düzenlemeler neticesinde eşit işe eşit ücret bağlamında ele alınarak iş yükü ve sorumluluğu nispeten yüksek olan SGK personeline verilmesi personel motivasyonu ve örgütsel bağlılığı açısından önemlidir.

Sosyal Güvenlik Merkezlerinin hizmet portföyü oldukça yüksektir. Bu sebeple özellikle teşvik, yapılandırma veya prim cezasın/vergilere yönelik af dönemi olarak tabir edilen dönemlerde yoğun ve uzun mesailer yapılmakta, çoğu zaman iş ve işlem yoğunlukları nedeniyle süreler uzatılarak yararlanmak isteyenlere cevap verilmeye çalışılmaktadır. Özellikle bu dönemlerde mesai yapan personele mesai ücreti veya herhangi bir ek ücret ödenmediği gibi kanuni izinleri de kullandırılmamaktadır. Bu durum personelin moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemekte çeşitli arayışlarla başka kurumlara geçişin yollarını aramaya itmektedir. Özellikle bu durumda çalışan personelin örgütsel bağlılığını artırmak ve bir nebze motivasyonunu sağlamak için bazı kurumlarda uygulandığı mesai ödemeleri yapılmalı, mali haklarını artırıcı yasal düzenlemelere yer verilmelidir.

Kurum mevzuatı son derece geniş kapsamlı, karmaşık ve sürekli değişkenlik gösteren yapıdadır. Bu durum her alanda uzmanlaşmayı gerektirmektedir. Nitelikli işgücünün önemli kıstaslarından biriside uzmanlaşmadır. Kurum içinde hizmet veren bazı servis personellerin özellikle İİBF ve benzer nitelikte eğitim veren fakültelerden seçilmesi, mevcut hizmet sunan personelin ilgili fakültelerde eğitim alması için teşvik, destek ve eğitim anlaşmalarının yapılması nitelik açısından önemlidir. Ayrıca mezuniyet, yeterli mesleki deneyim, KPSS A grubu puan şartını taşıyan personele yükselme ve kariyer imkânı sunulması kurum içi kariyer planlamasının objektif kıstaslar çerçevesinde belirlenmesi önemli bir motivasyon kaynağı olacağı gibi örgütsel bağlılığı artıracak, kurumda kalarak kariyer yapma fırsatı personeli olumlu yönde etkileyecektir.

Denetmenlerin yönetici niteliklerine ilişkin anketlerde ve anketlere yazılan notlarda özellikle belirttikleri hususların başında il müdürlerine bağlı çalışılıyor olması ve denetimin bağımsızlığı hususuna vurgu yapılmıştır. Verilen görevlerin ifa ve icrasında il müdürlerine bağlı çalışılması denetimin bağımsız ve tarafsızlığını yerel etkiler bağlamında olumsuz etkilemektedir. SGK'nın cezai müeyyidelerinin yüksek oluşu ve uzlaşma müessesesi olmayışı da yerel etkileri artırmaktadır. Söz konusu sorunlara yönelik öncelikli talep yerel etkilerden uzak organizasyonel yapıdır. Bu konuda öneri olarak ise doğrudan Sosyal Güvenlik Kurumu başkanına bağlanacak bağımsız bir daire bünyesinde yerel etkilerden uzak bir yapının kurularak denetmenlerinde bölge veya işveren/sigortalı yoğunluğuna göre analiz edilecek grup veya bölge başkanlığı şeklinde organize edilmesi denetim verimliliğini artıracaktır.

Kurum çalışanlarının işyeri eğitimleri boyutuna yönelik anket verileri ortalaması 2,80 düzeyindedir. Özellikle “Eğitim programları yapılırken, görüşlerimiz alınır ve değerlendirilir” düzeyi 2,32 olarak ifade edilmiştir. İşyeri eğitim programlarının ve eğitim materyallerinin verimsiz olduğu görülmektedir. İş görenlerin görüşleri, ihtiyaçları, işin yürütümüne yönelik olarak analiz edilip gözden geçirilerek verimli hale getirilmesi önerilmektedir.

Özetle kurumda sağlanan özlük hakları, fiziksel şartlar, hijyen koşulları, işyeri eğitimleri, yönetim ve örgüt yapısı gibi konularda yapılan anket bulguları ışığında eksiklikler tespit edilmiş öneriler ayrıntılıca ele alınmıştır. Çalışan motivasyonu örgütsel başarı ve örgütsel hedeflere ulaşma açısından önemlidir. Ayrıca yetişmiş insan kaynağının kuruma bağlılığın artırılması kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı açısından da önem arz etmektedir. Tespiti yapılan boyutlarda yapılacak

kurumsal ve yasal düzenlemeler çalışan motivasyonunu artıracaktır. Motivasyonu yükselen çalışan örgüte bağlı kalacak ve örgütsel bağlılığın makul düzeylere eriştiği görülecektir. ÇSGB 2017 Eylül Bütçe sunumunda bulunan kayıtdışı istihdam verileri incelendiğinde 2017 Eylül ayı itibarıyla %34,80 olarak ölçülmüştür. Yani her 3 çalışandan 1'i kayıtsız olarak çalışmaktadır. SGK'nın ana gelir kaynağı Prim gelirleridir. Söz konusu kayıt dışılık prim gelirleriyle hizmet sunan SGK'nın Mali yapısında olumsuz yönde etki edecektir. Kayıt dışılıktaki artışların açıkları ise makro düzeyde ele alındığında bütçeye ek mali yük getirecektir. Çalışanların verimliliğinin artırılması bu boyutlarda değerlendirildiğinde büyük ve öneme sahiptir. Çalışanlarını özlük hakları, mali ve sosyal haklar, eğitim ve kariyer imkanları, statü ve fiziksel şartlar boyutunda destekleyen bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.



KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). Etkili Motivasyon. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akar, C., & Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 10 Sayı 2, 97-113.
- Akıncı, B. Z. (İzmir). İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No.13, 2001.
- Alkış, H. (2001). Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.
- Alpar, R. (2010). Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik. Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., & Bayraktaroğlu, S. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı: Sakarya yayıncılık. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aslan, M. (2014). Çalışma Hayatında Motivasyonun Performans ve Verimliliğe Etkisi (Antalya Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Örneği). İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilimdalı, Yönetim ve Organizasyon Yönetimi Dalı.
- Aşıkoğlu, M. (1996). İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Ayar, T. (2017). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara İlindeki Sosyal Güvenlik Denetmenleri Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Ayaz, M. (1989 Mayıs). Önemli .Bbir Verimlilik Faktörü Olarak Motivasyon (Özendirme). İzmir Ticaret Odası Dergisi Y.62 S.5.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. S. (1988). Üretim Sistem ve Yönetim Teknikleri. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baykal, B. (1978). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:2524.
- Çakınberk, A., Derin, N., & Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi 3(1), 91-123.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇSGB. (2017). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 2017 Bütçe Sunumu TBMM Plan Bütçe Komisyonu. 6 17, 2019 tarihinde aileveçalışma: <https://birim.ailevecalisma.gov.tr/media/6197/2017butce.pdf> adresinden alındı
- Demir, H. (2017). Sosyal Güvenlik Alanında Çalışan Kamu Personellerinin Örgütsel Stres Kaynaklarının İncelenmesi: Bitlis ve Siirt Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Örneği. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilimdalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Bilim Dalı.
- Demir, S. (2016). Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisi: Sosyal Güvenlik Denetim Elemanları Üzerine Bir. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Dinçer, Ö. (1997). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Beta Basımevi.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2003). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ekşici, Ş. (2009). Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, S., Nahcivan, N., & Esin, N. M. (2014). Hemşirelikte Araştırma Süreç, Uygulama ve Kritik. Ankara: Ankara Nobel Tıp Kitapevleri.
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2006). Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayınları Eroğlu.
- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı. İstanbul: Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Gökmen, S. (1996). İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sos.Bil.Ens., Yüksek Lisans Tezi.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi. Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler Ve Siyaset Bilimleri Dergisi, 2 (1), , 37-55.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi 10, 73-83.
- Gül, H., & İnce, M. (2005). Yönetimde Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Güler , S., & Ergeneli, A. (2005). Krizde İşten Çıkarılmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları 60. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 121-148.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi. istanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara: TCMB.
- Hagemann, G., & Aksan, G. Ç. (1995). Motivasyon El Kitabı. İstanbul: Rota Yayınları.
- Hekim, E. (2002). İşletmelerde Çalışan Personelin İş Tatmini Ve 4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- İncir, G. (1984). Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını No:313.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. American Sociological Review, 499-517.
- Karabey, C. N., & İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(2), 231-241.
- Keleş, H. Ç. (2006). İş tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Mutlu, B. (2003). Demokratik Liderlik ve İlgören Motivasyonu. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Oksay, A., & Hoş, C. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmin İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 20, 1-24.
- Önen, L., & Tüzün, B. (2005). Motivasyon. İstanbul: Epsilon.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgür, E. (2006). Performans Yönetimi İle Motivasyon İlişkisi Bir Uygulama. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Özkaya, M., Karakoç, İ. D., & Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Özutku, H. (2012). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 37, 79-97.
- Paksoy, M., & Baysal, A. C. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1), 7-15.
- Palmer, M. (2000). Performans Değerlendirmeleri, Çev: Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Tez. Isparta, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). Çalışma Psikolojisi. Bursa: Uludağ Üniversitesi İİBF Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Kitabevi.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler. İstanbul: Beta Yayınları.

- Sönmez, M. (2017). İller Bankası Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma Ve İller Bankası A.Ş.'de Bir Uygulama. Ankara: İller Bankası A.Ş.
- Sözer, Z. (2006). Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Tevrüz, S., & Sungurlu, M. (2006). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Örgütlerde Güç Kullanımı. Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Tınaz, P. (2000). Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları. Mercek Dergisi, 29-37.
- Topaloğlu, M., & Sökmen, A. (2001). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi 12, 31-44.
- Tunçer, P. (2013, Ocak -Mart). Sayıştay Dergisi. Mart 6, 2019 tarihinde acarindex: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423911454.pdf911454.pdf> - erişim tarihi 06.03.2019 adresinden alındı
- Uzun, D., & Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Denizli: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Vural, Z. A., & Coşkun, G. (2007). "Örgüt Kültürü" İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, T. (2011). Farklı Statülerde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, Ö. (2018). Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi:Kırıkkale İli Örneği. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

EK: Anket Formu

	Demografik Özellikler
Yaşınız	18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 ve üzeri ☐
Cinsiyetiniz	Kadın ☐ Erkek ☐
Medeni Durumunuz	Evli ☐ Bekar ☐
Eğitim Durumunuz	İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐
Göreviniz	Denetmen/Denetmen Yrd. ☐ İdari (Sorumlu, Müdür, Şef) ☐ Memur, Vhki, Bilg.İşl. ☐ Diğer Personel ☐
Çalışma Süresi (Yıl)	1 yıldan az ☐ 1-4 ☐ 5-8 ☐ 9-12 ☐ 13-16 ☐ 17 ve üzeri ☐
Geliriniz	Aü.-2000 ☐ 2001-3000 ☐ 3001-4000 ☐ 4001-5000 ☐ 5001 ve üstü ☐

	Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Faktörleri	1	2	3	4	5
1	Çalışanlar kurumun başarısı için kaliteli iş yapmak ve hizmet sunmak gerektiğini bilir ve ona göre hareket eder					
2	Çalışanlar kurumda "yapılması" ve 'yapılmaması' gerekenler hakkında bilgi sahibidir ve buna uygun davranır					
3	İşe alımlar ve tercihler, çalışanların bilgi ve yeteneklerine göre yapılır					
4	Başlanılan işler, planlanarak yapılır ve zamanında bitirilir					
5	Çalışanlar, işlerin daha iyiye gitmesi için ne düşündüğünü açıkça söyleyebilir					
6	Dinlenme aralarında kullandığımız mekân ferah ve rahattır					
7	İşyeri içerisinde temizlik hijyen koşulları titizlikle sağlanır					
8	İşyerinin ısıtma - havalandırma sistemleri sorunsuz çalışır					
9	İşyerinin aydınlatma sistemleri sorunsuz çalışır					
10	Çalışanların ihtiyaç duyduğu tüm makine ve malzemeler, ilgili büro/servis tarafından tedarik edilir					
11	Yaptığım iş bilgi ve yeteneklerime uygundur					
12	İşimi zevkli buluyorum ve seviyorum					
13	İşimi önemli buluyorum					

14	İşimi yaparken gereken durumlarda karar ve sorumluluk alma olanağına sahibim					
15	İşimi yaparken yaratıcılığımı kullanabiliyorum					
16	Kurum yöneticilerinin değer ve ilkelerini çağın gereklerine uygun ve anlamlı buluyorum					
17	Yöneticimiz, işimizle ilgili bilgili ve donanımlıdır					
18	Yöneticimiz, tüm çalışanlara adil ve eşit davranır					
19	Yöneticimiz, işimizle ilgili sorunlarımızla ilgilenir					
20	Yöneticimiz, kişisel sorunlarımıza da duyarlı ve ilgilidir					
21	Yöneticimiz, neyin nasıl yapılacağına her zaman kendisi karar vermez, Gerektiğinde astların da görüşlerini alır					
22	Çalışanların işle ilgili öneri, şikâyet ve sorunları yöneticimiz tarafından dikkate alınır					
23	Yöneticimiz, değişime son derece açıktır, yaptığımız işle ilgili yenilik yapmamızı ve yaratıcı olmamızı teşvik eder					
24	Yöneticimiz, başarılarımızı eşit ve adil bir şekilde takdir eder ve ödüllendirir					
25	Çalışanlar; bilgi, tecrübe ve yetenekler anlamında birbirleriyle yardımlaşır					
26	Çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır					
27	Çalışanlar arasında anlaşmazlıklar ortaya çıktığı zamanda, karşılıklı saygı çerçevesinde uzlaşma yolu bulunur					
28	Kurumun başarılı olabilmesi için, çalışanların takım ruhu içerisinde hareket etmesi gerektiğine inanılır ve ona göre davranılır					
29	İş arkadaşları arasında güvene dayalı bir ilişki vardır					
30	Eğitim programları yapılırken, görüşlerimiz alınır ve değerlendirilir					
31	Eğitimlerde öğrendiklerimi işimde uygulama olanağı buluyorum					
32	Tüm çalışanlar eğitim olanaklarından eşit bir şekilde yararlanır					
	Örgütsel Bağlılık					
1	Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum					
2	Çalıştığım kurumun, itibarı yüksektir					
3	Kurum başarısına katkıda bulunmak için elimden gelen çabayı gösteririm					
4	Dışarıda, çalıştığım kurum hakkında olumlu konuşurum					
5	Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum					
6	Kurumun sorunlarını kendi sorunum gibi görürüm					
7	Kurumdan ayrılan arkadaşlarla görüşmeye devam ederim					

8	Bundan sonraki iş hayatımı yine bu Kurumda sürdürmek istiyorum					
	İsteğe Bağlı Sorular					
1	Bir çalışan olarak, kurmunuzun en beğendiğiniz yönleri nelerdir? (Cevaplamak isterseniz lütfen yazınız) (Cevap)					
2	Bir çalışan olarak, kurmunuzun en beğenmediğiniz yönleri nelerdir? (Cevaplamak isterseniz lütfen yazınız) (Cevap)					
3	Bir çalışan olarak, çalıştığınız kurum, iş ortamı ve diğer konularla ilgili karşılanmayan beklentileriniz nedir? (Cevaplamak isterseniz lütfen yazınız) (Cevap)					



İZİNLER



