

MESLEKİ ÖZENDİRİCİLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİ

Doç.Dr. Necmettin CİHANGİROĞLU*

Yasin UZUNTARLA**

ÖZ

Bu çalışma; hemşirelerin kişisel özellikleri ve mesleki özendiricilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile olan ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma Ankara ilinde bulunan 3 kamu hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde yapılmıştır. Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Organizational Commitment Questionnaire Ölçeği, mesleki özendiriciler ile ilgili görüşlerini belirlemek içinse Miller (1967) tarafından geliştirilen Rewards and Promotion Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki hemşirelerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler çok değişkenli regresyon analiziyle incelendiğinde; medeni durum, yönetsel pozisyona sahip olup olmama, hizmet süresi ve çalışılan hastanenin eğitim hastanesi olup olmamasının hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı, mesleki özendiricilerin ise devam bağlılığı hariç duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Araştırma bulgularının, hastane yöneticileri için hemşirelerin kişisel özellikleri ve mesleki özendiricilerinin örgütsel bağlılıklarını ne ölçüde etkilediğini anlamalarında önemli bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Mesleki Özendiriciler, Hemşireler, Hastaneler, Sağlık Sektörü.

Jel Sınıflandırması: I19, M14, Z19.

THE RELATIONSHIP BETWEEN PROFESSIONAL INCENTIVES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS

ABSTRACT

In this study, examining the relationship between nurses' "traits and professional incentives" and "organizational commitment levels" was aimed. The study has been conducted from October to November 2011, on the nurses in three public hospitals in Ankara. Organizational Commitment Questionnaire Scale developed by Meyer and Allen (1991) to analyze the nurses organizational commitment level and Rewards and Promotion Scale developed by Miller (1967) to define their opinions about professional incentives were used. Having examining the factors effecting the nurses'

* GATA Sağlık Hizmetleri Yönetimi BD. Bşk.lığı, ncihangiroglu@gata.edu.tr.

** GATA Sağlık Hizmetleri Yönetimi BD. Bşk.lığı, yuzuntarla@gata.edu..tr.

organizational commitments with the multivariate regression analysis; marital status, whether to have a managerial position, tenure and whether the hospital they work is an educational hospital don't have a meaningful effect on nurses' organizational commitments, and professional incentives have a meaningful effect on emotional commitment and normative commitment. It is thought the study results will provide important information for hospital managers to understand how professional incentives can effect nurses' organizational commitments.

Key Words: *Organisational Commitment, Professional Incentives, Nurses, Hospitals, The Health Sector.*

Jel Classification: *I19, M14, Z19.*

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin çalışma kuralları sürekli olarak değişmektedir. Bu değişim sadece yerel, bölgesel ve ulusal sınırlarda değil küresel boyutlarda gerçekleşmektedir. Bu değişime ayak uydurabilmek, şiddetli rekabet ortamında öne geçebilmek ve ayakta kalabilmek için örgütler, insan kaynağından maksimum düzeyde yararlanmak istemektedir. Bu amaçla da, çalışandan bekleneni alabilmek için onu en iyi şekilde motive etmek gerektiğinden işletmelerde motivasyonun önemi gittikçe daha da artmaktadır.

Motivasyon süreci, çalışanları harekete geçirme amacıyla örgütlerin faaliyetlerini içermektedir. Her bireyin, tatmin etmek istediği birçok ihtiyacı bulunmaktadır. Çalışanlar, ihtiyaçları karşılandığı ölçüde, daha istekli olarak çalışacak, örgütün amaçlarını içselleştirecek ve kendisinden beklenen performansı gösterecektir. Çalışanları harekete geçirecek, daha iyisini ve fazlasını yapmaya güdüleyecek özendiriciler bazen ücretlerdeki artış olabilirken, bazen de; kariyer fırsatları, kararlara katılım, yeterli ve zamanında bilgilendirme, adalet, sevgi ve hoşgörü, iletişim gibi beklentiler olabilmektedir.

Yöneticiler için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip olan işgörenler için, amaçlara yaklaşımcı, inandırıcı ve özendirici motivasyon araçlarına sahip olmaktır. Çünkü, insanları motive eden unsurlar kişiden kişiye farklılık göstermekte ve sürekli değişmektedir (Pars ve Şive, 1996:10-11). Bu nedenle, motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermemektedir. Bir bakıma özendirici araçların etkinliğinin, kişilerin değer yargılarına, sosyal ve eğitsel düzeylerine ve çevre faktörlerine bağlı olduğu söylenebilir (Keenan, 1996:15). Bununla birlikte, motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Sözelimi, tüketim toplumu içinde yetişen kişiler için ekonomik araçlar çoğu kez ön planda tutulur. Fakat geleneklerine bağlı kapalı ve mistik bir toplumda, bireyleri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olabilir. Motivasyonda yararlanılan

özendirici araçların etkinliği, aynı zamanda işletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına da bağlı olarak da değişebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:30).

Örgütsel bağlılık; bir örgütün üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, örgüt adına yüksek düzeylerde çaba sarf etme isteği veya örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü belirtir (Marrow,1983:491). Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimikleşmedir (İbicioğlu, 2000:13). Çalışanların bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada çok önemli bir unsur olarak görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001:112). Çünkü çalışanların problem üreten değil, problem çözen insanlar olması arzu edilir. Örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların, daha verimli ve daha fazla sorumluluk sahibi oldukları genel olarak kabul edilmektedir (Chow, 1994:3). Ayrıca bu kişiler, örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretmektedirler (Taş, 2004:53).

Bu çalışma; Ankara ilinde bulunan üç ayrı kamu hastanesinde görev yapan hemşireler üzerinde, hemşirelerin kişisel özellikleri ve mesleki özendiricilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile olan ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın, başarının anahtar kavramlarından olan örgütsel bağlılığı artırabilmek için mesleki özendiricilerin kullanılmasının etkili olduğunun anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatür taraması yapıldığında mesleki özendiriciler ve örgütsel bağlılık kavramlarını birlikte ele alan araştırma yapılmamış olması da çalışmanın önemini artırmaktadır.

2. MOTİVASYON

Motivasyon, işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Osterlah, Frey ve Frost, 2001:52-65). Motivasyon, insan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan bir faktör olarak örgütsel davranışta önemli yeri olan bir olgudur (Örücü ve Kanbur, 2008:85). Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerini, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya ve bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadır (Lindner, 1998:28-43). Çünkü; şirkete daha nitelikli elemanların çekilmesi, mevcut nitelikli elemanların uzun süre şirket bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması ve yüksek performans göstermesi, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkündür (McNamara, 2003; Genç, 2004; Pinder, 1998). Diğer bir ifadeyle; örgütlerde motivasyonu sağlamak için yürütülen tüm çabaların ardındaki temel amaç çalışanların istekli ve verimli çalışmalarını sağlamaktır. Birey-örgüt etkileşimi çerçevesinde motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki daha çok motivasyonun birey amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılmasındaki rolünü vurgulamaktadır (Özdemir ve Muradova, 2008:146-147). Dolayısıyla, örgütler çalışanlarının bağlılığını sağlamayı ve onların çabalarını ortak amaçlar

doğrultusunda yönlendirmeyi amaçladıklarında, genel stratejilerinin temel parçası “motivasyon” olacaktır (Vaitkuviene, Balvociute ve Stoskus, 2010:100).

2.1. Motivasyonu Artıran Özendiriciler

Örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmakta olmasına rağmen her zaman bu faktörler aynı etkiyi göstermemektedir. Bu özendirici faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır. Bir çok araştırma ile geçerliliği genelde kabul edilen ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyonu özendirici faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel- yönetsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Kuşluyan,1999:57).

2.1.1. Ekonomik Faktörler

Ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve kararlara katılım ile (Kanbur, 2005:166), sosyal yardımlar/kolaylıklar (daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar; servis, öğle yemeği, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyecek yardımı gibi hususları ifade eder (Eren, 2004: 512-520) Ekonomik araçlar motivasyondan bahsedildiğinde akla ilk gelen uygulamalardır. Ancak insanın en temel değer kabul edilmeye başlandığı günümüz örgütlerinde sadece ekonomik araçlara odaklanmak motivasyon için yeterli olmayacaktır (Özyer ve Kanbur, 2012:216-217).

2.1.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:156-164). Sosyo-psikolojik araçlar çalışanların birer sosyal varlık olarak değerlendirilmesini sağlarken kendilerine önem verildiği hissini uyandıracaktır (Özyer ve Kanbur, 2012:216-217).

2.1.3. Örgütsel-Yönetsel Faktörler

Amaç birliği, yetki ve sorumluluğun denkliliği, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir (Nicholson, 2003:58). Örgütsel-yönetsel motivasyon araçları, örgüt içinde belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlamak için kullanılan yeni yönetim yaklaşımlarını destekleyerek faaliyetlerin motivasyonel yönde şekillenmesine yardımcı olacaktır (Özyer ve Kanbur, 2012:216-217).

Yöneticilerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımlarına ve işgörenlerin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlemelerine

bağlıdır. Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon politikası büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime dayanmaktadır. Oysa merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik araçlar kadar sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara da eşit ölçüde yer verilmektedir. Uzun dönemde bu ikinci yönetim politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir. Kısacası, motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma, ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek olası değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:30).

2.2. Motivasyon ve Özendiriciler Hakkında Yapılan Çalışmalar

Örgütler için her zaman değer taşıyan bir konu olan motivasyona ilişkin çok sayıda araştırmanın yürütüldüğü ve bu araştırmalarda motivasyonun temel hareket noktası olarak motivasyonu özendirici araçlar üzerinde de sıklıkla durulduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle motivasyon araştırmaları incelendiğinde; “para”nın (Branch, 2011:5; Onay ve Ergüden, 2011:229; Robbins ve Decenzo, 2001:145) bireyleri motive eden unsurlar olarak ekonomik boyut çerçevesinde sıkça vurgulandığı dikkat çekmektedir. Ancak motivasyon araştırmalarının yine çoğunda ekonomik araçların motivasyonu özendirme konusunda yeterli olmadığı ve motivasyonun sosyo-psikolojik boyutunun da ele alınması gerektiği belirtilmektedir. Bu kapsamda övülmek ve takdir edilmenin (Öztürk ve Dündar, 2003:65; Morrell, 2011:318), işletme dışında etkinlikler düzenlemenin (Branch, 2011:5) ve esasında manevi açıdan motive edilmenin (Brekke ve Nyborg, 2004:1) motivasyonu özendirici yönü göz ardı edilmemelidir. Diğer yandan motivasyon araştırmalarında örgütsel-yönetsel araçlar ile örgüt faaliyetlerinin nasıl yürütülmesi gerektiği üzerinde de durulmaktadır. Motivasyon araştırmaları bu bağlamda incelendiğinde ise çalışanlara sorumluluklarını dağıtmanın (Nicholson, 2003:59), açık amaçlar belirlemenin (Kuvaas, 2006:506; Cho ve Perry, 2011:5), iş tasarımı oluşturmanın (Nohria, Growsberg ve Lee, 2008:82), iletişimin (Dent ve Holton, 2009:38), kararlara katılımın (Ağca ve Ertan, 2008:141), esnek çalışma saatlerinin (Ünlücan ve Özgen, 2002:261), kariyer geliştirmenin (Kırıcı, 2007), çalışma koşullarının iyileştirilmesinin (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005:348; Khan, Riaz ve Rashid, 2011:1432) motivasyonu artırıcı etkilerinin vurgulandığı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bir örgütün nasıl yapılandırıldığı ve çalışanların nasıl yönetildiğinin çalışanların motivasyonunu etkileyeceği ifade edilebilir (Plantinga, Plantenga ve Siegers, 2010:404).

Elizur, Borg, Hunt ve Beck (1991:21-38) sekiz farklı ülkedeki (Almanya, ABD, Hollanda, Macaristan, İsrail, Kore, Tayvan ve Çin) çalışanları motive eden unsurları ve bunların önem derecelerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan 2.280 kişi oldukça farklı işlerde çalışmaktadırlar. Her bireyden, başarı, gelişme fırsatı, memnun edici iş arkadaşları, anlamlı iş, uygun çalışma olanakları, ücret gibi 24 farklı iş ile ilgili unsuru önem derecesine göre puanlamaları istenmiştir. Başarı, Macaristan ve Almanya dışındaki tüm ülkelerde en

motive edici ilk ya da ikinci unsur olarak görülürken; ilgi çekici bir işte çalışma Çin (8. sırada) ve Macaristan (7. sırada) hariç, en yüksek puanları alan diğer unsur olmuştur. Ücret ise hiçbir ülkede beklenen önem derecesine yerleşmemiştir. Ücret, en yüksek önem derecesine Macaristan'da motive edici 5. unsur olarak ulaşırken; en düşük puanı ise 20. sırada Çin'de almıştır.

Kovach'ın (1984: 54-59; 1987:58-65) çalışmalarında ise çalışanların iş ile ilgili istekleri ve ihtiyaçları incelenmektedir. Çalışmalarda, çalışanların, ilgi çekici iş, takdir edilme, iş güvenliği, iyi ücret, işletmede yükselme ve gelişme olanaklarının sağlanması, iyi çalışma koşulları, iş arkadaşları ile olumlu ilişkiler, kişisel sorunların çözümünde danışmanlık yapılması, adil disiplin sistemi gibi ihtiyaçlarından ve bunların önem derecelerinin zaman içerisindeki değişiminden söz edilmektedir.

Blunt ve Spring (1991:449-455) ile Cacioppe ve Mock'un (1984:923-940), kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarda, çalışanların işgüvencesi, takım çalışması, topluma yararlı olmak gibi unsurlara, yüksek ücret, prestij, başarıya azmi ve bağımsız çalışma gibi unsurlardan daha fazla önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Marx ve Demby'nin İngiltere'deki en büyük 200 işletmenin üst düzey yöneticilerinin motivasyonu ile ilgili çalışmasında, üst düzey yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde kalmaları için motive edecek en önemli unsurların; işin niteliği, kişisel gelişim (kariyer gelişimi), iş ortamı ve ücret olarak sıralandığı sonucuna ulaşmışlardır (Şahin, 2004:537). Schwarzkopf ve Miller (1980:38-44) tarafından yapılan araştırmada ise yöneticilerin gelişim ve yükselme olanaklarına paradan daha çok önem verdiklerini ortaya koymuşlardır. Öte yandan, Şimşek 1983 yılında Erzurum'daki şeker, çimento ve yem fabrikalarında yaptığı araştırmasında; Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ücretin motive edici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Ay (1995), bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğunda ücretin, motivasyonun bir unsuru olarak kabul edildiğini belirtmektedir. (Şahin, 2004: 538). Bununla birlikte, Bakan'ın 1995 yılındaki çalışmasında, ücretin tek başına bir motivasyon unsuru olmadığı, çalışanı motive edebilmek için sorumluluk, eğitim ve gelişme, saygı görme, yükselme, takdir ve kararlara katılım gibi motive edici unsurlara da önem verilmesi gerektiği ortaya koyulmaktadır (Şahin, 2004:538). Bu bağlamda, kuramsal ve görgül çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında, çalışanların doyumunu sağlamak için onların motivasyonuna büyük önem vermek gerektiği açıktır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bağlılık, kelime olarak, "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2012). Meyer ve Allen (1984:373)'e göre bağlılık, "belli bir varlığa karşı duygusal bir yönelmedir." Daha kapsamlı bir tanıma göre ise bağlılık, "bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güç"tür (Meyer ve Herscovitch, 2001:301).

Bağlılığın içeriğinin çok farklı olguları kapsaması nedeniyle farklı modeller ileri sürülmüştür. Bu modeller içerisinde Meyer ve Allen'in modeli en yaygın kabul gören model olarak karşımıza çıkmaktadır (Wasti, 2005:290-308). Bu modele göre, organizasyonel bağlılığın 3 unsuru bulunmaktadır. Bunlar, aşağıda açıklanan; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığıdır.

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüt ile duygusal bağını ifade etmektedir. Bu duygusal durum, ayrıca bireyin kimliği ile örgütün kimliği arasındaki bağ biçiminde de tanımlanmaktadır. Bu bağ, çalışanın örgütle ilişkisini devam ettirmek istediği bir durumda ortaya çıkar.

Normatif bağlılık, çalışanın gönüllü zorunluluk ve sadakat duyguları etrafında ortaya çıkmaktadır. Bu hisler, ailesel ya da kültürel sosyalleşme araçları kullanılarak çalışan üzerinde kurulan normatif baskıların sonucu oluşabilir. Yüksek normatif bağlılığa sahip bireyler, kendilerini örgütte kalmak zorunda hissederler.

Devamlılık bağlılığı, çalışanın ödeme, sosyal statü, sosyal ağlara giriş gibi olgular açısından kendini örgüte bağlı hissetmesidir. Bu menfaatler, bireyin örgütten ayrılması durumunda risk altındadır ve kaybedebilecektir.

Bu boyutlar içerisinde en güçlü olumlu iş davranışları ortaya koyan boyut, elbette ki duygusal bağlılıktır. Daha sonra ise normatif bağlılık gelir. Devamlılık bağlılığı ise olumlu iş davranışları ile en az ilişkiye sahip boyuttur, hatta kimi zaman bu davranışlarla ilişkisi ters yönlüdür (Meyer ve Allen, 1991:61-89).

4. HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON

Sağlık bakım alanında çalışan hemşire sayısının yetersizliği sağlık bakımı verilmesini etkileyen bir problem olmaya devam etmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001:300). Yetersizliği gidermek için yapılacak çalışmalardan biri öncelikli olarak çalışan hemşirelerin işten ayrılmalarını önlemektir. Çalışanların kurumda kalma ya da ayrılma kararının en önemli belirleyicilerinden biri olan örgüte bağlılık, hastanelerdeki yönetici hemşirelerin üzerinde durmaları gereken önemli bir konudur.

Hemşirelikte işgücü kaybına neden olan işten ayrılmalar, kesin verilere ulaşılamamakla birlikte, hastanelerde yüksek oranda görülmektedir. Diğer taraftan, işten ayrılma yoluyla nitelikli insan gücünün azalması, hastane yönetimleri için maliyeti artırıcı bir unsurdur. Ayrıca eksik elemanla çalışma, mevcut hemşirelerde aşırı iş yükü nedeniyle ek bir strese yol açma açısından önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır (Corser, 1998:32). Bu durum sonucunda bakım kalitesinin olumsuz yönde etkilenmesi kaçınılmazdır (Alpender, 1990:52; Duygulu ve Abaan, 2007:67).

Sağlık kurumlarının belirlemiş oldukları amaçlara ve kaliteli hizmet seviyesine ulaşabilmesi, kurum tarafından sağlıklı ve adaletli bir motivasyon yapılmasına bağlıdır (Bayar ve diğerleri, 2008).

Dolayısıyla personelin verimliliğinin artırılmasında motivasyonunda önemli bir yeri vardır. Hastane personelinin her birisi kendine getirilen görevleri yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça idari faaliyetlerden hiçbir sonuç alınamaz. Dolayısıyla kişinin verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye karşı istekli olması gerekir. Bu aşamada da motivasyon devreye girerek bu isteğin yoğunlaşmasında etkili olur (Aykanat, 2003: 57).

Hemşirelerin hastane amaçları doğrultusunda güdülenebilmeleri için beklentilerinin bilinmesi gerekir (Ak, 1990). Hemşirelik hizmetleri yönetiminde hedeflenen; hastalara daha kaliteli hemşirelik hizmetleri vermektir (Uyer, 1995: 34; Cabar ve Serinkan, 2010: 59; Doğanlı ve Demirci, 2014: 48). Bu kalite de ancak motivasyonu yüksek hemşireler tarafından verilebilecektir.

5. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu çalışma; Ankara ilinde bulunan üç ayrı kamu hastanesinde görev yapan hemşireler üzerinde, hemşirelerin kişisel özellikleri ve mesleki özendiricilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile olan ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Anket yöntemi kullanılan çalışmalarda geri dönüş oranının düşük olma riski söz konusu olduğu için bu çalışmada örneklem seçilmeyerek tüm hemşirelere ulaşılması hedeflenmiştir. Sonuç olarak; Haziran-Temmuz 2011 döneminde kesitsel olarak yapılan çalışmada 500 anket formu dağıtılmış, 323'ü geri dönmüş (%65) ve çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

Veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde kişisel özellikleri tespit etmeye yönelik sorulara yer verilirken, ikinci bölümde hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Organizational Commitment Questionnaire Ölçeği'ne, üçüncü bölümde ise; hemşirelerin mesleki özendiriciler ile ilgili görüşlerini belirlemek için ise Miller (1967) tarafından geliştirilen Rewards and Promotion Ölçeği'ne yer verilmiştir. Anketteki önermelerin tümü 1'in "Kesinlikle katılmıyorum", 5'in "Kesinlikle katılıyorum" olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır. SPSS for Windows 15.0 paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır.

6. BULGULAR

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Kişisel Özellikleri

Kişisel Özellikler	Sayı	Yüzde
Medeni Durum		
Bekar	140	43,3
Evli	183	56,7
Toplam	323	100,0
Statü		
Yönetici hemşire	25	7,7
Klinik& Poliklinik hemşiresi	298	92,3
Toplam	323	100,0
Yaş		
20-25	59	18,2

26-30	162	50,2
31-35	45	13,9
36-40	42	13,0
41-56	15	4,7
Toplam	323	100,0
Hizmet Süresi		
1-5	68	21,0
6-10	94	29,1
11-15	98	30,4
16-20	42	13,0
21-30	21	6,5
Toplam	323	100,0

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin çeşitli demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Buna göre hemşirelerin %56,7’sinin evli, %92,3’ünün yönetsel görevi olmayan klinik-polikliniklerde görevli olduğu, %50,2’sinin 26-30 yaş grubunda yer aldığı, %50’sinin ise meslek hayatının ilk on yılında olduğu görülmektedir.

Tablo 2’de, araştırma kapsamındaki hemşirelerin; mesleki özendiriciler hakkındaki puan ortalamalarının dağılımı görülmektedir. Buna göre; hemşirelerin mesleki özendiriciler hakkındaki algılarının, kararsızlığı belirten 3’ün altında olduğu ($2,6 \pm 0,8$), sadece “Çalıştığım kurum bizi mesleki toplantılara katılmamız için teşvik eder” önermesinin 3 olarak gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Tablo 2. Araştırma Kapsamındaki Hemşirelerin Mesleki Özendiricileri

Mesleki Özendiriciler	Ort.	Ss.
Çalıştığım kurum, bizlerin mesleki eğitimlerinde ilerlememize teşvik eder	2,6	1,1
Çalıştığım kurum bizi mesleki toplantılara katılmamız için teşvik eder	3,0	1,1
Çalıştığım kurum, yapabileceğimin en iyisini yapma konusunda teşvik ediyor	2,6	1,1
İlgilendiğim araştırma konularında çalışmam için neredeyse hiç zaman verilmez	2,9	1,1
Çalıştığım kurum, profesyonel bir kariyer yapmamı destekliyor	2,5	1,0
Çalıştığım kurum kuruluş dışında tanınmamız için birçok fırsat sağlamaktadır	2,3	1,0
Mesleki Özendiriciler Genel Ortalaması	2,6	0,8

Tablo 3’de araştırma kapsamındaki hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri görülmektedir. Hemşirelerin her üç bağlılık düzeyleri de kararsızlığı temsil eden 3 civarında tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel bağlılıkları istenilen düzeyde değildir. “Başka bir işe sahip olmadan işimden ayrılırsam olabilecek şeylerden korkmam” önermesine katılımın en yüksek düzeyde ($3,6 \pm 1,1$) olduğu görülmektedir. En düşük düzeyde tespit edilen önerme ise normatif bağlılığa ait olan “Eğer başka bir yerde daha iyi bir iş için teklif alsaydım kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmezdim” önermesidir.

Tablo 3. Araştırma Kapsamındaki Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	Ort.	Ss.
Duygusal Bağlılık	3,0	0,4
Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda tamamlayacağım için çok mutluyum.	3,0	1,1
Kurumumu diğer insanlarla tartışmaktan, konuşmaktan hoşlanırım.	2,8	1,2
Bu kurumun problemlerini gerçekten, sanki kendi problemlerimmiş gibi hissedirim.	3,3	1,1
Başka bir kuruma da kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünüyorum.	3,1	1,0
Kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmem.	3,2	1,1
Bu kuruma duygusal olarak bağlılık hissetmiyorum.	3,3	1,1
Bu kurum benim için büyük bir kişisel anlama sahiptir.	3,3	1,0
Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	3,2	1,0
Devam Bağlılığı	3,1	0,5
Başka bir işe sahip olmadan işimden ayrılırsam olabilecek şeylerden korkmam.	3,6	1,1
İstesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	3,5	1,1
Eğer şimdi kurumumdan ayrılmak istersem hayatımdaki birçok şey alt üst olur.	3,3	1,1
Kurumumdan şimdi ayrılmak benim için çok maliyetli olmaz.	3,4	1,0
Şu an kurumumda kalmaya istekli olduğum kadar zorunluyum da.	3,4	1,1
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az alternatifte sahip olduğumu hissediyorum.	3,2	1,1
Bu kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin sınırlı olmasıdır.	3,1	1,1
Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri, ayrılmanın, önemli kişisel fedakârlık gerektirmesi ve başka bir kurumun burada sahip olduğum genel faydaları karşılayamamasıdır.	2,9	1,1
Normatif Bağlılık	2,9	0,4
İnsanların bugünlerde kurumdan kuruma çok sık geçtiğini düşünüyorum.	2,9	1,0
Bir insanın kurumuna daima bağlı olmak zorunda olduğuna inanmıyorum.	2,7	1,0
Bir kurumdan diğerine geçmek bana hiç etik dışı görünmüyor.	2,6	1,0
Bu kurum için çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri bağlılığın önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir.	2,6	1,0
Eğer başka bir yerde daha iyi bir iş için teklif alsaydım kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmezdim.	2,5	1,0
Bir kuruma bağlı olmanın değerli olduğuna inanmıyorum	3,3	1,1
İnsanlar mesleki hayatlarının çoğunu bir kurumda geçirirlerse daha iyi olur.	3,0	1,1
Bir “şirket adamı” ya da “şirket kadını” olmayı istemek bana çok mantıklı gelmiyor.	3,4	0,9

Tablo 4’de, araştırma kapsamındaki hemşirelerin duygusal bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler görülmektedir. Buna göre, “Çalıştığım kurum, bizlerin mesleki eğitimlerinde ilerlememize teşvik eder” önermesi ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönlü bir ilişki ($t = -2,248$, $p = 0,025$) tespit edilmiş olmakla birlikte araştırma kapsamındaki hemşirelerin duygusal bağlılıkları ile ilgili anlamlı bir regresyon modeline ulaşılmamıştır ($F = 1,112$; $p > 0,351$).

Tablo 4. Araştırma Kapsamındaki Hemşirelerin Duygusal Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörler

	Standardize edilmiş beta katsayıları	t	p
Sabit		18,366	0,000
Medeni durum (Ref: Bekar)	0,016	0,322	0,748
Statü (Ref: Yönetici Hemşire)	0,001	0,022	0,982
Hizmet süresi	0,034	0,651	0,515
Çalıştığı hastane	-0,075	-1,522	0,129
Çalıştığım kurum, bizlerin mesleki eğitimlerinde ilerlememize teşvik eder	-0,156	-2,248	0,025
Çalıştığım kurum bizi mesleki toplantılara katılmamız için teşvik eder	0,032	0,456	0,648
Çalıştığım kurum, yapabileceğim en iyisini yapma konusunda teşvik ediyor	0,124	1,798	0,073
İlgilendiğim araştırma konularında çalışmam için neredeyse hiç zaman verilmez	0,021	0,412	0,680
Çalıştığım kurum, profesyonel bir kariyer yapmamı destekliyor	0,014	0,240	0,811
Çalıştığım kurum kuruluş dışında tanınmamız için birçok fırsat sağlamaktadır	0,026	0,429	0,668
	R Square	0,03	
	F	1,112	
	p	0,351	

Tablo 5. Araştırma Kapsamındaki Hemşirelerin Devam Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörler

	Standardize edilmiş beta katsayıları	t	p
Sabit		12,372	0,000
Medeni durum	0,091	1,855	0,064
Statü	-0,015	-0,298	0,766
Hizmet süresi	-0,014	-0,276	0,783
Çalıştığı hastane	-0,023	-0,469	0,639
Çalıştığım kurum, bizlerin mesleki eğitimlerinde ilerlememize teşvik eder	-0,025	-0,357	0,721
Çalıştığım kurum bizi mesleki toplantılara katılmamız için teşvik eder	0,022	0,316	0,752
Çalıştığım kurum, yapabileceğim en iyisini yapma konusunda teşvik ediyor	0,066	0,959	0,338
İlgilendiğim araştırma konularında çalışmam için neredeyse hiç zaman verilmez	0,097	1,937	0,053
Çalıştığım kurum, profesyonel bir kariyer yapmamı destekliyor	0,063	1,080	0,281
Çalıştığım kurum kuruluş dışında tanınmamız için birçok fırsat sağlamaktadır	0,074	1,243	0,214
	R Square	0,04	

F	1,633
p	0.095

Tablo 5’de, araştırma kapsamındaki hemşirelerin devamlılık bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler görülmektedir. Buna göre, hemşirelerin devamlılık bağlılıkları ile özendiriciler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 6’da, araştırma kapsamındaki hemşirelerin normatif bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler görülmektedir. Buna göre; normatif bağlılık ile mesleki özendiricilerden: “Çalıştığım kurum bizi mesleki toplantılara katılmamız için teşvik eder” ve “Çalıştığım kurum, profesyonel bir kariyer yapmamı destekliyor” önermeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. “Çalıştığım kurum, yapabileceğimin en iyisini yapma konusunda teşvik ediyor” önermesi ile normatif bağlılık arasında ise istatistiksel olarak anlamlı, doğru yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 6. Araştırma Kapsamındaki Hemşirelerin Normatif Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörler

	Standardize edilmiş beta katsayıları	t	p
Medeni durum (Ref: Bekar)		15,823	0,000
Statü (Ref: Yönetici Hemşire)	-0,018	-0,368	0,713
Statü	0,024	0,500	0,617
Hizmet süresi	0,023	0,453	0,651
Çalıştığı hastane (Ref: Eğitim hastanesi)	0,034	0,706	0,480
Çalıştığım kurum, bizlerin mesleki eğitimlerinde ilerlememize teşvik eder	0,052	0,767	0,443
Çalıştığım kurum bizi mesleki toplantılara katılmamız için teşvik eder	-0,164	-2,439	0,015
Çalıştığım kurum, yapabileceğimin en iyisini yapma konusunda teşvik ediyor	0,281	4,199	0,000
İlgilendiğim araştırma konularında çalışmam için neredeyse hiç zaman verilmez	0,080	1,621	0,106
Çalıştığım kurum, profesyonel bir kariyer yapmamı destekliyor	-0,123	-2,165	0,031
Çalıştığım kurum kuruluş dışında tanınmamız için birçok fırsat sağlamaktadır	0,110	1,882	0,061
	R Square	0,08	
	F	3,538	
	p	<0,001	

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biri olarak kabul edilmiş ve bunun doğal sonucu olarak daha etkin ve verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış, çalışanların bu süreçte daha fazla nasıl motive olabileceği konuları üzerinde durulmuştur.

Klasik yönetim anlayışında, insan unsuru ikinci planda tutulmakta ve doğuştan çoğu insan tarafından işin sevilmediği, hoş gitmediği ve çalışanların kazandıkları paranın, işin doğasından daha önemli olduğu (rasyo-ekonomik insan) kabul edilmekteydi. Dolayısıyla bu anlayışı benimseyenler, korkutma ve parasal ödüllerin, en iyi özendiriciler olduğuna inanmaktaydılar. Neo – klasik yönetim anlayışını benimseyenler, klasiklerin aksine, bireylerin sadece parasal ödül için değil, bir dizi farklı

ihtiyaçlarının tatmin edilmesi halinde işe özendirildiklerini savunmuştur. Modern yönetim kuramı ise, yukarıda belirtilen insan davranışlarına yeni bir boyut getirerek “karmaşık insan” anlayışını ortaya koymuştur. Bu anlayışa göre birey, karmaşık olduğu kadar değişebilen bir varlıktır ve haliyle ihtiyaçları da değişken bir niteliğe sahiptir. Bahse konu değişim üzerinde, örgütün kendi koşulları, çevresel koşullar, kullanılan teknoloji, bireyin sosyo-kültürel özellikleri ve deneyiminin etkili olabileceği düşünülebilir. Dolayısıyla, bireylerin değişik koşullar altında, değişik ihtiyaç ve davranışlarının olması, motivasyonunun da tek boyutlu değil, farklı birçok boyutlu olduğuna inanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu çalışmada, sağlık sektörünün en önemli insan kaynaklarından olan hemşirelerin, örgütsel bağlılıkları üzerinde mesleki özendiricilerin etkili olup-olmadıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamındaki hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının istenilen düzeyde olmadığı görülmüştür. Özellikle devamlılık bağlılığının ($2,9 \pm 1,1$) ortalamayı temsil eden 3’ün altında olması önemli bir bulgudur. Çünkü devamlılık bağlılığı, zorunluluktan kaynaklanan ve şimdilik başka seçenek olmadığı için görülen bağlılık türüdür ve daha iyi bir seçenek bulunduğu örgütten ayrılmaya hazır personel anlamına gelmektedir. Bu durum, hiçbir örgütün istemediği bir bağlılık türüdür. Benzer şekilde, hemşirelerin mesleki özendiricilerinin de istenilen düzeyde olmadığı ($2,6 \pm 0,8$), hatta çok düşük olduğu söylenilebilir. Tekingündüz ve Tengilimoğlu tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada ise örgütsel bağlılık boyutları, ortalama düzeyin üstünde çıkmıştır. Örgütsel bağlılık boyutlarında en yüksek boyut duygusal bağlılık çıkarken, onu sırasıyla devam bağlılığı ve normatif bağlılık izlemektedir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013:91).

Hemşirelerin; medeni durumlarının, yönetsel pozisyona sahip olup olmamalarının ve hizmet sürelerinin, örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı ($p>0.05$) görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, medeni durumu, yönetsel pozisyonu ve kıdemi ne olursa olsun araştırma kapsamındaki hemşirelerin örgütsel bağlılıkları arasında fark tespit edilememiştir. Mesleki özendiricilerin ise devam bağlılığı hariç duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur ($p<0.05$). Türkiye’de yapılan görgül araştırmalarda ise örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda (Özkaya vd., 2006; Yalçın ve İplik, 2005; Durna ve Eren, 2005) demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasında genelde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır (Akyürek, Toygar ve Şener, 2013:55). Durna ve Eren, çeşitli araştırma bulgularından yola çıkarak daha düşük eğitimlilerin, eğitimlilere göre; yaşlı personelin, gençlere göre; örgütte uzun yıllar geçiren personelin, yeni olanlara göre örgüte daha fazla bağlı olduklarını ileri sürmektedirler (Durna ve Eren, 2005: 213). Culverson, genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre kurumlarına daha fazla bağlılık gösterdiğini ileri sürmektedir. Bunun nedenini genç çalışanların kariyerlerine yeni başlamalarına ve değişim ile baş edebilmelerine bağlamaktadır (Culverson, 2002: 27). Diğer yandan

Nijhof ve diğerleri ise uzun süredir örgütte görev yapan yaş ilerlemiş çalışanların örgütle aralarında güçlü bir bağ olduğunu belirtmektedir (Nijhof, De Jong ve Beukhof,1998: 244).

“Çalıştığım kurum bizi mesleki toplantılara katılmamız için teşvik eder” ve “Çalıştığım kurum, profesyonel bir kariyer yapmamı destekliyor” önermeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre “kurumun mesleki toplantılara katılmayı teşvik etmesi” ve “profesyonel bir kariyer yapmayı desteklemesi” çalışanların dışarıda daha farklı ve iyi koşullarda iş ve pozisyon bulma olanaklarını arttırmakta ve bu da normatif bağlılıklarında düşüşe neden olabilmektedir.

“Çalıştığım kurum, yapabileceğim en iyisini yapma konusunda teşvik ediyor” önermesi ile normatif bağlılık arasında tespit edilen istatistiksel olarak anlamlı, doğru yönlü ilişki ise, bahse konu teşvikin, ahlaki normlara uygunluğu nedeniyle, kuruma bağlılığın, ahlaki nedenlerden dolayı gerekli olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Adak ve Hançer'in (2002:155-161), beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarını motive eden faktörleri ve örgütsel ihtiyaçlarını saptamak ve bu ihtiyaçların önem sırasını belirlemek için yaptıkları araştırmalarında, en önemli ihtiyaçlar sırasıyla iş güvenliği, işin yapılmaya değer olması, ücret sistemi ve yükselme olanakları olarak belirlenmiştir. Simons ve Enz tarafından (1995: 20-27) ABD’de yapılan benzer bir çalışmada, ücret sistemi ilk sırada yer alırken, iş güvenliği ikinci sırada yer almaktadır. Wong, Siu ve Tsang (1999:230-241) tarafından Hong Kong otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, ilk sırada işte yükselme olanakları, ikinci sırada ise iyi arkadaşlık ilişkilerinin kurulması gelmektedir.

Çalışanların motivasyonunu ise en etkili biçimde, özendirme araçları ile sağlamak mümkündür. Bu özendirme araçları ise ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetimsel başlıkları altında toplanan ve çalışanların çeşitli motiv ve ihtiyaçlarına hitap ederek motivasyonlarını sağlayan önemli özendiricilerdir. İşletmelerdeki motivasyon planları, bu özendirme araçlarına dayandırılarak uygulanması halinde çok daha başarılı olabilmektedir (Eren, 2004:507).

Hemen her alanda görülen bilimsel ve teknolojik gelişmeler sağlık alanında da ciddi değişim ve gelişimlere yol açmıştır. Buna paralel olarak sağlık bakım hizmetinin en önemli unsurlarından olan hemşirelerin sorumlulukları ve rolleri de artmıştır. Artan sorumluluk ve roller, hemşirelerin mesleklerini severek yapmaları ve kurumlarına bağlı olarak çalışmalarını sağlamak adına onların motivasyonunu artırıcı birtakım özendiricilerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Çalışmamızda mesleki özendiricilerin, devam bağlılığı hariç duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuş olup; kurum yöneticilerinin, bireylerin farklı koşullardaki farklı ihtiyaç ve

beklentilerini zamanında görebilen ve buna uygun özendiricilerin kullanılması gerektiğine inanan bir yönetim anlayışı sergilemeleri önerilmekte ve bu hususun önemi vurgulanmaktadır.

Bu çalışma, araştırma kapsamındaki hemşirelerden alınan verilerle ve kullanılan yöntemlerle sınırlıdır. Benzer çalışmaların, farklı meslek gruplarında ve örgütsel bağlılığı etkileme olasılığı bulunun farklı boyutlar dikkate alınarak yapılması araştırmacılara önerilir.

KAYNAKÇA

- Adak, N. ve Hançer, M. (2002) “Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(2): 155-161.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008) “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, X(II):135-156.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005) “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3):325-348.
- Ak, B. (1990) “Hastane Yöneticiliği”, Ankara: Özlem Matbaacılık.
- Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş.A. ve Şener, T. (2013) “Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2); 55-62.
- Alpender, G. G. (1990) “Relationship Between Commitment to Hospital Goals and Job Satisfaction: A Case Study of a Nursing Department. *Health Care Management Review*, 15(4):51-62.
- Ay Ü. (1995) “Örgütsel İş Doyumu Etkenleri ve Doyum Düzeylerine İlişkin Yurtkur’da Bir Araştırma”, *Ç.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1):63-74.
- Aykanat, S. (2003) “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bakan, İ. (1995) “Motivation and Performance”, MBA Dissertation, Convery University.
- Blunt, B.E. ve Spring, K.A. (1991) “MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction: Does Crossing The Sector Line Make a Difference”, *Public Personal Management*, 20(4): 449-455.
- Branch, D. (2011) *Employee Motivation, Recognition, Rewards, and Retention: Kicking It Up a Notch!*, CPA Practice Management Forum:5-7.
- Brekke, A.K. ve Nyborg, K. (2004) *Moral Hazard and Moral Motivation: Corporate Social Responsibility as Labor Market Screening*, Memorandum, 25: 1-30.

- Cabar, H. ve Serinkan, C. (2010) “Sağlık Çalışanlarının Gdlenmesi İle İlgili Etmenler: Devlet Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1): 57-64.
- Cacioppe, R. ve Mock, P. (1984) “A Comparison of The Quality Of Work Experience In Government and Private Organizations”, *Human Relations*, 37(11): 923-940.
- Cho, J.Y. ve Perry, L.J. (2011) “Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy”, *Review of Public Personnel Administration*, 2 November: 1–25.
- Chow, I.H.S. (1994) “Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan”, *The International Journal of Career Management*, 6(4):3-9.
- Corser, W.D.(1998) “The Changing Nature of Organizational Commitment in The Acute Care Anvironment”, *Journal of Nursing Administration* June, 28(6):32-36.
- Culverson, D. (2002) “Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study within the Parks Canada Agency, Ontario: University of Waterloo, MA Thesis.
- Dent, F. ve Holton, V. (2009) “Employee Engagement and Motivation”, *Training Journal*, November: 37-40.
- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001) “Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff”, *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2):111-128.
- Doğanlı, B. ve Demirci, Ç. (2014) “ Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler zerine Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1): 47-60.
- Durna, U. ve Eren, V.(2005) “ç Bağlılık Unsuru Ekseninde rgtsel Bağlılık”, *Dođuř Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 210-219.
- Duygulu, S. ve Abaan, S. (2007) “rgtsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma yada Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi”, *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 61-73.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. ve Beck, I.M. (1991) “The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison”, *Journal of Organizational Behavior*, 12, 21-38.
- Eren, E. (2004) “rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

- Genç, N. (2004) “Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İbicioğlu, H. (2000) “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 15(1):13-22.
- Kanbur, E. (2005) “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkiyen Faktörler; Mobilya ve Gıda Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Keenan, K. (1996) “Motivasyon”, (Çev.) Koparan E., İstanbul:Remzi Kitabevi.
- Khan, S.N., Riaz, A. ve Rashid, M. (2011) “The Impact of Work Content, Working Conditions, Career Growth on Employee Motivation”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3):1428-1434.
- Kırçı, Z. (2007) “Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kovach, K. (1987) “What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers”, *Business Horizons*, 30(5): 58-65.
- Kovach, K.A. (1984) “Why Motivational Theories Don't Work, S.A.M.”, *Advanced Management Journal*, 45(2): 54-59.
- Kuşlivan, Z. (1999) “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3(3):55-64.
- Kuvaas, B. (2006) “Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation”, *International Journal of Human Resource Management*, 17(3):504–522.
- Lindner, J.R. (1998) “Understanding Employee Motivation”, *Journal of Extension*, 36 (3):28-43.
- Menamara, C. (2003), “Basics About Employee Motivation-Including Steps You Can Take”,<http://www.managementhelp.org/guiding/motivate/>, Erişim Tarihi:24.10.2010.
- Meyer, J.P. ve Hersovitch, L. (2001) “Commitment in the Workplace Toward a General Model”, *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.
- Meyer, J.P.ve Allen, N.J. (1991) “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management*, 1(1): 61-89.

- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1984) "Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69(3):372-378.
- Morrell, L.D. (2011) "Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives", *Compensation & Benefits Review Journal*, 43(5):318-323.
- Morrow P. (1983) "Concept Redundancy in Organizational Research, The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8:486-500.
- Nicholson, N. (2003) "How to Motivate Your Problem People", *Harvard Business Review*, 81(1): 56-65.
- Nijhof, W.J., De Jong, M.J. ve Beukhof, G.(1998) " Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration", *Journal of European Industrial Training*, 22(6):243-248.
- Nohria, N., Growsberg, B. ve Lee, L.E. (2008) "Employee Motivation a Powerful New Model", *Harvard Business Review*, July-August: 78-84.
- Onay, M. ve Ergüden, S. (2011) "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa - Sosyal Güvenlik Kurumu", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2):221-230.
- Osterlah, M., B.S. Frey ve Frost, J. (2001) "Managing Motivation, Organization and Governance", *Journal of Management and Governance*, 23 August:52-65.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008) "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 2008: 85-97.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008) "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, *Journal of Qafqaz University*", 24:146-153.
- Özkaya, M.O., Kocakoç, İ. ve Kara, E. (2006) "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2): 76-96.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003) "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2):57-67.
- Özyer, K. ve Kanbur, E. (2012) "Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 4(2): 213-232.

- Pars, F. ve Şive, O.Ç. (1996) “İş Yerinde Motivasyon”, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Aralık, 1(2):10-11.
- Pinder, C.C. (1998). “Work Motivation in Organizational Behavior”, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Plantinga, M., Plantenga, J. ve Siegers, J. (2010) “The Relation Between Market Forces and Employee Motivation: Consequences of the Introduction of Market Forces in the Dutch Childcare Sector”, European Sociological Review, 26(4):401–414.
- Robbins, P.S. ve Decenzo, A.D. (2001) Concepts, Controversies and Applications: Organizational Behaviour, Prentice Hall, New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003) “Örgütsel Psikoloji”, Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001) “Örgütsel Psikoloji”, 4. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schwarzkopf, E.A. ve Miller, E.L. (1980) “ Exploring The Male Mobility Myth”, Business Horizons, 23(3): 38-44.
- Simons, T. ve Enz, C.A. (1995) “Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36(1): 20-27.
- Şahin, A. (2004) “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11): 523-547.
- Taş, M.A. (2004) “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013) “Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi”, Sayıştay Dergisi, (91):77-103.
- Türk Dil Kurumu, (2012) <http://www.tdk.org.tr>, 04 Eylül 2012.
- Uyer, G. (1995) “Hemşirelik ve Yönetimi”, Ankara: Hürbilek Matbaacılık.
- Ünlücan, D. ve Özgen, H. (2002) “İşletmelerde Yarı Zamanlı Çalışma ve Motivasyon”, Review of Social, Economic & Business Studies, 1(2):256-264.
- Vaitkuviene, L., Balvociute, R., Stokus, S. (2010) “The Comparative Analysis of Employee Motivation Tools: The Case of Lithuanian and Swedish Manufacturing Companies”, Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai, 54: 97-113.

- Wasti, A. (2005) "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 67(2):290-308.
- Wong, S., Siu, V., Tsang, N. (1999) "The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees' Choice of Job-Related Motivators", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5): 230-241.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005) "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,14(1):395-409.