



ISSN 1300-1469

Üçüncü Sektör Kooperatifçilik

2009
Cilt: 44
Sayı: 4

Satış Temsilcilerinin Müşteriye Karşı Tutum ve Davranışlarının Müşteri Tercihlerindeki Etkisi, Bir Zincir Hazır Giyim Mağazası Örneği
Yunus Bahadır GÜLER
Ertuğrul KARAKAYA

Etkileşim Adaleti ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:
Bankacılık Sektörü Örneği
Yeter DEMİR

Örgütlerde Disiplin Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme
Zeliha SEÇKİN

Hemşirelerin Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler:
Denizli Devlet Hastanesinde Yapılan Bir Araştırma
Hasan CABAR
Celalettin SERİNKAN

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

ÜÇÜNCÜ SEKTÖR KOOPERATİFÇİLİK
2009 CİLT: 44 SAYI: 4

Sahibi

Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın Yayın Araştırma
Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi adına
Prof. Dr. Nevzat AYPEK

Yazışma Adresi ve Yönetim Yeri
Ceyhun Atf Kansu Cd. 6. Sk. Nu: 35/9-10
06450 Balgat/ANKARA
Tel: (0312) 472 99 59 - 472 99 11
Fax: (0312) 472 97 64
www.koopkur.ogr.tr
admin@koopkur.org.tr

Türk Kooperatifçilik Kurumu
Basın Yayın Araştırma Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi
Yılda 4 Sayı yayınlanır.
Fiyat: 6,50 TL
Yıllık Abone: 25 TL
Yurtdışı Yıllık Abone: 25 ABD Doları - 18 EURO

Abonelik İçin Banka Hesap Numaramız:

TC. Ziraat Bankası Cevzlidere Şubesi Hesap No: 7970378-5002

Tasarım & Ctp & Baskı
Boyut Tanıtım Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti.
Uzay Çağı Cd. 1250 Sk. No: 24
Ostim-ANKARA
Tel: (0312) 385 72 12-385 72 13
Fax: (0312) 385 72 14
info@boyutmatbaa.com

Basım Tarihi:
Aralık--2009

ISSN 1300-1469

ÜÇÜNCÜ SEKTÖR KOOPERATİFÇİLİK
2009 CİLT: 44 SAYI : 4

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ

YAYIN KURULU

Nurettin PARILTI

Ahmet BAYANER

Hikmet KAVRUK

Mehmet YEŞİLTAŞ

Eriman TOPBAŞ

Muharrem ÇETİN

HAKEM KURULU

Eyüp AKTEPE – Gazi Üniversitesi

Osman ALTUĞ – Marmara Üniversitesi

Burhan AYKAÇ – Gazi Üniversitesi

Kadir ARICI – Gazi Üniversitesi

Nevzat AYPEK – Gazi Üniversitesi

Rasih DEMİRCİ – Gazi Üniversitesi

İsmail DUYMAZ – Yıldız Teknik Üniversitesi

İhsan ERDOĞAN – Gazi Üniversitesi

Ali Fuat ERSOY – Gazi Üniversitesi

Ahmet GÖKÇEN – İstanbul Üniversitesi

İzzet GÜMÜŞ – Gazi Üniversitesi

İ. Hakkı İNAN – Trakya Üniversitesi

Eyüp G. İSPİR – Gazi Üniversitesi

Öznur YÜKSEL – Çankaya Üniversitesi

Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Hakemli Bir Dergidir.

İçindekiler

Satış Temsilcilerinin Müşteriye Karşı Tutum ve Davranışlarının Müşteri Tercihlerindeki Etkisi, Bir Zincir Hazır Giyim Mağazası Örneği Yunus Bahadır GÜLER Ertuğrul KARAKAYA	1
Etkileşim Adaleti ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Örneği Yeter DEMİR	19
Örgütlerde Disiplin Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme Zeliha SEÇKİN	32
Hemşirelerin Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Denizli Devlet Hastanesinde Yapılan Bir Araştırma Hasan CABAR Celalettin SERİNKAN	50

SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN MÜŞTERİYE KARŞI TUTUM VE DAVRANIŞLARININ MÜŞTERİ TERCİHLERİNDEKİ ETKİSİ, BİR ZİNCİR HAZIR GIYIM MAĞAZASI ÖRNEĞİ

Yunus Bahadır GÜLER*
Ertuğrul KARAKAYA**

Özet: Günümüzde küreselleşen pazar koşulları, yaşanan hızlı değişim sürecinde üretilen mal ve hizmetlerdeki çeşitlilik, uluslararası ticaretin gelişimi, ticari sınırların ortadan kalkması ve teknolojik ilerlemeler beraberinde yeni, şiddetli rekabet koşulları meydana getirmektedir. İşletmelerin bu zor koşullarda rekabet avantajı yakalayabilmek için müşterilerini iyi tanımaları ve onların her geçen gün biraz daha farklılaşan isteklerine cevap verebilmeleri gerekmektedir. Çünkü müşteriler artık, büyük bir grubun üyeleri olarak görülmeyi ve kendilerine bu şekilde davranılmasını istememektedirler. İşletmeler kullandıkları yeni yöntemler sayesinde, müşteriyle olan ilişkilerini farklılaştırmaya çalışmaktadırlar. Müşterisini tanıyan, onun istek ve zevklerini bilen işletmelerin başarılı olduğu bir dönem söz konusudur. Bu durumda işletmelerin müşterilerine sundukları mal ve hizmetlerin, onlara doğru şekilde tanıtılıp avantajlı yönlerinin ortaya çıkarılması ve satış sonrasında oluşabilecek sorunların giderilip, isteklerine cevap verilmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin bütün bu faaliyetleri doğru şekilde yapabilmeleri, çalıştırdıkları satış personeline bağlıdır. Satış elemanları işletmenin müşteriyle ilişkisinin son noktasında yer almaktadırlar ve işletmenin müşterisiyle olan iletişiminde en önemli rolü oynamaktadırlar. Bu çalışma, satış elemanlarının tutum ve davranışlarının müşteri tercihleri üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Araştırma kısmında hazır giyim mağazacılığı alanında faaliyet göstermekte olan ve 100'e yakın perakende mağazası bulunan bir giyim markasının Kırıkkale, Ankara, Bursa, İzmir ve Konya mağazalarında 450 kişi ile görüşülerek satış elemanlarının tutum ve davranışlarının müşterileri ne şekilde etkilediği belirlenmiştir.

* Kırıkkale Üniversitesi Keskin Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi

** Kırıkkale Üniversitesi Kırıkkale M.Y.O. Öğretim Görevlisi

Anahtar kelimeler: *Kişisel Satış, Satış Temsilcisi, Müşteri, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati*

The Effect of Sales Representative's Attitudes and Behaviours on Customer's Preferences, The Sample of Confection Chain Store

Abstract: *Market requirements showing globalization nowadays, goods produced during the rapid revolution process and diversity in services, development of international trade, disappearance of commercial limits and technological improvements generate new, deep competitive conditions along with themselves. Companies need to know their costumers well and to respond their wills changing a little bit every day to get an advantage of competition in such heavy conditions. The reason is that the customers now do not want to be regarded as members of a huge group and to be treated in such a way. Companies try to differentiate their relations with the customers through new techniques. It is a period that companies knowing their customers, their demands and their tastes are successful. In this case, it has a great importance for companies to introduce the products and services that they supply for the customers exactly, to elicit the advantageous parts and to respond their needs eliminating the possible problems after sale. It depends on the sales staff that companies carry out all these services exactly. Sales staff takes place at the last point of the relationship between the company and the customer and it is the most important item in this communication. This paper explains the effect of sales staff's behaviors and attitudes on customer preferences. In the research part, how sales staff's attitudes and behaviors effect customers is identified by interviewing with 450 people in a stores, Kirikkale, Ankara, Bursa, İzmir and Istanbul, which are about 100 active shops in ready-made clothing area.*

Keywords: *Personal Sales, Sales Representative, Customer, Customer Satisfaction, Customer Loyalty*

GİRİŞ

Değişen ve gelişen bir ekonomik yapı içerisinde pazarlama anlayışı gün geçtikçe etkisini artırmaktadır. Hatta ilişkiyel yaklaşım lar ve bire bir ilişkiler her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. Rekabet üstünlüğü ancak farklılık yaratmak ve yakın teknoloji takibi ile söz konusu olmaktadır. Bu yoğun rekabet ortamında ön plana çıkan ilişkiyel yaklaşımlarda tutundurma karması içerisinde kişisel satışın önemini artırmıştır.

İki yada daha çok kişi arsında birbirini etkileyen iletişim kurma çabası olarak görülen kişisel satış (Taşkın 1987 :7), reklam ve promosyon faaliyetlerine göre çok daha etkili ancak bir o kadar maliyetli ve risklidir. İnsanların ikna edilmesinde yüz yüze iletişim her zaman diğer faaliyetlere göre daha etkili olmuştur. Bu nedenle bu işi gerçekleştiren satış temsilcilerinin seçimi, eğitimi ve araştırmalarda incelenmesi son derece önemlidir. Yapılan bir çok çalışmada satış temsilcilerinin motivasyon ve iş tatmin süreçleri incelenmiş ve bunları artıracak faktörler sektörel olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Satış temsilcilerinin bu düzeyde incelenmesi ve üzerinde çalışılmasının en önemli nedeni müşteri ilişkileri konusunda ve satış başarısında bu kişilerin etkisinin birincil düzeyde önemli olduğundadır. Satış temsilcileri sadece satış sürecinde değil aynı zamanda müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurulması ve Pazar bilgisinin elde edilmesinde de yer almaktadır.(Uslu, 2007 :34)

Bu düzeyde önemli olan satış temsilcilerinin tutum ve davranışlarının müşterileri nasıl yönlendirdiği araştırılması gereken önemli bir konudur. Özellikle beğenmeli ürünlerde bunun yansımalarının belirlenmesi, satış sürecinde belirlenecek stratejiler için son derece gereklidir. Gerçekleştirmiş olduğumuz bu çalışma ile hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren satış temsilcilerinin tutum ve davranışlarının müşteri satın alma davranışı üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

KİŞİSEL SATIŞ VE ARTAN ÖNEMİ

En eski ve en önemli tutundurma karma elemanlarından olan kişisel satış, kimliği belirlenebilir bir kuruluşun pazarlama sunusunun kişiler tarafından doğrudan doğruya sürülmesine yarayan, ikna edici iletişim ve tutundurma faaliyetidir(Tek, 2008: 753). Başka bir tanıma göre kişisel satış, satış yapmak amacıyla, bir ya da daha çok satın alıcı ile konuşarak sözel sunuşta bulunmak olarak tanımlanmaktadır(Oluç 1991 :25) Kişisel satışın birçok tanımı olmasına rağmen bir çok tanımdaki temel vurgu bire bir ve yüz yüze iletişim kavramıdır. Yüz yüze olması ve iletişime dayanmasına bağlı

olarak etkinliği ve ikna gücü yüksek olmasına rağmen maliyet açısından değerlendirildiğinde çok pahalı ve zorlu bir süreci içermektedir(Uslu, 2005:4; Yükselen, 2006: 384).

Diğer tutundurma karma elemanlarına göre daha maliyetli olan kişisel satış süreci aslında başarıyla uygulandığında son derece etkin olabilmektedir. Bu süreç içerisinde beklide en önemli unsurlar sırasıyla satış gücünün oluşturulması, satış gücünün yönetimi, satış gücünün etkinliğini yükseltmedir(Kotler 1997 : 687).

Birçok alanda kullanılan kişisel satışın en etkin ve en yoğun olarak kullanıldığı alanlar özellikle endüstriyel ürünler, mülk, sigorta, elektronik eşyalar olarak sıralanabilir. Özellikle ve yüksek fiyatlı ürünler için çok daha fazla uygun olan kişisel satış aynı zamanda beğenmeli ürünlerin satışında da son derece etkin olabilmektedir. İtme stratejileri içerisinde değerlendirilen kişisel satış faaliyetinde en önemli unsur olan satış temsilcileri sürecin etkin işleminde birincil düzeyde sorumludurlar. Bu nedenle satış temsilcilerinin motivasyonu ve işe yönelik algısı sürecin başarısı için son derece önemlidir. Başarı için önemli olan bir diğer faktör satışçıların satış sürecini NAİDAS satış teorisi doğrultusunda gerçekleştirmeleridir(Karabulut, 1995 :150; Çabuk, 2003: 3). Bu teoriye göre satışçılar sırasıyla ihtiyaç tespiti(N), Dikkat çekme(A), İlgi uyandırma (I), Harekete geçirme(A) ve tatmin sağlama faaliyetlerini yerine getirmelidirler. Kişisel satışın diğer tutundurma karma elemanlarından daha esnek ve daha etkin olmasının en önemli sebeplerinden biride diğer tutundurma karma elemanları dikkat çekme ve ilgi uyandırma gibi faaliyetleri yerine getirebilirken kişisel satış aynı zamanda harekete geçirme kavramını da sağlamaktadır(Uslu 2006: 8).

Kitlesel iletişimin etkinliğini kaybettiği yeni ekonomi de ilişkisel yaklaşımlar ve doğrudan iletişime olanak veren araçlar etkinliğini artırmıştır. Bu araç ve yaklaşımların başında da kişisel satış yer almaktadır. Diğer tutundurma karma elemanlarının bir çoğu tek taraflı bir iletişim sürecini öngörürken kişisel satış çift taraflı bir süreci öngörmektedir(Gillis vd, 1998 :100). Müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değiştiği, iletişim teknolojilerinin hızla geliştiği, müşteri memnuniyetinin başarıda en önemli faktör olarak kabul edildiği günümüz koşullarında çift taraflı iletişime dayanan kişisel satış doğal olarak etkisini ve önemini artırmıştır.

Olası müşterileri işletmeye çekmek, işletmeyi , ürünlerini ve hizmetlerini tanıtmak, satış yapmak, hizmetleri gerçekleştirmek ve bilgi toplamak gibi görevleri yerine getiren(İslamoğlu 2002: 340) satış temsilcilerinin yapmış oldukları bu zor görevlerinde onları tatmin etmek ve işe yönltebilmek son derece önemlidir. Müşteri ile doğrudan doğruya ilişki içerisinde bulunan bu kişilerin tutum ve davranışlarının ne düzeyde müşteri

satın alma sürecinde etkili olduğunun tespiti araştırmamızın temel konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenle gerçekleştirilen alan çalışmasında hazır giyim sektöründe satış temsilcilerinin tutum ve davranışlarının müşterileri nasıl ve ne şekilde yönlendirildiği bir zincir mağaza üzerinde tespit edilmeye çalışılmıştır.

MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Amacı

Araştırma, hazır giyim sektöründe perakende mağazacılık alanında faaliyet göstermekte olan işletmenin Kırıkkale, Ankara, Bursa, İzmir ve Konya mağazaları ile sınırlı kalmıştır. Anket formu yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Anket soruları 500 kişiye ulaşmış, 450 tanesi geri dönmüş ve tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Sorular 3'lü Likert, çoktan seçmeli, "evet" "hayır" şeklinde hazırlanmıştır. Anket soruları literatür taraması ve müşteriler ve satış temsilcileri ile yüz yüze görüşülerek hazırlanmıştır. Anket soruları; tek yönlü varyans analizi, beklenti t testi, çoklu karşılaştırma analizi ile değerlendirilmiştir. Ayrıca, anket sorularının bir bölümünün ortalama ve standart sapmasına bakılmıştır.

Çalışmanın amacı satış temsilcilerinin tutum ve davranışlarının müşteri tercihlerini nasıl etkilediğini belirlemektir. Bununla birlikte tüketicilerin cinsiyet, yaş, gelir düzeyi ve öğrenim durumlarının satış temsilcilerinden beklentilerini etkileyip etkilemediği ise yan amaçlar olarak belirlenmiştir.

Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Hipotezler

Araştırma için gerekli veriler, yüz yüze görüşme ile toplanmıştır. Yüz yüze görüşerek anket uygulama yöntemi, cevaplama oranının yüksek olmasından dolayı tercih edilmiştir. Test edilen hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H1: Bir markanın devamlı müşterisi olmak demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Satış elemanından beklenen özellikler demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Satış elemanlarının yönlendirmeleri alınmayı düşünülmeyen bir ürünün alınmasında etkili olmaktadır.

**Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme
Temel Analizler**

Tablo 1. Demografik Verilerin Değerlendirilmesi

Değişken	N	%
Yaş	N	%
15-20	65	14.4
21-25	68	15.1
26-30	129	28.7
31-35	114	25.3
36-40	39	8.7
41+	35	7.8
Toplam	450	100.0
Cinsiyet		
Erkek	176	39.1
Kadın	274	60.9
Toplam	450	100.0
Eğitim durumunuz		
İlköğretim	38	8.4
Lise	187	41.6
Önlisans	100	22.2
Lisans	69	15.3
Yüksek lisans	33	7.3
Doktora	23	5.1
Toplam	450	100.0
Toplam Gelir(ıtl)		
500-750	74	16.4
751-1000	125	27.8
1001-1500	115	25.6
1501-2000	80	17.8
2001-2500	41	9.1
2501	15	3.3
Toplam	450	100.0

Araştırmaya katılanların %39,1'i Bay %60,9'u ise bayandır. Araştırma sonuçlarındaki yaş dağılımına bakıldığında %14,4'i 15-20, %15,1'i 21-25, %28,7'si 26-30, %25,3'ü 31-35, %8,7'si 36-40, %7,8'i ise 41 yaş ve üzerindedir. Eğitim durumları incelendiğinde araştırmamıza katılanların %8,4'ü ilköğretim, %41,6'sı lise, %22,2'si önlisans, %15,3'ü lisans, %7,3'ü yüksek lisans, %5,1'i ise doktoralıdır. Gelir grupları incelendiğinde ise araştırmamıza katılanların %16,4'ü 500-750 ytl, %27,8'i 751-1000 ytl, %25,6'ı 1001-1500 ytl, %17,8'i 1501-2000 ytl, %9,1'i 2001-2500 ytl, %3,3'ü ise 2501 ytl ve üzeri gelire sahiptir (Tablo 1).

Tablo 2. Devamlı müşteri olup olmama durumu

	N	%
Evet	115	25.6
Kısmen	235	52.2
Hayır	100	22.2
Toplam	450	100.0

Araştırmamıza katılanların %25,6'sı tamamen %52,2'si ise kısmi olarak markanın devamlı müşterisidir. Araştırmaya katılanların %22,2'si ise devamlı müşteri değildir (Tablo 2).

Tablo: 3. Devamlı müşteri olup olmama durumunu etkileyen faktörlerin önem dereceleri

	ÖNEMSİZ		KISMEN ÖNEMLİ		ÖNEMLİ	
	N	%	N	%	N	%
Ürün kalitesi	32	7,1	120	26,7	298	66,2
Ürün çeşitliliği	19	4,2	169	37,6	262	58,2
Uygun fiyat – fiyat politikası	40	8,9	155	34,4	255	56,7
Kampanyalar	27	6,0	227	50,4	196	43,6
Satış sonrası hizmetler	52	11,6	199	44,2	199	44,2
Şubelerin çokluğu	76	16,9	244	54,2	130	28,9
Ürünlerin görsel düzeni	49	10,9	215	47,8	186	41,3
Mağaza temizliği ve görüntüsü	42	9,3	214	47,6	194	43,1
Mağazanın büyüklüğü (m2 'si)	144	32,0	206	45,8	100	22,2

Araştırma bulgularına göre marka bağımlılığının oluşmasında ürünün kaliteli olması %66,2 ile en önemli faktördür. Bunun dışında ürün çeşitliliği %58,2 uygun fiyat ve fiyat politikası 56,7 kampanyalar 43,6, satış sonrası hizmetler %44,2, şubelerin çokluğu %28,9 ürünlerin görsel düzeni 41,3, mağaza temizliği ve görüntüsü 43,1'dir. Araştırmamıza katılanların %22,2 ise mağaza büyüklüğüne önemli cevabını vermiştir. Bu sonuçlara bakarak marka bağımlılığı yaratmada en önemli faktörler ürün kalitesi, çeşitliliği ve fiyatı gelmektedir. En düşük olanlar ise şube sayısı ve mağaza büyüklüğüdür (Tablo 3).

Tablo 4. Satış elemanlarının müşteriye takip etmesinin müşteriye rahatsız edip etmemesi

	N	%
Evet eder	89	19.8
Kısmen eder	209	46.4
Hayır etmez	152	33.8
Toplam	450	100.0

Araştırmamıza katılanların %19,8'i satış temsilcisinin kendisinin peşinde olmasından rahatsızlık duyacağını belirtirken, %46,4'ü kısmen eder demiştir. Geriye kalan %33,8'lik kesim ise bundan rahatsızlık duymayacağını belirtmiştir(Tablo 4).

Tablo 5. Satış elemanının müşteriye karşı ilgisiz olması durumunda müşteri tarafından uygulanacak eylemler

	N	%
Hiçbir şey söylemeden mağazayı terk eder ve bir daha gitmem	81	18.0
Satış elemanını uyarır ve şikayet ederim	143	31.8
Başka bir satış elemanından yardım isterim	127	28.2
Dikkate almam ve alışverişe devam ederim	99	22.0
Toplam	450	100.0

Araştırmamıza katılanların %18'i hiçbir şey söylemeden mağazayı terk eder ve bir daha gitmem cevabını işaretlerken, %31,8'i satış elemanını uyarıp ve şikayet edeceğini, %28,2'si başka bir satış elemanından yardım isteyeceğini, %22'si ise dikkate almadan alışverişe devam edeceğini söylemiştir (Tablo 5).

Tablo 6. Satış elemanın müşteriye öneride bulunmasının müşteriye rahatsızlık verip vermediğine ilişkin değerlendirme

	N	%
Evet	92	20.4
Kısmen olurum	214	47.6
Hayır olmam	144	32.0
Toplam	450	100

Elde ettiğimiz bulgulara göre müşterilerin %20,4'ü ve %47,6'sı satış elemanının öneride bulunmasından rahatsızlık duyarken %32'sinin rahatsız olmadığı saptanmıştır. Bu nedenle satış elemanlarının öneride bulunurken ya da herhangi bir konuda fikrini beyan ederken dikkat etmesi gerekmektedir(Tablo 6).

Tablo 7. Satış temsilcisinin müşteriye etkileme durumu

	N	%
Evet	214	47.6
Hayır	236	52.4
Toplam	450	100.0

Araştırmamızda elde ettiğimiz sonuçlara göre araştırmaya katılan müşterilerin %47,6 sı bir kez bile olsa almayacağı bir ürünü satış temsilcilerinin yönlendirmesine bağlı kalarak almıştır. Buda bize satış temsilcilerinin satış kapama noktasında ne kadar başarılı olabileceğini göstermektedir(Tablo 7). Sonuç olarak H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8. Satış elemanının sahip olması gereken özellikler

	ÖNEMSİZ		KISMEN ÖNEMLİ		ÖNEMLİ	
	N	%	N	%	N	%
Güler yüzlülük	38	8,4	160	35,6	252	56,0
Bakımlı ve temiz olması	18	4,0	171	38,0	261	58,0
Müşteriye hitap şekli	27	6,0	148	32,9	275	61,1
Müşteri ürünü almasa bile güler yüzle müşteriyi uğurlaması	33	7,3	168	37,3	249	55,3
Ürünler hakkında bilgi sahibi olması	22	4,9	212	47,1	216	48,0
Müşteriye ürün tavsiye edebilmesi	32	7,1	215	47,8	203	45,1
Modayı yakından takip etmesi	91	20,2	220	48,9	139	30,9

Araştırmamıza katılanlara sorulan satış temsilcisinde olması gereken özellikler sorusuna %56'sı güler yüzlülük, %58'i bakımlı ve temiz olması, %61,1'i müşteriye hitap şekli, %55,3'ü müşteri ürünü almasa bile güler yüzle müşteriyi uğurlaması, %48'i ürünler hakkında bilgi sahibi olması, %45,1'i müşteriye ürün tavsiye edebilmesi, %30,9'u ise modayı takip etmesini önemli görmektedir. Satış temsilcilerinde olması beklenen en önemli özellikler sırasıyla müşteriye hitap etme, bakımlı ve temiz olma, güler yüzlülük olarak ortaya çıkmaktadır (Tablo 8).

4.3.2 .HİPOTEZ TESTLERİ

Tablo 9 . Cinsiyet değişkeni ve devamlı müşteri olup olmama bağımsız t testi

	t	S.d	2p
Bu markanın devamlı müşterisi misiniz	-.298	448	.766

Tablo 10. Cinsiyet değişkeni ve devamlı müşteri olup olmama Gurup istatistiği

	cinsiyetiniz	N	Ortalama	S.s
Bu markanın devamlı müşterisi misiniz	erkek	176	1.95	.716
	kadın	274	1.97	.676

Araştırma sonuçlarına göre, marka bağlılığı, cinsiyet ile anlamlı farklılık göstermemektedir ($P > 0,05$). Erkek ve kadın olmak müşteri bağlılığında anlamlı değildir. Yani insanların marka tutkunluğu cinsiyetle bağlantılı değildir, hem erkekler hem de kadınlar marka tutkunu olabilmektedirler.

Tablo 11. Yaş gurupları ve marka bağlılığı tek yönlü varyans analizi

	Kareler toplamı	S.d	Kareler ortalaması	F	p
Guruplar arası	2.918	5	.584	1.225	.296

Tablo 12. yaş gurupları marka bağlılığı istatistik değerleri

Yaş gurupları	N	Ortalama	S.s
15-20	65	1.89	.616
21-25	68	2.10	.694
26-30	129	1.99	.713
31-35	114	1.88	.667
36-40	39	1.95	.759
41+	35	2.06	.725
Toplam	450	1.97	.691

Araştırma bulgularına göre yaş guruplarından hiçbir alt gurup diğerine göre marka bağlılığı noktasında farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$). Yani yaş değişkeni marka bağlılığında etkili değildir (Tablo 11). Kısacası her yaştan insan da marka tutkusu olabilmektedir ancak marka bağlılığının en yüksek olduğu gurup ise 2,06 ile 41 yaş ve üzerindedir (Tablo 12). Yani 41 yaş ve üzerindeki insanlar alışkanlıklarından vazgeçememektedirler ve marka bağlılıkları artmaktadır.

Tablo 13. Gelir gurupları ve marka bağlılığı tek yönlü varyans analizi

	Kareler toplamı	S.d	Kareler ortalaması	F	p
Guruplar arası	2.328	5	.466	.974	.433

Tablo 14. Gelir gurupları ve marka bağlılığı istatistiki değerleri

	N	Ortalama	S.s
500-750	74	2.08	.678
751-1000	125	1.92	.703
1001-1500	115	2.00	.662
1501-2000	80	1.93	.708
2001-2500	41	1.98	.724
2501+	15	1.73	.704
Toplam	450	1.97	.691

Yaptığımız anket sonucuna göre gelir guruplarından hiçbiri diğerine göre marka bağlılığı noktasında anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0,05$) (Tablo 13). Yani marka bağlılığı gelir düzeyi ile bağlantılı değildir. İstatistiki değerlere bakıldığında en yüksek bağlılık düzeyininin 500-750 ytl gelir gurubunda olduğu görülmektedir(2,13)(Tablo 14).

Tablo 15. Eğitim durumu ve marka bağlılığı ilişkisi tek yönlü varyans analizi

	Kareler toplamı	S.d	Kareler ortalaması	F	p
Guruplar arası	7.161	5	1.432	3.067	.010

Tablo 16. Eğitim durumu ve marka bağlılığı test istatistiği

	N	Ortalama	S.s
ilköğretim	38	2.34	.669
lise	187	1.95	.674
önlisans	100	1.89	.650
lisans	69	1.93	.693
yüksek lisans	33	2.06	.747
doktora	23	1.78	.795
Toplam	450	1.97	.691

Araştırmamıza katılanların eğitim düzeyine bakıldığında eğitim düzeyine ilişkin alt guruplardan en az bir tanesi diğerlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir($p<0,05$)(Tablo 15). Bu farklılığın hangi alt guruplarda olduğu ise çoklu karşılaştırma ile aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Buna göre alt guruplardan ilköğretim, ön lisans ve doktora alt gurupları ile anlamlı farklılık göstermektedir($p<0,05$). Buna ek olarak en yüksek marka bağlılığı ilköğretim alt gurubunda iken en düşük doktoradadır. Buradan anlaşılacağı üzere insanların eğitim düzeyleri yükseldikçe marka bağlılıkları azalmaktadır.

Tablo 17. eğitim durumu alt guruplar ve marka bağlılığı çoklu karşılaştırma

			Ortalama farkı	p
	eğitim durumu	Eğitim durumu		
Scheffe	ilköğretim	Lise	.39	.018
		Ön lisans	.45	.007
		Lisans	.41	.033
		Yüksek lisans	.28	.512
		Doktora	.56	.025

Sonuç olarak demografik değişkenlerden sadece eğitim durumu marka bağlılığında farklılık oluşturmaktadır. Dolayısı ile H1 hipotezi dolaylı olarak kabul edilebilir.

Tablo 18. Cinsiyet faktörü ve satış temsilcisi özelliklerine ilişkin beklenti istatistiği

	cinsiyetiniz	N	Ortalama
Güler yüzlü	erkek	176	2.51
	kadın	274	2.45
Bakımlı ve temiz olması	erkek	176	2.54
	kadın	274	2.54
Müşteriye hitap şekli	erkek	176	2.61
	kadın	274	2.51
Müşteri ürünü almasa bile güler yüzle müşteriye uğurlaması	erkek	176	2.49
	kadın	274	2.47
Ürünler hakkında bilgi sahibi olması	erkek	176	2.42
	kadın	274	2.44
Müşteriye ürün tavsiye edebilmesi	erkek	176	2.34
	kadın	274	2.41
Modayı yakından takip etmesi	erkek	176	2.06
	kadın	274	2.14

Tablo 19. Cinsiyet faktörü ve satış elemanının özelliklerine ilişkin beklenti t testi

Özellikler	t	S.d	2p
Güler yüzlü olmak	.940	448	.348
Bakımlı ve temiz olmak	-.007	448	.995
Müşteriye hitap şekli	1.756	448	.080
Müşteri ürünü almasa bile güler yüzle müşteriye uğurlaması	.386	448	.700
Ürünler hakkında bilgi sahibi olması	-.309	448	.758
Müşteriye ürün tavsiye edebilmesi	-1.080	448	.281
Modayı yakından takip etmesi	-1.061	448	.289

Araştırma sonuçlarına göre, satış elemanından, müşteriye ürün tavsiye etme ve modayı yakından takip etme özelliklerine ilişkin müşteri beklentisi, müşterinin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Bunun dışında tüm satış temsilcisi özellikleri erkek ve bayan müşterilere göre aynı düzeyde önemlidir (Tablo 18).

Tablo 20. Yaş gurupları ve satış temsilcilerinden beklentilere ilişkin tek yönlü varyans analizi

		Kareleri toplamı	S.d	Kareleri ortalaması ₁	F	p
Güler yüzlü	Guruplar arası	6,742	5	1,348	3,353	,005
Bakımlı ve temiz olması	Guruplar arası	1,248	5	,250	,767	,574
Müşteriye hitap şekli	Guruplar arası	2,245	5	,449	1,244	,287
Müşteri ürünü almasa bile güler yüzle müşteriye uğurlaması	Guruplar arası	2,457	5	,491	1,255	,282
Ürünler hakkında bilgi sahibi olması	Guruplar arası	1,529	5	,306	,894	,485
Müşteriye ürün tavsiye edebilmesi	Guruplar arası	,890	5	,178	,472	,797
Modayı yakından takip etmesi	Guruplar arası	1,511	5	,302	,595	,704

Araştırmamızdan elde edilen sonuçlara göre, yaş guruplarından hiçbiri diğerlerine göre satış temsilcilerinin özellikleri noktasında farklı beklentiye sahip değildirler($p>0,05$).

Tablo 21. Gelir gurupları ve satış temsilcilerinden beklentilere ilişkin tek yönlü varyans analizi

		Kareleri toplamı	S.d	Kareleri ortalaması	F	p
Güler yüzlü	Guruplar arası	4,316	5	,863	2,114	,063
Bakımlı ve temiz olması	Guruplar arası	4,614	5	,923	2,995	,011
müşteriye hitap şekli	Guruplar arası	2,747	5	,549	1,533	,178
müşteri ürünü almasa bile güler yüzle müşteriye uğurlaması	Guruplar arası	1,790	5	,358	,891	,487
ürünler hakkında bilgi sahibi olması	Guruplar arası	1,971	5	,394	1,153	,332
müşteriye ürün tavsiye edebilmesi	Guruplar arası	1,547	5	,309	,866	,504
modayı yakından takip etmesi	Guruplar arası	3,143	5	,629	1,237	,291

Araştırma bulgularına göre müşterilerin gelir farkları, müşterinin satış temsilcilerinden beklentilerinde etkili olmaktadır. Hangi özelliğe ilişkin farklılık olduğu yukarıdaki Anova testinde görülmektedir. Bu test sonucuna göre sadece bakımlı ve temiz olma değişkenine ilişkin beklenti gelir alt guruplarından en az birinde farklılık göstermektedir($p<0,05$) (Tablo 21). Hangi gelir alt guruplarının temiz ve bakımlı satış temsilcisi noktasında farklı beklentilere sahip olduğu aşağıdaki çoklu karşılaştırmada gösterilmektedir(Tablo 22). Bu karşılaştırmaya göre 2500 ve üzeri gelir gurubu 751-1000 ve 1001-1500 gelir gurubuna göre farklılık göstermektedir($p<0,05$).

Tablo 22. Gelir gurupları ve satış temsilcilerinden beklenti çoklu karşılaştırma

	Gelir gurubu	Gelir gurubu	Ortalama farkı	p
Scheffe	2500 +	500-750	0,106	0,398
		751-1000	0,104	0,040
		1001-1500	0,100	0,020
		1501-2000	0,104	0,415
		2001-2500	0,117	0,770

Tablo 23. Gelir gurupları ve Satış temsilcisinden beklentilere yönelik istatistiki değerler

	Ytl	N	Ortalama	S.s
Güler yüzlü olması	500-750	74	2.58	.619
	751-1000	125	2.37	.616
	1001-1500	115	2.49	.667
	1501-2000	80	2.51	.656
	2001-2500	41	2.41	.706
	2501+	15	2.73	.594
	Toplam	450	2.48	.647
Bakımlı ve temiz olması	500-750	74	2.51	.602
	751-1000	125	2.45	.628
	1001-1500	115	2.52	.536
	1501-2000	80	2.61	.539
	2001-2500	41	2.66	.530
	2501+	15	2.87	.352
	Toplam	450	2.54	.574
Müşteriye hitap şekli	500-750	74	2.59	.571
	751-1000	125	2.48	.617

	1001-1500	115	2.53	.653
	1501-2000	80	2.68	.546
	2001-2500	41	2.49	.597
	2501+	15	2.60	.632
	Toplam	450	2.55	.607
Müşteri ürünü almasa bile güler yüzle müşteriye uğurlaması	500-750	74	2.51	.602
	751-1000	125	2.42	.638
	1001-1500	115	2.43	.636
	1501-2000	80	2.54	.655
	2001-2500	41	2.56	.634
	2501+	15	2.67	.488
	Toplam	450	2.48	.630
Ürünler hakkında bilgi sahibi olması	500-750	74	2.39	.637
	751-1000	125	2.34	.597
	1001-1500	115	2.48	.583
	1501-2000	80	2.42	.546
	2001-2500	41	2.54	.505
	2501+	15	2.73	.594
	Toplam	450	2.43	.586
Müşteriye ürün tavsiye edebilmesi	500-750	74	2.32	.599
	751-1000	125	2.34	.661
	1001-1500	115	2.40	.574
	1501-2000	80	2.39	.584
	2001-2500	41	2.46	.674
	2501+	15	2.53	.640
	Toplam	450	2.38	.615
Modayı yakından takip etmesi	500-750	74	2.18	.669
	751-1000	125	2.09	.684
	1001-1500	115	2.07	.722
	1501-2000	80	2.04	.770
	2001-2500	41	2.22	.652
	2501+	15	2.27	.799
	Toplam	450	2.11	.708

Gelir gurupları ve satış temsilcilerinden beklentilere ilksin istatistiki değerler incelendiğinde 2500 + gelir gurubunun diğer gelir guruplarına göre beklenti noktasında çok daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İnsanların gelir seviyeleri arttıkça hizmet beklentileri çok daha fazla olmaktadır.

Tablo 24. Eğitim durumu ve satış temsilcilerinden beklentilere ilişkin tek yönlü varyans analizi

		Kareleri toplamı	S.d	Kareleri ortalaması	F	p
Güler yüzlü	Guruplar arası	2,559	5	,512	1,251	,284
Bakımlı ve temiz olması	Guruplar arası	1,511	5	,302	,935	,458
Müşteriye hitap şekli	Guruplar arası	,990	5	,198	,547	,741
Müşteri ürünü almaya bile güler yüzle müşteriye uğurlaması	Guruplar arası	,554	5	,111	,281	,923
Ürünler hakkında bilgi sahibi olması	Guruplar arası	,565	5	,113	,326	,897
Müşteriye ürün tavsiye edebilmesi	Guruplar arası	1,459	5	,292	,778	,566
Modayı yakından takip etmesi	Guruplar arası	4,657	5	,931	1,855	,101

Anketimizi cevaplandıran katılımcıların eğitim düzeyi satış temsilcisinden beklentilerde anlamlı farklılık göstermemektedir. Dolayısı ile her eğitim gurubunda satış temsilcilerinden beklentiler aynı düzeydedir($p>0,05$). Sonuç olarak bakıldığında satış temsilcilerinden beklentiler noktasında demografik özelliklerden yaş ve gelir gurupları anlamlı farklılık göstermektedir. Bu nedenle H2 hipotezi kısmi olarak kabul edilmektedir.

SONUÇ

Satışta müşterilerin satış temsilcilerinden bekledikleri tutum ve davranışlar, müşterilerin gelir seviyesine göre değişiklik gösterdiğinden dolayı işletmeler hitap ettikleri müşterilerin gelir düzeyini iyi ve doğru bir şekilde belirlemeli ve buna göre satış elemanı seçmeli veya elemanlarını eğitilmelidirler.

Satış elemanlarının yönlendirmeleri ürün almayı düşünmeyen bir müşteriye etkilemekte ve satın alma kararı vermesine etki edebilmektedir. Ancak bunu yaparken satış elemanlarının dikkatli davranmaları

gerekmektedir. Çünkü bazı müşteriler bu durumdan rahatsız olabilmektedirler.

Mağazaya giren müşteriler satış elemanlarının peşinden gelip kendilerini takip etmelerinden rahatsız olabilmektedirler. Bu durumda satış elemanlarının müşterinin hareketlerine bakarak ona eşlik edip etmeyeceğine karar vermeleri gerekmektedir.

Müşterinin işletmeler için her şey anlamına geldiği günümüzde, özellikle perakende mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilmeleri onlara verdikleri değeri anlatabilmeleri, tamamen müşterileriyle en son noktada ilişki kuran ve satışı gerçekleştiren satış personeline bağlıdır. Satış personelinin müşterilere karşı olan tutum ve davranışları işletmenin rakiplerine karşı sağlayacağı rekabet üstünlüğünü ele geçirmelerinde en önemli etkenlerin başında gelmektedir.

KAYNAKÇA

- Taşkın, E. (1987). Satışçıların Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul.
- Uslu, A. (2007). Kişisel Satış Teknikleri, Beta Yayınları, İstanbul.
- Tek, Ö., (2008), Modern Pazarlama İlkeleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Oluç, M.(1991). Satışçıların Devşirilmesi ve Seçimi, Pazarlama Dünyası, Yıl :5, Sayı:30.
- Yükselen, C. (2006) . Pazarlama İlkeleri Yönetim, Detay Yayınları, Ankara.
- Kotler, P. (1997). Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation and Kontrol, Prentice Hall Inc., Ninth edition.
- Çabuk, S. (2003). Profesyonel Satış Yönetimi, Nobel Kitapevi, Ankara
- İslamoğlu, H. (2002). Pazarlama İlkeleri, Beta Yayınları, İstanbul.
- Karabulut, M. (1995). Profesyonel Satışçılık ve Yönetim, Oniversal Yayınları, İstanbul.
- Gilles, C., Pitt, L., Robson, M., Berthon, P. (1998). Communication In the Salesperson/Customer Dyad: An Empirical Investigation, Marketing Intelligence And Planning, MCB University Press

ETKİLEŞİM ADALETİ İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Yeter DEMİR*

Özet: Küreselleşme ve uluslararası rekabetin artmasıyla, bütün endüstri kollarının başarısında ve tüm organizasyonlarda söz konusu rekabetçiliğe ivme kazandıracak kaynakların yönetimi önemli bir konudur. Özellikle hizmet sektöründe insan kaynaklarının rolü çok önemlidir. Son yıllarda örgütsel adalet çalışmaları da bu bağlamda artış göstermektedir. Adalet bakış açısı örgütsel araştırmalar içerisinde önemli yaklaşımlarla birlikte değişik örneklendirmeleri de içermektedir. Bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren ve genel müdürlükleri Ankara'da olan dört adet bankada görev yapan çalışanların, örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkileri algulama şekillerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Örgütsel adalet temel olarak, prosedürel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olarak sınıflandırılabilir. Çalışma, etkileşim adaletinin ampirik olarak ele alınması ve iş performansı ile olan ilişkileri kapsamında söz konusu dört bankanın Ankara merkez şubelerinde görev yapan toplam ikiyüzonbir tam zamanlı çalışanı hedef kitle olarak belirlemiştir. Gerçekleştirilen anket çalışmasına katılım gönüllük esasına göre sağlanmıştır. Bu kapsamda anket soruları bizzat çalışanlarca doldurulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Etkileşim Adaleti, Performans
Recycle And Reuse Of Textiles

The Analysis of Interactional Justice and Performance: An Example of Banking Sector

Abstract: With increasing globalization and international competition, the importance of managing resources that can help to increase competitiveness of organizations has become a important factor in the success of all industries. Especially, human resources play a central role in the services sector. The study of workplace justice has been rapidly growing

* Dr. İller Bankası Genel Müdürlüğü

in recent years. Justice perceptions have long been considered as explanatory variables in organizational research. This study attempts to explore the relationships among organizational justice and employee performance of banks in Turkey. which general directors of setteled in Ankara. Organizational justice includes distributive justice, procedural justice and interactional justice. Empirically verifying the interactional justice and job performance relationships, this study selected four firms in bank businesses of Turkey as the sample. Two hundred-eleven full-time employees volunteered to participate in the experiment. The justice and performance questions were filled out by the employees.

Keywords: *Organizational Justice, Interactional Justice, Performance.*

GİRİŞ

Adalet algısının bazı organizasyonel çıktıları farklı şekillerde etkilediği görülmektedir, örneğin; örgütsel adalet performans ile pozitif bir ilişki göstermektedir; organizasyonel sorumluluk, iş tatmini, organizasyonel vatandaşlık davranışları, organizasyonel kararlarla bağlantılıdır (Schaubroeck, 2001: 327). Artan iş tatminin doğurduğu önemli sonuçlar göz önünde bulundurularak yapılan çalışmalarda, iş tatminini arttırmanın yolları araştırılmış ve adalet algıları da pek çok çalışmada iş tatminini önemli düzeyde etkileyen bir faktör olarak benimsenmiştir (DeConinck ve Stilwell, 2004:226). Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002:1092).

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE BOYUTLARI

Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996: 24). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece

çıktılar ve bu çıktılarının karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling, Michelle, 1993:651). Literatürde örgütsel adaletin üç temel boyutta incelendiği görülmektedir:

1. *Dağıtım Adaleti*: Dağıtım adaleti, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır (Cohen, 1987: 20).
2. *İşlem Adaleti*: Folger ve Crapanzano, işlem adaletini kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır (Cropanzano and Folger, 1991:134).
3. *Kişilerarası etkileşim adaleti*: Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bies, etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Bies, 2001: 93).

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili 'etkileşim adaleti' araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Cohen-Charash ve Spector içinde Bies ve Moog, 1986; Tyler ve Bies, 1990). Bies ve Moag'a göre (1986) çalışanlar, örgüt yetkilileri kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Beugre, 2002: 1095).

Çalışmada etkileşim adaletinin ele alınmasının nedeni, son yıllarda, hem bireysel değerlere (yaşam değerleri) hem de iş değerlerine ilişkin yaklaşımların oldukça artmasıdır. Bireysel değerlerle ilgili araştırmaların temel amacı, değerlerin etkilediği tutum, davranış, sosyal deneyim ve roller arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır (Ros vd., 1999: 50). İş değerleri; iş doyumunu, örgütsel bağlılık, performans vb. örgütsel çıktılar üzerinde etkilidirler (Adkins ve Russel, 1997, 205). Bu etkilerinden dolayı yönetim ve örgütsel davranış alanında pek çok çalışmaya konu olmaktadır (Konovsky, 2000:23).

ETKİLEŞİM ADALETİ İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. Çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışıdır. Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performans ile görev performans arasında bir ayırım yapmıştır. Görev performansı iş analizi ile ortaya konan bir işe ait ana faaliyetlerin yerine getirilmesini ifade eden bir kavramdır. Bağlamsal performans ise işin bitirilmesine yönelik asıl faaliyetlerden olup psikolojik çevreye destek sağlamayı ifade eden bir kavramdır. Bağlamsal performans şu tarz aktiviteleri kapsamaktadır (Erdinç, 2009:166-167):

1. Asıl işin bir parçası olmasa bile farklı görev aktivitelerinin yerine getirilmesi için gönüllü olmak.
2. Kendi işini yapman gerektiğinde bunu fazladan bir çaba ile yapmakta ısrar etmek.
3. Diğer çalışanlarla yardım etmek ve onlarla işbirliğine gitmek.
4. Organizasyonun kural, yönetmelik ve prosedürlerini takip etmek, uymak.
5. Organizasyona ait prosedürleri destekleyici tavır almak ve devamını sağlamak.

Borman ve Motowidlo'nun belirttiğine göre örgüt çalışmalarının görev ve bağlamsal performansları örgütün etkinliğine katkı sağlayan önemli faktörlerdir. Ayrıca Motowidlo ve Van Scotter (1994) ile Borman, White ve Darsey (1995) tecrübeli yöneticilerin çalışanların iş performanslarının ölçümünde çalışanın her görev performansını eşit derecede değerlendirmeye tabi tuttıklarını göstermiştir. Bağlamsal performansın çalışanların örgüte katkıları ve iş performansları ölçülürken değerlendirilmesi gerekmektedir (Greenlade ve diğerleri, 2007: 27).

Görev performansı, işin teknik özüyle ilgili davranışları içerirken; bağlamsal performans, işin teknik özüyle ilgili davranışların sergilendiği sosyal ve örgütsel çevrenin biçimlendirdiği etkinliktir (Robinson, 2004: 21). Bağlamsal performans, formel olarak işin bir parçası olmayan faaliyetleri üstlenmeye gönüllü olmak, başkalarına yardım etmek ve iş arkadaşlarıyla iş birliği yapmak gibi davranışları içerir (Erdinç, 2009:167).

TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜ

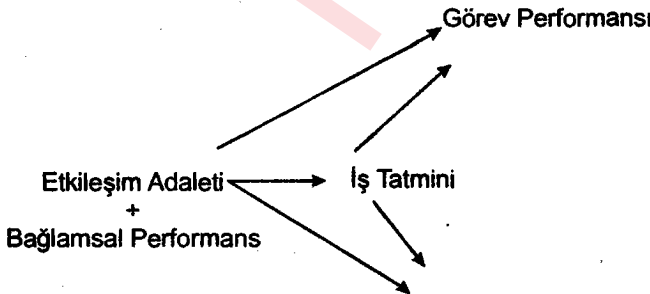
Hizmet, “normal olarak bir ücret karşılığı yapılan ve malların sermayenin ve kişilerin serbest dolaşımı kapsamına girmeyen işler” olarak tanımlanmıştır. 1980’li yıllardan itibaren görülen bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, ürün özelleştirmeleri ve farklılaşmaları, devlet politikalarındaki özelleştirme eğilimleri, ticaretin serbestleşmesi yönündeki eğilimler bu sektörün öneminin anlaşılmasına yol açmıştır. En fazla gelişen hizmet alt sektörleri, finans, sigorta, emlak ve firmalara verilen stratejik teknik ve mesleki hizmetlerle ilgili faaliyetlerdir. Enformasyon teknolojilerine bağlı bilgi-yoğun hizmetler de hızla gelişmekte, taşıdıkları ekonomik büyüme potansiyelleri bakımından büyük önem arz eden hizmetler grubunu oluşturmaktadırlar. Hizmet alt sektörleri arasında, son yirmi yılda istihdamın en hızlı geliştiği sektörler, üretici ve sosyal hizmet alt sektörleri olmuştur. İşletmecilik, sigortacılık, emlak ve finansal hizmetleri kapsayan üretici hizmetler sektörü, 1960’lı yıllarda en küçük alt hizmet sektörü iken, yıllar itibarıyla büyük bir gelişme göstermiş ve istihdamdaki payını önemli ölçüde arttırmıştır. Türkiye’de hizmet sektöründe çalışan oranı %41’dir. 2009 Haziran itibarıyla Türk Bankacılık Sektörü’nde çalışan personel sayısı 182.468 kişi, sektörün şube sayısı 9.374’tür. Küresel kriz ile birlikte sektörün şubeleşme gelişimi hız kesmiş, personel sayısında ise 2009 yılı Mayıs ayına kadar kademeli bir azalma gözlenmiştir. Bankacılık sektöründe 2002 yılından itibaren artış gösteren personel sayısı, 2008 yılının ilk 3 çeyreğinde de artış trendini sürdürmüş, küresel krizin etkisini gösterdiği 2008 Eylül ayında artış ivmesi yavaşlayarak, 2008 Kasım ayından itibaren personel sayısında kademeli bir gerileme başlamıştır. En fazla personel azalışları 2009 Mart (397) ve Nisan aylarında (784) gerçekleşmiştir. Nisan ayı itibarıyla personel sayısı 2008 Eylül ayı seviyelerine gerilemiştir. 2009 Mayıs ayından itibaren personel sayısı tekrar artmaya başlamış, Mayıs ayında 39 kişi, Haziran ayında 1093 kişi net personel artışı gözlenmiş ve Haziran sonu itibarıyla personel sayısı 182.468 düzeyinde gerçekleşmiştir. Grup bazında incelendiğinde ise 2008 Eylül- 2009 Haziran döneminde kamu bankaları (2.076) ve katılım bankalarında (347) net personel artışı gözlenirken, özel (460) ve yabancı bankalarda (942) net personel azalışı görülmüştür. Haziran ayında tüm banka gruplarında net personel artışı gerçekleşmesine rağmen, söz konusu artışta kamu bankaları ile özel bankalardaki artış belirleyici olmuştur (Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü Raporu, 2009: 11).

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

İnsanlar çalışma ortamlarında kendilerine adil davranılmasını beklemektedir. Adalet algılaması kişiden kişiye farklılık göstermekte; ancak şimdiye kadar yapılan araştırmaların geneline bakıldığında adalet algılaması yüksek olan kişinin iş tatmini ve sergilemiş olduğu performansının da yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Hizmet sunan bir kişinin adalet algılamasının yüksek olması ise sunduğu hizmetin kalitesinin artması demektir.

Yapılan araştırmada amaçlanan ülkemizde, hizmet sektöründe en çok başvurulan bankalarda çalışmakta olan personelin yöneticileri ile olan ilişkilerindeki adalet algılamalarının performanslarını nasıl etkilediğinin ortaya konulmasıdır. Araştırmamızın modeli Şekil 1'de gösterilmektedir. Model doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekildedir:

- H1:** Etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki vardır ve etkileşim adaleti iş tatminini pozitif yönlü etkiler.
- H2:** İş tatmini ile görev performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır ve iş tatmini görev performansını pozitif yönlü etkiler.
- H3:** İş tatmini ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır ve iş tatmini bağlamsal performansını pozitif yönlü etkiler.
- H4:** Etkileşim adaleti ile görev performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- H5:** Etkileşim adaleti ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- H6:** Etkileşim adaleti ve görev performansı ilişkisinde, iş tatmini ara değişkendir.
- H7:** Etkileşim adaleti ve bağlamsal performans ilişkisinde, iş tatmini ara değişkendir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırmamız genel merkezi Ankara'da bulunan bankalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın Ankara ili sınırları dahilinde; sadece genel merkez çalışanlarına; müdürlerinin denetiminde uygulanması; ayrıca adalet algılaması ile performansın aynı kaynaktan (çalışanın kendisinden) alınan verilerle değerlendirmeye tabi tutulması araştırmanın sınırlarını oluşturmaktadır.

ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini genel müdürlüğü Ankara'da olan dört bankadaki çalışanlar oluşturmaktadır. Her bankaya çalışan kişi sayısı kadar anket gönderilmiştir. Örneklem belirlenmesinde Anton'un (1996) belirtmiş olduğu ve daha önce pek çok araştırmacının da yararlandığı

$$2500 * N * (1,96)^2 / [25 * (N-1)] + [2500 * (1,96)^2]$$

N 'nin evren büyüklüğünü temsil ettiği; 1,96'nın ise %95 güven aralığındaki t tablosu değerine karşılık geldiği formül kullanılmıştır. Formülde değerler yerine konulduğunda örneklem büyüklüğümüz 103 olarak bulunmuştur. Hatalı ya da eksik kodlamalı anketler ayrıldıktan sonra 75 adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmamızda anket yöntemi uygulanmış ve anketler çalışmanın yazarları tarafından doğrudan banka çalışanlarına uygulanmış ve yine kendileri tarafından toplanmıştır. Toplanan anketler SPSS 13.0 paket programına girildikten sonra çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılan anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 20 öge bulunmaktadır. Araştırmada, etkileşim adaletini, usul adaletini ve dağıtım adaletini ölçmek adına Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen 5'li Likert Ölçeği (1993) kullanılmıştır. Söz konusu 5 öge, etkileşim adaleti ile ilgili, 5 öge dağıtım adaleti ile ilgili, 5 öge usul adaleti ile ilgili ve son olarak da 5 öge etkileşim adaleti ve performans ilişkileri ile ilgilidir. Dağıtım adaletinde ölçekte yer alan öge "Ben sahip olduğum sorumluluklarla birlikte adilce ödüllendirildiğimi hissediyorum". Usul adaleti için ölçekte yer alan öge "Benim yöneticim kararların alınmasında tarafsız davranmaktadır." Etkileşim adaleti ile ilgili ölçekte yer alan örnek bir öge ise "Benim yöneticim

mesleğimle ilgili kararlarda bana gerekli açıklamaları yapar.” İkinci bölümde 24 öge bulunmaktadır, yine 5’li Likert Ölçeği görev performansı ve bağlamsal performansı ölçmektedir. 14 öge görev performansı ile ilgili ve 10 öge de bağlamsal performansla ilgilidir. Görev performansı ile ilgili örnek bir öge, “ Ben mesleğimin gereği olan her şeyi rahatlıkla yapabiliyorum” şeklindedir. Bağlamsal performansla ilgili ölçekte yer alan “Gereklilikleri asla ertelemem” örneği verilebilir. Üçüncü bölümde ara değişken olarak ele alınan iş tatminini ölçmek için kullanılan yedi önerme; dördüncü ve son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerinin tespiti için araştırmacılar tarafından oluşturulan altı adet soru yer almaktadır.

ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİĞİ

Araştırmanın geçerliliğini ölçmek için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ve iç tutarlılıklarını ölçmek için ise Cronbach α değerleri kullanılmıştır. Bütün *değerler 0.60 kabul edilebilir* alt sınırının üzerindedir (Nunnally, 1978; Malhotra, 1993). Araştırmanın faktörler bazında güvenilirliği Tablo 1’de gösterilmiştir. Araştırmanın genel güvenilirliği 0,8213 olarak bulunmuştur.

Tablo 1. Faktörler ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Cronbach α
Etkileşim Adaleti	.9660
İş Tatmini	.6840
Bağlamsal Performans	.9282
Görev Performansı	.9336

ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Demografik değişkenlere ait veriler frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik durumlarına ilişkin veriler Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Örnekleme Ait Demografik Veriler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	54	72,0
	Erkek	21	28,0
Yaş	25 yaş : lti	4	5,3
	25-30	10	13,3
	31-35	16	21,3
	35 yaş i stü	45	60,0
Medeni Durum	Evli	50	66,7
	Bekar	25	33,3
Gelir Düzeyi	1000 T. 'nin altında	8	10,7
	1000-1: 00 TL	17	22,7
	1500 T. 'nin üstünde	50	66,7
Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	4	5,3
	2-3 yıl	12	16,0
	4-5 yıl	6	8,0
	5 yıldan fazla	53	70,7
Çalıştığı Kurum	A Bank ısı	15	20,0
	B Bank sı	16	21,3
	C Bank sı	15	20,0
	D Bank ısı	29	38,7

Değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin ortaya konulması için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, değişkenlerden etkileşim adaleti ve performans arasında 0.01 düzeyinde ve pozitif anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4
1. Etkileşim adaleti	1			
2. İş Tatmini	,124	1		
3. Bağlamsal Performans	,254(*)	,033	1	
4. Görev Performansı	,247(*)	,022	,657(**)	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Etkileşim adaleti ile iş tatmini ve performans ile olan ilişkisi için yapılan analize göre Etkileşim adaleti, iş tatmini, görev performansı ve bağlamsal performansı pozitif olarak etkilemektedir.

Etkileşim adaletinin bağımsız değişken, performansın ise bağımlı değişken olarak ele alındığı araştırmamızda iş tatmininin etkileşim adaleti ve performansın her iki boyutu arasındaki ara değişken etkisine sahip olup olmadığını tespit için Baron ve Kenny (1986)'nin yöntemi kullanılmıştır. Buna göre bir değişkenin ara değişken olabilmesi için:

- 1- Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkisinin incelenmesi,
- 2- Ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin incelenmesi,
- 3- Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin incelenmesi,
- 4- Ara değişkenlerin bağımsız değişkenler arasına dahil edilmesinden sonra, bağımsız değişkenler ve ara değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin incelenmesi gerekmektedir. Araştırmamızda etkiler ortadan kalkmadığı için iş tatmininin ara değişken etkisinden bahsedilememektedir.

Hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları doğrultusunda daha önce belirtilen hipotezler arasından H1, H4, H5 hipotezlerinin anlamlı olduğu; H6 ve H7 hipotezlerinin de çalışmanın özü bakımından bir anlam ifade etmediği belirlenmiştir. İş tatmini ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilerin ortaya konulması için ortaya konulan hipotezlerin ise araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda anlamsız olduğu gözlemlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bankacılık sektöründe çalışan personelin etkileşim adaleti algılamalarının performansları üzerindeki etkilerinin belirlenmesinin hedeflendiği araştırmamızda değerlendirmeye tabi tutulan 75 anket incelendiğinde; araştırmamıza katılanların %72'sinin kadın, %67'sinin evli, %60'nın 35 yaş ve üstünde olduğu, %71'inin 5 yıldan daha uzun bir süredir bankacılık yaptığı ve %67'sinin 1500 TL'nin üzerinde bir maaş aldıkları gözlemlenmiştir. Ancak cinsiyet, yaş ve medeni durumlar ile etkileşim adaleti ya da performans arasında bir ilişki boyutu tespit edilememiştir. Gelir düzeyi ile performans arasında pozitif ancak zayıf bir ilişki yer alırken; çalışılan süre ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ve oldukça güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Etkileşimsel adaletin maddi kazanımlardan çok organizasyonlarda bireyler arası ilişkiler üzerine odaklanmış olmasından ve kişilerarası davranışlarda ve iletişimde adillğini ön plan çıkarmış olmasından kaynaklanmış olması muhtemeldir. Bu sonuç banka yöneticilerinin maddi edinimlerin dağıtımı ve bunlara ilişkin prosedürlere gösterdikleri adaletin yanı sıra bireyler arası ilişkilerdeki adalet de yüksek düzeyde önem vermeleri gereğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak işletmeye duyulan adalet duygusunun yüksekliği işgörenlerin İş tatmin düzeyini etkileyecek bu durumdan olumlu etkilenen işgörenler rollerini iyi oynayacaklardır. Doğal olarak rolünü iyi oynayan işgörenlerin performansları yüksek olacaktır.

Araştırmamızda dikkat çeken önemli bir nokta da daha önce yapılmış olan pek çok araştırmada iş tatmini ile performans arasında çeşitli düzeylerde ilişkiler tespit edilmişken çalışmamızda bu anlamda hiçbir ilişkiye rastlanamamış olmasıdır. İş tatmini ile performans arasında ilişkiye rastlanamaması iş tatmininin beklenen ara değişken etkisinin incelenmesini de gerektirmemiştir.

Araştırmanın sınırlarında da belirtilen sebeplerden dolayı, araştırma sonuçlarının bankacılık sektörünün geneline uyarlanması mümkün değildir. Sonuç alınamamasının en büyük nedeni olarak, anket uygulamasının ilgili bankalardaki yöneticilerin denetiminde gerçekleştirilmiş olması; katılımcıların da bu durumdan olumsuz etkilenmiş olabilecekleri olasılığı gösterilebilir.

KAYNAKÇA

Adkins, Cheryl L. ve Craig J. Russel (1997). 'Supervisor-Subordinate Work Value Congruence and Subordinate Performance: a Pilot Study'. *Journal of Business and Psychology*, 12:2, 205-218.

Anton, J. (1996). *Customer Relationship Management*, London: Prentice Hall

Barling, J., and P. Michelle, (1993), "Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study", *The Journal of Psychology*, 127(6), pp. 649-656.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173- 1182.

Beugre, C. D. (2002). 'Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective', *The International Journal of Human Resource Management*, 13:7 November, 1091-1104.

Bies, R.J. (2001). "Interactional Justice: The Sacred and The Profane", in Greenberg J. and CRAPANZANO, R. (Ed.) *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Pres., pp.89-118.

Cohen, R.L. (1987). "Distributive Justice: Theory and Research", *Social Justice Research*, 1(1) pp.19-40.

Cropanzano, R. and R. Folger(1991). "Procedural Justice and Worker Motivation" in R. Steers and L. Porter (Ed.), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill, pp. 131-143.

Deconinck, J.B., Stilwell, D.C. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231

Erdinç, S.B. (2009). "Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir, s:165-170.

Greenslade, Jaimi H, Jimmieson, Nerina L.(2007). Distinguishing Between Task And Contextual Performance For Nurses: Development Of A Job Performance Scale, *Journal of Advanced Nursing*. 58(6):602- 611,

Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Konovsky, Mary A. (2000). 'Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations'. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 489-511.

Luis R. Gomez-Mejia(1995). *Managing Human Resources*, London: Prentice Hall International

Ros M., Shalom H. Shvartz Ve Shoshana Surkiss (1999). 'Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work', *Applied Psychology: An International Review*, 48:1, 49-71.

Robinson, K. L. (2004): *The Impact of Individual Differences on The Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and*

Organizational Outcome Variables, PhD dissertation, California School of Organizational Studies Alliant International University, San Diego.

Malhotra N.K.(1993). Marketing Researchs: An Applied Orientation, London: Prentice Hall International

Nunnall J.C.(1978), Psychometric Theory, New York: McGraw-Hill

Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü, Haziran 2009 Raporu, [http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Diger Raporlar/6777TBS Genel Gorunumu Haziran 2009.pdf](http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/DigerRaporlar/6777TBSGenelGorunumuHaziran2009.pdf)

Özmen Ö. ArbaK Y. Süral P.(2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı:7, C:1, 17-33

Schaubroeck M.B.(2001). Managing Workplace Commitment Human Resource Management Review, Volume 11, Issue 3, 327-335 James C. Mcelroy

ÖRGÜTLERDE DİSİPLİN UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Zeliha SEÇKİN*

Özet: Örgütlerde değer yaratmanın çalışanların açık ve örtülü yeteneklerini organize etme becerilerine bağlı hale geldiği küresel rekabet ortamında, psikolojik ve sosyolojik temelli incelemelerde insan ve davranışları konusunda birçok araştırma yapılma ihtiyacı doğmuştur. Çalışanların iş gereklerine uygun davranış kalıpları geliştirmeleri ve bu uygulamaların çalışanların performansları üzerindeki etkileri disipline duyulan ilgiyi artırmaktadır. Disiplin çok kapsamlı ve uygulanmasında birtakım yönetsel beceriler gerektiren kritik bir konu olması nedeniyle işletme faaliyetleri içerisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütsel ve bireysel sonuçlar üretmenin önemli bir aracı konumunda olması, dış kaynaklı disiplin uygulamalarını yetersizleştirmekte ve dikkatlerin özdisiplin üzerine yoğunlaşmasına neden olmaktadır.

Çalışmada, disiplin kavramı, kuramları ve örgütsel önemi teorik çerçevede ele alınarak, örgüt çalışanlarının disiplin uygulamalarına yönelik algıları bağlamında özdisiplin sağlamanın önemi ve araçları tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Disiplin, Özdisiplin, Disiplin Uygulamaları, Disiplin Teorileri.

A Research Upon Discipline Applications In Organizations

Abstract: Create value in organizations of workers to organize an open and covert capabilities become dependent on the skills in the global competitive environment, based on psychological and sociological observations about the behavior of people and made many research needs was born. Employees must work to develop appropriate behavior patterns and practices impact on employee performance is increasing interest in the discipline. Discipline in implementing comprehensive and requires some managerial skills is a critical issue because a very important place in business activities has. Organizational and individual results to produce a

* Yrd. Doç. Dr. Aksaray Üniversitesi Ortaköy M. Y. O,

vehicle in a position to have significant external source of discipline and attention makes them inadequate concentration on self-discipline causes.

In the study, the concept of discipline, and organizational theories discussed in the framework of theoretical importance, the organization for employees to discipline them in the context of perceptions of the importance of providing self-discipline and tools are discussed.

Keywords: Discipline, Self-Discipline, Discipline Implementations, Discipline Theories.

GİRİŞ

Küreselleşme, rekabet ve teknolojiye yaşanan değişim örgütlerin yapı, süreç ve iş yapma usullerinde önemli değişimlere neden olmuştur. Yer, mekân ve zamandan bağımsız olarak faaliyet yürüten örgütlerin yüz yüze geldiği önemli sorunlardan birisi disiplindir. Disiplini, iş yapma biçimlerini düzenleyen kural ve yasal düzenlemeleri ihlal, ihmal ve istismarı halinde çalışanlara uygulanan “disiplin suçu” bağlamında ele almak konuyu değerlendirmede yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu çerçevede ele alınmasından kaynaklanan tehlike ve tehditlerden birisi de disiplinin, inanarak da olsa, çalışanların işyeri kural ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan “güç”ten etkilenmesi olarak algılanmaya müsait olmasıdır. Bu güç, çalışanı motive eden tüm karar ve eylemlerin herhangi bir dış kaynaktan gelmesi durumunda beklenen faydayı yaratmayacaktır (Tutar, 2007: 80). Örgütsel başarının çalışanların tüm yetenek, bilgi ve becerilerini örgütsel amaçları gerçekleştirmek için organize etmesine bağlı olduğu günümüz dünyasında, çalışanların başarısızlıklarını cezalandıran anlayış önemini yitirmektedir. Hatalarının ceza ile karşılık göreceğini düşünen çalışanlar, özellikle örgüt için ilave değer yaratacak örtülü yeteneklerini iş süreçlerine aktarmaktan kaçınabilmektedirler. Örgütlerde asıl değer yaratan unsurun çalışanlar olduğu gerçeği ile hareket eden yöneticiler, çalışanların örtülü bilgilerini de açığa çıkarmalarını sağlayıcı ortamlar oluşturmaya özen göstermektedirler. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanların “meşru hata” (Morgan, 1998: 110) sınırları içerisinde değerlendirilebilecek, örgüt amaçlarını daha etkin kılmaya yönelik

eylemleri sırasında oluşan negatif sonuçlu davranış ve girişimleri ödül olarak kabul etmektedirler. Bilgi donanımlı, işi ile ilgili kararları alabilme beceri ve yeteneğine sahip, sanal örgütlenme ve iş yapma kapasitesi gelişmiş çalışanları dış kaynaklı disiplin anlayışı ile kontrol etmek örgütlerin temel sorunlarından biri olarak önemini korumaktadır. Bu bağlamda çalışanların öz disiplin sahibi olarak güçlendirilmelerinin gerekliliği önem kazanmaktadır.

Çalışmanın amacını, örgüt içi disiplin uygulamalarında karşılaşılan sorunlara çözüm olabileceğinden hareketle, çalışanların öz disiplin sahibi bireyler olarak iş süreçlerine olan etkileri ve bu etkinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesindeki yeri ve önemini teorik olarak tartışmak oluşturmaktadır.

DİSİPLİN KAVRAMI VE KAPSAMI

Disiplin, Latince “Disciplina”, Fransızca “Discipline” kökünden gelmekte olup; genel anlamı ile bir topluluğa uygulanan kanun, düzenleme ve kuralların bütünü ifade etmektedir (Sönmez, 2002: 3). İçeriğinde disiplinin korku ve ceza yönüne vurgu yapan bir diğer tanıma göre disiplin, çalışanların olumlu özendiricilerle, ödüllerle denetim altına alınması, kural ve emirlere uymalarının sağlanması, bunun yanında davranışlarının şartlandırılması, sapma gösteren davranışların gelecekte tekrarlanmasını önlemek için cezanın kullanılması veya bu yöndeki süreçlerin uygulanmasıdır (Bachmann, 2003: 37). Disiplin, pratikte “bilim dalı, ders” (Tortop, 1989: 83) anlamında da kullanılmaktadır ki, dilbilim açısından disipline bu anlamın yüklenmesi, bireyin davranış tercihini şekillendiren kurallar seti ile çelişki oluşturmamaktadır. Kılbaş (2003: 75)’a göre de disiplin sisteminin temelini, kendini denetleme yeti ve yetkinliğine sahip yetişkinler oluşturmaktadır. Dış kaynaklı disiplinde denetim odağının kişinin dışında olmasına karşın, kendi kendini disipline eden kişilerde denetim odağı, kişinin kendi içindeki “güç”ten beslenmektedir (Gordon, 2000: 8). Disiplini cezalandırıcı bir yaklaşımla değerlendirmek, içeriğindeki pozitif ve yapıcı dinamiğini göz ardı etmek olacaktır. Disiplin kavramını çok daha kapsamlı ve pozitif yönelimli bir içerik bağlamında, cezalandırmanın ötesinde, düzeltici,

düzenleyici, uyumlaştırıcı, bir araya getirci, yönlendirici, güçlendirici, kontrol edici, geliştirici, istek uyandırıcı, motive edici kavramlarla ilişkili değerlendirmek gerekmektedir (Campbell, 1991: 192). Ceza, disipline yüklenmesi gereken bir anlamdan çok, ihlal ve istismarı durumunda, disiplinden bağımsız olarak uygulamaya konulan yaptırımları kapsamaktadır. Bu bağlamda örgütsel yaşamdaki düzensizlikleri azaltmaya, bireyleri örgütle kendi amaçları arasındaki açık ve örtülü sözleşmeye sadık kalmaya yönelten bir gücü temsil etmesi bakımından disipline, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde çalışanları belirlenen kurallara sadık kalmaya zorlayıcı bir anlam ve işlev yüklenmektedir.

Örgütsel disiplin kavramı, içeriğinde üç temel hususu barındırmaktadır. Bunlar sırasıyla; itaati zorunlu kılarak kazanılmış deneyim; düzelten, kurallara bağlayan, kuvvetlendiren ya da geliştiren talim, terbiye ve üçüncü anlamı ise ceza ve dayaktır. Birinci ve ikinci anlamın içeriğini ceza ve ödül ile davranışları şekillendirme ve sınırlama algısının şekillendirdiği söylenebilir (Baş ve Ardıç, 2003: 21). Bu açıdan bakıldığında disiplin eylemini yürütmeye iki esastan hareket edildiği ifade edilebilir. Bir bütün olarak örgütün yarar ve çıkarlarına zarar gelmemesi ve bireylerin haklarının korunması, başka bir deyişle iş güvencesi de dâhil çalışanların tüm haklarının korunması ve geliştirilmesinin sağlanması. Bu açıdan yönetim öncelikle duyarlı önderlik ve yapıcı, güven verici bir disiplin ortamı yaratmalıdır. Çalışandan hangi tür davranışlar beklediğine ve bunun nasıl başarılabileceğine ilişkin somut oluşumların netleştirilmesine önem verilmelidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 376-377). Sonrasında örgütün her kademesinde ve her biriminde sağlıklı bir disiplin iklimi sağlanarak ve tutarlı bir disiplin eylemi ihtiyacına yanıt verecek belirli bir süreç oluşturulmalıdır (Bingöl, 1996: 240). Bu sürecin oluşturulması, disiplinin çalışan ve işveren arasındaki uzlaşmayı sağlamaya yarayan bir araç olabilmesi bağlamında önem arz ettiği gözden kaçırılmamalıdır. Ancak, bu noktada disiplinle ilgili oldukça önemli bir sorunla karşı karşıya kalınacağına da altı çizilmelidir. Örgüt çalışanlarını örgütün belirlediği amaçlar doğrultusunda eyleme sevk eden kurallar bağlamında ele alındığında, örgütü kuşatan çevresel faktörlerin bu kurallardan daha hızlı değişmesi, değişimin gereklerini

karşılımda disiplini yetersizleştirebilir (Perrow, 1986: 26). Örgüt yöneticileri, disiplin düzenlemelerini güncellemek yerine, çalışanların her koşulda iş gereklerini yerine getirecek yetkinlikte ve özdisiplin sahibi olmalarına önem ve öncelik vermelidirler.

TEMEL DİSİPLİN YAKLAŞIMLARI VE UYGULAMALARI

Açıkça dillendirilmese de, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde en temel gerekliliklerden birisi disiplindir. Örgütlerin kapalı sistem özelliğinden kurtulabileceklerinin keşfinin genel adı olan açık sistem yaklaşımı (Scott, 1992: 76) örgütlere varlıklarını sürdürebilmenin reçetesini sunmakla birlikte, tek başına yeter şart olduğu düşünülmemelidir. Bu kaygı örgüt yöneticilerinin dikkatini örgütün vazgeçilemez ve asıl katma değer yaratan gücü olan insan kaynaklarına yoğunlaştırmasının da gerekçesini oluşturmaktadır. Asıl sorun çalışanları örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere harekete geçirecek gücün kaynağını kimin kullanacağı ile ilgili gözükmektedir. Her örgüt güç üretmekte ve bu gücün kullanım ve kontrolü en dikkate değer örgütsel konu olarak dikkatleri kendi üzerine çekmektedir (Perrow, 1986: 11). Çalışanlara rasyonel olduğu ve salt ekonomik çıkarını düşündüğü şeklindeki bakışın hüküm sürdüğü dönemlerde özdisiplin sorun olarak gündeme alınmamıştır. O dönemde kapitalist anlayış gereği, örgüt sahip ve yöneticileri artı değer yaratmayı tek tabu kabul ettiklerinden, çalışanları da makinenin bir parçası olarak değerlendirmeden başka bir anlayışa ihtimal vermemişlerdir. Formelleşme temel sorun kabul edildiğinden daha çok insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği sorgulanmıştır (Koçel, 2005: 195). Bu sorgulama, çalışanı duygusal boyutundan soyutlayan bir anlayışı temel alarak, tamamen maddi içerikli ve sadece işlerin belirli bir düzen içerisinde yapılmasını ve belirli zamanlarda yerine getirilmesini sağlamak için disiplin sistemi kurmakla sonuçlanmıştır (Eren, 2006: 15). Yapılması gereken işlerin ve iş yapma usullerinin belirli kurallara bağlanması ve bu kuralların ihmal ve ihlalinden kaynaklanan disiplinsiz davranışların örgütün varlığını tehdit etme ihtimalinin yarattığı korku ve endişe, yöneticilerin ceza mekanizmasını meşru olarak değerlendirmelerinin en temel

gerekçesini oluşturmuştur. Katı hiyerarşik örgütlerde başarının asıl kaynağını oluşturduğundan disiplin, örgütün kendisi ile özdeşleşmiştir. Örneğin askeri örgütlerde, her kademedeki askerin yapacağı her şeyin kurala bağlanması ve bu kuralların ihlali durumunda disiplinsiz davranışa öngörülen cezanın hemen işletilmesi, bunun en çarpıcı örneklerindedir. Bu durum, sadece askeri örgütlerle sınırlı değildir. Japonların başarı ile uyguladığı tam zamanında üretimin (just in time) başarısı da tedarikçi ve üretici firmaların tüm çalışanlarını da kapsayacak şekilde belirlenmiş kurallar çerçevesinde organize olmalarını gerektirmektedir. Disiplin uygulamasına ilişkin her iki sistem arasındaki fark; askeri örgütlerde örgütçe belirlenmiş disiplin kurallarına askerlerin itaat etmesi beklenirken, Japonların geliştirdiği sistemde tüm çalışanların aktif katılımı esastır. Diğer bir ifade ile sistemin işletilmesinden çalışanlar da gönüllülük esasına dayalı olarak birinci dereceden sorumludur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 176-177).

Örgütsel verimliliğin, çalışanların fiziki değil de psikolojik ve sosyal kapasitelerine bağlı olduğu gerçeği ile örgüt yöneticileri Hawthorne Deneylemleri'nin bulgularından sonra yüzleşmek zorunda kalmışlardır. Bulguların en önemli sonuçlarından birisi de, çalışanları daha fazla iş yapmaya isteklendiren güdünün ekonomik faktörler olmadığını anlaşılmasıdır (Şimşek, 2002: 76-80). Bu gerçeğe yüzleşmenin örgüt yöneticilerine özellikle psikolojik maliyetinin hafife alınamayacak kadar ağır olduğu söylenebilir. İnsanı makinenin parçası olarak değerlendirmek ve salt ekonomik çıkarları doğrultusunda eyleme geçtiğini varsaymak, yöneticinin örgütsel kuralları düzenleme ve bu kurallara uyulmamasını disiplin ihlali sayıp ceza mekanizmasını işletmesine meşruiyet kazandırmaktadır. Bir başka ifade ile yöneticilerin disiplin konusunu biçimlendirme yetkisine sahip olduğunun kabulü, zorunluluğa dönüşmektedir (Argyris, 2004: 18). Tersine bir gerçeğe yüzleşmek zorunda kalan örgüt yöneticileri, disiplin bağlamında, çalışanların özdisipline sahip olmalarının örgütsel etkinlik ve verimliliğe olan katkı ve yarattığı katma değeri dikkatle takip etmekte, bu konuda çalışanlarla işbirliğine razı olmuş gözükmektedirler. Rızılı olmaktan da öte, üretimde yaratılmasını arzu ettikleri katma değerlerin bir kısmından çalışan lehine vazgeçtiklerine

örgüt çalışanlarını ikna etmeye çalışmaktadırlar. Örgüt yöneticilerinin üzerinde kafa yoracakları bir önemli sorun da, sanal ortamda iş yaparak değer yaratan çalışanın dış kaynaklı disiplin kuralları ile nasıl kontrol edileceğidir. Kararlara katılımı teşvik, personel güçlendirme, öz disiplin gibi çalışanı kendi kendisinin denetçisi yapmaya yarayan ve sorumluluk üstlenmeye isteklendirme çabaları, çalışanları örtülü kontrol etme araçlarından sadece bir kaçı olarak değerlendirilebilir. Bu değerlendirme bağlamında özdisiplin sahibi çalışanlara sahip olma, örgütler açısından, gereklilikten çok zorunluluğa dönüşmektedir.

Disipline yüklenen anlam zıtlığı ve çokluğu, kavramı algılayanın bakış açısının insafına terk etmek gibi sığ bir düşünceye yol açmaktadır. Zorlayıcı ve ceza ile birlikte anılmasının temelinde, düzeni anlatan bir kavram olmasının yanında, örgüt mensuplarının uyum içinde çalışabilmeleri için konulan kuralları ve bunların yerine getirilmesini sağlamak amacıyla alınan önlemleri kapsamayı yatmaktadır (Karaman, 2004: 862). Bu anlayışla örtüşen disiplin yaklaşımlarını, en uç noktayı temel alarak, üçlü bir sınıflama çerçevesinde ele almak mümkündür (Küçükahmet, 2000: 56-58; Williams, 2002: 3):

İntikamcı Disiplin Yaklaşımı: Temelde ilkel insanın felsefesine dayanmaktadır. Otorite ve kuralların kişisel amaç ve beklentiler doğrultusunda kullanılabilmesi, istismarını da kolaylaştırmakta ve meşrulaştırmaktadır. Disiplin, kişisel bir sorun olarak algılanmakta ve öznel değerlendirmeler daha baskın hale gelebilmektedir. Bu yaklaşım, çalışanlara disiplin kurallarına koşulsuz uymayı dayattığından, çalışanların iş çevresi üzerindeki denetimlerini de sınırlandırmaktadır (Başaran, 2008: 282).

Cezalandırıcı Disiplin Yaklaşımı: İntikamcı disiplin kuramının bir derece daha esnetilmiş modelini oluşturmaktadır. Kişisel ve keyfi intikam alma anlayışı yerini, sorumluluk sonucunda intikam alma anlayışına bırakmıştır. Bu yaklaşımda örgüt kurallarına aykırı davranan veya belirli bir standart düzeyine ulaşamayan örgüt üyeleri cezalandırılmaktadır. Disipline aykırı davranışın karşılığı olarak düzenlenmiş cezalar önceden belirlenmiştir. Cezalandırıcı model

genelde sıkıyönetimle bağdaştırılmaktadır. Cezalandırıcı yaklaşım, kural gücüyle yönetsel etkinliği sağlamayı amaçlamakta ve kanunsal yargılama üzerinde durmaktadır. Disiplin, yönetimin kurallarına tam itaat ve suçun paylaşılması ile ilgilenir. Kuralların ihlali kasıtlı ve bencillik olarak algılanmaktadır (Baron-Newman, 1996: 163). Elton Mayo ile örgüt-birey ilişkilerini insancıl yaklaşım görüşü şekillenmeye başlamış, ancak birtakım gelişmelere karşın disiplin ve ceza uygulamalarında aynı düzey ve hızda bir gelişmeyi gözlemlemek mümkün olamamıştır. Cezalandırıcı disiplin özellikle işleri alıştıkları biçimde yapan yöneticilerin bulunduğu örgütlerde yaygın olarak kullanılmaktadır (Carrel, 1992: 633). Cezalandırıcı modelde yönetim tarafından karar alınması hızlı ve harekete geçirici özelliğinden dolayı tercih edilmektedir. Bu tür bir anlayışta, işten çıkarmalar özel uyarı olmaksızın bir anda yapılabilir. Suçların ve işten çıkarılmaya götürecek durumların sayısı da oldukça fazladır. Ceza uygulamalarında prosedür basamakları oldukça azdır. Suç veya istenmeyen davranışlara karşılık olan geliştirilen tepki, sonuca yöneliktir (Fenley, 1998: 351). Bunun yanı sıra çeşitli cezalarla korkutulan ve suç işlememesi için baskı altına alınan çalışanı motive etmek ve harekete geçirmek amacıyla zaman zaman maddi olarak ödüllendirmek gerektiği savunulmaktadır. Bu ödül aracının özellikle maddi olması önemlidir. Maddi çıkarlar bağlamında para ödülünün çalışanlar açısından iyi bir motivasyon aracı olduğu genel kabul görmektedir (Baş-Ardıç, 2003: 24). En az anlaşılmasına karşın, ceza en çok kullanılan ve kötü uygulanan öğreti şekli olarak kabul edilmektedir. Ceza, özündeki karmaşıklık özelliğinden ötürü ayrıntılı olarak tanımlanmalı, sınırları iyi çizilmeli ve çok dikkatli bir şekilde uygulanmalıdır (Luthans, 1995: 206).

Korku Yoluyla Engelleme Yaklaşımı: Bu disiplin yaklaşımının temelini, insanın doğasında var olduğu kabul edilen kötümserlik eğilimi oluşturmaktadır. Buna göre, insan doğuştan sahip olduğu kötülüklerin etkisinde kalmaktadır. İsyankâr, saldırgan, asi ve tembel oluşu insanın doğası gereği sergilediği davranışlardır. Örgütlü yaşamın gerektirdiği özdisipline ulaşmak için insanın sahip olduğu kötülüğün alt edilmesi ve iyiliğin üstün gelmesi gerekmektedir. Kötülüğün alt edilmesi için her türlü etik kuralın çığnenebileceği ve tüm araçların

meşru olduğunu savunanlardan birisi, belki de en kural tanımazı, Machiavelli'dir. Bireyin dış kaynaklı güçle kontrol edilmesi gerektiği fikrinden hareketle bu yaklaşımın taraftarları; bağırma, üzerine yürüme, itme, dayak, tehdit ve azarlama gibi eylemlere meşruiyet kazandırmayı amaçlamaktadırlar. Böylece, cezanın olumsuz yaptırım gücünden faydalanarak istenmeyen davranışların tekrarının önlenilebileceğini varsaymaktadırlar. Diğer kişileri de istenmeyen davranışları sergilemekten caydıracağından hareketle, cezanın önleyici bir araç olduğuna dikkat çekmektedirler.

Bu açıdan ele alındığında disiplin, kontrolsüz davranışların denetim altına alınması şeklindeki yorumlamalara açık hale gelmektedir. Disipline negatif bir anlam yüklemesi bakımından bu ön kabulün yeni nesil örgütler için arzu edilmeyen bir içeriğe sahip olduğu söylenebilir. Oysa disiplinin etkinliği, bundan daha fazla bir içeriğe sahip olmayı gerektirmektedir. Örgüt çalışanlarının karşılaşmayı arzu etmedikleri eylemlerle baş edebilmelerine yardım eden etkileşim ilkeleri (Van Slyke, 1999: 70) kapsamında ele alınması gereken disiplin, insanın zekâ ve içsel enerjisinin nadir bir bileşkesi olması bağlamında, personelin inanarak ve arzu ederek örgütçe kabul edilmiş kurallar ve örgüt düzenine uygun davranış gösterilmesini sağlayan güç olarak astların kendi içlerinde gelişen ve kendi arzularıyla ortaya çıkarılan bir otorite olarak değerlendirilmelidir (Eren, 1998: 299-384). Disiplin, çalışanların gönüllü olarak daha yüksek performans ve işbirliği için çaba harcamasını sağlayacak şekilde tutum ve davranışlarının düzeltilmesine imkân sağlayan eğitim içerikli bir süreç olarak algılanmalıdır (Werther, 1990: 433). Disipline ilişkin anlam, içerik ve uygulamaya yönelik değişime bağlı olarak intikam ve cezalandırmadan yavaş yavaş soyutlanan disiplin algı ve anlayışına paralel bir gelişme genel kabul görmeye başlamıştır. Cezalandırıcı disiplin kuramından sonra ortaya çıkan önleyici disiplin anlayışının genel çerçevesine ilişkin değerlendirme aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Küçükahmet, 2000: 56- 58):

Önleyici Disiplin Anlayışı: İnsanın doğasına ilişkin iyimser bir anlayıştan yola çıkılmaktadır. Bu görüşe göre insan temiz yaratılmıştır. Kötülük, tembellik, bencillik gibi davranışlar çevresel faktörlere bağlı

olarak sonradan kazanılmaktadır. Çalışanların davranışlarını olumsuz olarak etkileyen çevresel faktörler kontrol altına alınarak uygun davranışlar geliştirilmesi sağlanmalıdır. Daha da önemlisi, çalışanlar kendilerini içsel kontrole tabi tutarak uygun olmayan davranışlardan kaçınmayı alışkanlık haline getirmelidirler. Önleyici disiplin anlayışı, akılcı düzenlemelerle çalışanların kendilerini yönetmeye hazırlamayı amaç edinmiştir. Pozitif yönelimli bir disiplin algısını ve bu algıyı içselleştirerek çalışana akılcı davranışlar kazandırmayı hedeflemektedir. Dış kaynaklı yönlendirme yerine, çalışanın içsel kaynaklı değerlerle davranışlarını yönlendirmesi söz konusudur. Bu yaklaşıma göre; disiplinin amacı korkutmak, sindirmek ve silikleştirmek değil, çalışana kişisel gelişimini sağlayacak ortam ve imkânlar sağlamak, özgüven kazanmasına yardımcı olmaktır. Çalışanların karakter ve kişiliği dikkate alınarak kararlara katılımları teşvik edilmeli, farklılıklar özendirilmelidir. Çalışanlara örgütün sosyal bilinç kazanım sağlama aracı olduğu hissettirilmelidir. Değişimleri için uygun ortam hazırlanmalıdır.

Örgüt yararına sonuç doğuracağı kabulü ile iş yapma kuralları, usulleri ve uygulamalarının ihlali, örgütlerin “disiplin” algısına bağlı olarak farklı tepkilerle sonuçlanabilir. Otoriter yönetimden yana tavır geliştiren yöneticiler, örgüt yararına da olsa, bu tür ihlallere “hoşgörü”lü bir tepki sergilemek yerine, cezadan yana uygulamaları tercih etmektedirler. Yenilikçi ve yaratıcı düşünceyi örgüt yararına organize etmeden yana tavır geliştiren örgüt yöneticileri ise hataları ödül olarak kabul eden bir algı ve uygulamadan yana bir anlayış geliştireceklerdir.

Bu bağlamda çalışanların örgüt ve yöneticilerden bir takım beklentileri olacaktır. Çalışanların örgütte olup bitenlerden haberdar edilmesi; kişisel sorunların anlayış ile karşılanıp yardımcı olunması ve personele destek verildiğinin hissettirilmesi; iş güvenliği ve devamlılığı konusunda güven ortamının sağlanması; tatminkâr ve adil bir ücret sisteminin oluşturulması; iş süreçlerine uygun araç-gereçlerin tahsis edilmesi; adil, açık, anlaşılır, tarafsız bir kontrol ve değerlendirme sistemine dayalı disiplin politikalarının yapılandırılması, örgüt yararına yapılan olumlu işlerin takdir edilmesi; çalışanlara performanslarına denk düşen yükselme imkânının

sağlanması gibi talepleri bu beklentilerden sadece bir kaçına örnektir (Hickey, 2004: 488).

Disiplin olgusunun dikkate diğer olumlu sonuçlarından birisi, örgüt içinde iyi personel ilişkilerinin gelişmesine sağladığı katkıdır. Bu durum, örgüt çalışanları arasında disiplin sisteminin temelini oluşturan değerlerin paylaşımına işaret etmektedir. Bu paylaşımında disipline biçilen rol, insana belirlenmiş kurallara uymayı dayatan süreç olmaktan çok çalışanları, dolayısıyla da ilişkilerini geliştirmeye yönelik olmasıdır (Atabek, 2002: 113). İyi personel ilişkilerinin özünün neler olduğu konusu tartışılsa da, bu konudaki bazı kabulleri; örgüt yatırımlarının ya da desteklerinin işlere yönelik verimliliğinde artışların olması; çalışanların hak ve adalet duygusunu pekiştirmesi; anlaşmazlıkların ve çatışmaların bastırılması yerine ortaya konması ve karara bağlanabilir bir şekilde ele alınması; problem alanlarının saptanması ve onlarla ilgilenilmesine yardımcı olacak çalışma ortamının yaratılması, disipline ait sürecin örgütsel ilişkilere pozitif katkı sağlayacağı ön kabulünün değer kazanması şeklinde sıralamak mümkündür (Fenley, 1998: 350).

Disiplin sisteminin başarısını etkin bir yönetim anlayışının yanında iyi tasarlanmış ve bireylere benimsetilmiş kurallar dizisinin oluşturduğunu söylemek çalışmanın da ruhuna uygun düşecektir. Örgütlerin hedefleri doğrultusunda başarılı sonuçlara ulaşmaları ve amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışanların yapmaları ve yapmamaları gereken davranışlar belirlenmelidir. Çalışanların kurallara ve nizamla bağlı kalmaları beklenene ise çalışanlara, örgüt içerisinde bu kuralların neler olduğu, buna bağlı kalmada faaliyet serbestilerinin ne olduğu, bu kuralların hangi amaçla konulduğu anlatılmalı ve benimsetilmelidir. Ayrıca örgüt kültürüne bağlı olarak değişen kural ya da düzenlemeler güncelleştirilerek çalışanlar haberdar edilmelidir (Martin-Pear, 2003: 598). Düzeltici modelde çalışanlara yanlış ya da istenmeyen davranışın düzeltilmesi için imkân sağlanmaktadır. Çalışanlara anlayış gösterilmesi, destek ve eğitim verilmesi ön planda tutulmaktadır. Kural ihlallerinde bulunan çalışan ile yönetici bunun nedenleri üzerinde tartışmalı, bundan da öte işbirliği etmelidir. Örgütün bu istenmeyen davranışlardan nasıl etkilendiği ve kural ihlallerini sonlandıracak yöntemler geliştirilmelidir. Yönetici

sorumluluğu tek başına çalışana yüklemek yerine, paylaşımından yana bir anlayış geliştirmelidir. Kural ihlallerinin devam etmesi durumunda, alınan önlemlerin neden işe yaramadığı birlikte değerlendirilmeli ve yeni çözümler tartışmaya sunulmalı, üzerinde uzlaşılacak kurallar yazıya dökülerek resmiyet kazandırılmalıdır. İhlallerin devam etmesi durumunda bir diğer karar aşamasıyla karşı karşıya kalınabilir. Çalışanın işe devam edip etmemesi konusu tartışılabilir. Bu karar alınmadan önce çalışana kendini savunma hakkı verilmeli, konu hakkındaki fikri de sorulmalıdır (Wilder, 2004: 472). Düzeltici disiplinde amaç, çalışanlara şahsi sorumluluk duygusu aşılıyarak öz disiplin sahibi olmalarını sağlamak olmalıdır. Amaç ceza değil, çalışanların geliştirilmesidir.

Cezasız Disiplin: “Yapıcı Disiplin” olarak da adlandırılan bu sistem, çalışanların kural ihlalini cezalandırmadan düzeltmeyi amaçlamaktadır. Çalışan danışmanlığı yapılması esastır. Bu sistemin başarısı, tutarlılığına bağlıdır. Tüm çalışanlar aynı disiplin sistemi içerisinde değerlendirilmelidir. Cezasız disiplin sisteminde çalışanların rehabilite edilebilirlikleri son derece önemlidir. İşgörenlerin kural ihlallerinin hoşgörüsüyle karşılanması esastır. Bu sistemin öngördüğü tek ceza ise işten çıkarmadır (Akat vd, 2002: 301- 302).

Örgütlerde insan ilişkileri ve disiplin iç içe girmiş kavramlardır. Etkili bir disiplin sisteminin yönetimin etkinliğini artırdığı da bir gerçektir. Liderlikten beklenen etkin sonuçlara ulaşabilmenin ön koşulu, disiplin sistemine ait politikaların, sürekli ve net bir şekilde sürdürülebilir olmasına bağlıdır. Bu anlamda disiplin sistemi oluşturulurken yöneticiler, disiplinsiz davranışın altında yatan nedenleri araştırmalıdır (Hickey, 2004: 486).

Öğretici, yapıcı ve yetkinlik kazandırma işlevinden soyutlanmış bir disiplin algılaması, öz disiplin gerektiren örgütsel çalışmanın en temel gerekliliğine karşılık üretmede yetersiz kalarak, çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda organize etmelerinden beklenen faydayı sağlamada etkili olamayacaktır. Bu durum disiplin yöntemlerinin dış denetimli (sınırlayıcı-cezalandıran) ve iç denetimli (öğreten-geliştiren) olarak ayrıştırılmasından yana bir tercih ve sınıflandırmaya neden olmaktadır. Dış denetimli disiplin,

çalışanların kendi içsel algılarından bağımsız, tamamen dış kaynaklı yönlendirme veya başkalarının koyduğu disiplini formüle ederken, iç denetimli disiplin kişinin kendi irade, istek ve çabasına dayalı bir durumu temsil etmektedir (Gordon, 2000: 7).

ÖRGÜTLERDE ÖZ DİSİPLİN SAĞLAMA ARAÇLARI

Dış kaynaklı ve iç kaynaklı olmak üzere, disiplinden öz disipline geçiş süreci çeşitli yaklaşımlar çerçevesinde tartışılmaktadır. Bu bağlamda disiplin, çalışanların bireysel davranışlarını etkilemenin bir aracı olarak işlev yüklenirken, öz disiplin ise çalışanların davranışlarını örgütün faaliyetleri ile bütünleştirmeyi ve günlük yaşamın her alanına uygulanması gereken bir algıyı yansıtmaktadır (Saylı, 2008: 190).

Örgüt yöneticileri örgütsel amaçlara ulaşmanın, örgüt çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda organize etmelerinden geçtiğini bilmektedirler. Örgütlerin kayıtlı değerini oluşturan fiziksel (maddi) kaynaklarının piyasa değerini belirlemede yetersiz kaldığı ve entelektüel sermayenin önemi çeşitli boyutları ile tartışılmaktadır (Blyton-Turnbull, 2004: 3). Disiplinli çalışma becerisi kazanmış çalışanlara sahip olmak her örgütün temel hedefleri arasındadır. Disiplin sadece örgütün ilgilendiği bir sorun da değildir. Bireyin doğumu ile başlayan bu süreç, içinde bulunduğu örgütlü her yapıda kendisini kuşatmaktadır. Bireyden aile, grup, sosyal ve resmi kurumlar başta olmak üzere ilişkide olduğu örgütlü yapılar, işleyişlerini organize eden disiplin kurallarına uymasını talep etmektedirler. Örgütsel düzeyde ele alınırsa çalışanı disipline edecek araçları en genel çerçevede eğitim, sorumluluk alma, öz güven duygusuna sahip olma, personel güçlendirme, takım çalışması olarak ele almak mümkündür.

Eğitim: Başta aile olmak üzere, birey resmi örgüt yapıları ile daha yakından yüzleştiği eğitim ve iş kurumlarına katılımı ile birlikte açık ve örtülü, yazılı ve yazısız, resmi ve gayri resmi olmak üzere çeşitli biçim ve usullerle kendisini disipline etmeyi amaçlayan yapı, kurum ve kurullarla kuşatılmaktadır. Eğitimin temel amacı, bireye yaşına uygun davranışları kazandırarak kendi kendini kontrol etmeyi öğretmektir (Şimşek vd., 2004: 47) Bireye yönelik eğitim uygulamaları

çeşitli metotlar kullanılarak hayata geçirilmektedir. Örgütlerde hizmet içi eğitim, gelişim kursları ve seminerler bu amaca hizmet eden araçlardan birkaçıdır. Çalışanın örgüt kuralları konusunda bilgilendirilmesi de bu çerçevede değerlendirilmelidir.

Sorumluluk Yükleme: Bireyi disiplinli davranmayı kabule yöneltten araçlardan birisi de bireye sorumluluk yüklemektir. Klasik yönetim anlayışının çalışanlara sadece iş yüklenmesi gerektiği görüşünden uzaklaşarak sorumluluk yüklemekten yana bir anlayışın kabulü uzun bir süreci gerekli kılmıştır. Sorumluluk, sadece verilen işi, verilen talimatlar doğrultusunda yapmak şeklinde düşünülmemeli ve çalışana da bu şekilde dayatılmamalıdır. Sorumluluk, bundan daha fazla bir içeriğe sahip olmayı gerektirir ki, çalışana hem disipline edecek öğeleri taşıyın hem de içselleştirme yoluyla dış denetimden arınmış bir süreklilik kazanmış olsun. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, sorumluluğun disiplin algısına temel oluşturduğu söylenebilir. Örgüt yöneticileri çalışana sorumluluk verirken, sorumluluğu üstlenilen iş ile ilgili açık ve örtülü kararları alabilmesine de imkân tanınmalıdır. Bir anlamda örgüt sorumluluk duygusunu geliştirirken “bana/bize güvenebilirsiniz bakış açısının yerleşmesini geliştirecek önlemler alınmalıdır (Doğan, 2003: 27).

Özgüven Duygusuna Sahip Olma: Çalışanın kendi yetenek, bilgi ve beceri sınırlarının farkında olarak, neleri yapabileceği ile ilgili kendisine ilişkin algısı bireyin özgüven alanını oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile özgüven, çalışanın örgüt amaçlarını kavrayıp, bu amaçlara yapabileceği katkıları harekete geçirme cesaretidir. Çalışanın özgüvenini geliştirebileceği ortamın oluşturulmasından ise örgüt yöneticileri birinci dereceden sorumludur. Bu bağlamda çalışanın kasıtlı olmayan hataları disiplin ihlali şeklinde değerlendirilmemelidir. Çalışanın özgüven kaybı yaşamamasının önkoşulu, kasıtlı olmayan hatalarına karşılık ceza ile karşılaşmaması gerektiğidir.

Personel Güçlendirme: Personel güçlendirme ile öz disiplin iç içe geçmiş bir yapının ayrılmazlarıdır. Sorumluluk, eğitim, güven, karar alma, ortak hedeflere yöneltme, yeterlilik, takım çalışması gibi

araçlar ise her ikisinin de ortak paydasını oluşturmaktadır (Doğan, 2003: 27- 37). Personel güçlendirme çalışanların yaptıkları işle ilgili kararları (belli sınırlar dâhilinde) kendisinin almasından yana bir inanişaya dayanmaktadır. Katılımcı yönetimden yana tavır geliştiren yöneticiler de karar alma sürecine çalışanların katılımına izin vererek personel güçlendirme anlayışını desteklemektedirler (Ongori-Shunda, 2008: 86). Güçlenmiş bir çalışan özdisiplinli çalışmayı alışkanlık edinmeye daha yatkın olacağından, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için daha gönüllü çalışacaktır. Bunun, çalışanın örgütsel bağlılık duygusuna yapacağı katkı da unutulmamalıdır.

Takım Çalışması: Takım çalışması, sorumluluk almayı ve disiplinli çalışmayı gerektirmektedir. Örgütlerde takım çalışmasının özendirilmesi, disiplinli çalışma sağlamanın bir aracı olarak görülebilir. Takım çalışmasının, amaçların paylaşımı bağlamında, çalışanların birbirlerine ve örgüte olan bağlılıklarını artıracığı söylenebilir. Ayrıca, takım çalışması sadece bireysel değil iş açısından da disiplin sağlamayı olanaklı kılacak bir araç olarak değerlendirilebilir (Güney-Güney, 2008: 487).

Bunlara ilave olarak; disiplin sağlamada bilgi paylaşımı, kişiliğe saygı, uygun motivasyon araçları geliştirmenin de önemi gözden uzak tutulmamalıdır

SONUÇ VE ÖNERİLER

Her örgüt kendi iş gereklerine uygun yapı ve iş süreçlerini oluşturarak örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeyi planlamaktadır. Bu oluşumun en önemli unsurunu ise insan kaynakları oluşturmaktadır. Bilgi ve teknolojik gelişmelerin neden olduğu hızlı değişim örgütlerin yapılarını, iş yapma süreçlerini, yönetici-çalışan ilişkisini zamandan ve mekândan bağımsız hale getirmektedir. Çalışanların sanal ortamda örgütsel amaçlara hizmet edebilir hale gelmesi, dış kaynaklı disiplin anlayışında değişimi zorunlu hale getirmektedir. Klasik yönetim anlayışının çalışanı metalaştıran tutum ve anlayışına muhalif gelişmelerle birlikte çalışanı dış kaynaklı disiplin araçları ile kontrol etme ve işe yöneltme düşüncesi terk edilerek özdisiplin sahibi olmalarının örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki önemi daha çok

vurgulanmaya başlanmıştır. Özellikle sanal çalışma alanında gelinen nokta, çalışanı örgüt ve yöneticinin belirleyici olduğu ortamdaki soyutlamaya başlamıştır. Bu gelişmeler ışığında, özdisiplinin önemi artmaktadır. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin özdisiplin sağlama konusunda yapmaları gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Örgüt içi iletişimde açıklık ilkesi benimsenmeli ve yaygınlaştırılmalıdır,
- Bilgi paylaşımı özendirilmelidir,
- Örgüt içi disiplinde amacın ceza değil, çalışanı yetkinleştirmek olduğu sık sık vurgulanmalı ve bu tür uygulamalara önem verilmelidir,
- Çalışanların iş yapma süreçlerine etkin katılımı teşvik edilmeli, kendi işleri ile ilgili yetkileri sorumluluk verilerek pekiştirilmelidir,
- Disiplin; eğitim, kararlara katılım, personel güçlendirme, özgüven sahibi olma gibi çalışanı yetkinleştirecek anlayış ve uygulamalardan bağımsız düşünülmemelidir,
- Disiplin algısı olumsuzluk içeren anlamından soyutlanarak, amacın çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini örgüt amaçları doğrultusunda organize etmelerini sağlamak olduğu vurgulanmalıdır.

Disiplin araçlarının etkinliği, sürekliliğine bağlıdır. Dış kaynaklı araçlarla sağlanan disiplin sıkı denetimi de beraberinde getirecektir. Böyle bir uygulama pratikte yeni sorunlara da kaynaklık edecek tehlike ve tehditler içermektedir. Dış kaynaklı disiplin araçları, özdisiplin sağlamayı etkinleştiren bir işleve sahip olmadıkça beklenen faydayı sağlama da yetersiz kalacaktır.

KAYNAKÇA

Akat, İ.B., G. Budak,(2002). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 4. Bası, İzmir.

Argyris, C. (2004), *Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge*, Oxford University Press, New York.

Atabek, E. (2002). "İnsansız Olmaz...", *Mercek Dergisi*, Yıl:7, Sayı: 25, s.112-113.

Ardıç, K. – B. Türker (2003), "Disiplin", *Türk Silahlı Kuvvetler Dergisi*, Cilt:17, Sayı:5, s. 19- 27

Bachmann, Kenneth (2003). " The Search for a well-defined usability discipline" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 10, No: 1, s. 33-57.

Barron, R.A. ve Newman J.H (1996). "Workplace violence and workplace aggression evidence on thair relative frequence and potential causer", *Agresive Behavior. Journal of personality and Social Psychology*, Vol. 6, No: 18, s.161-179

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. ve Tic. Ltd.Şti., Ankara.

Blyton, P.,T., Peter (2004). *The Dynamics of Employee Relations*, Palgrave Macmillan, New York.

Carrell, M. R.,-F. E. Kuzmits, N. F. Elbert, (1992). *Personnel Human Resource Management*, Max Well Macmillian International Editions, Forth Editions,

Campbell, D.,F. Rich, G. Richard (1991). Discipline Without Punishment at Last, *Harvard Business Review*, July 1, s.177-192.

Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*, Beta Basım, 2.Baskı, İstanbul.

Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul.

Drucker, P. F. (1995). *Değişim Çağının Yönetimi*, (Zülfü Dicleli), Türk Henkel Dergisi Yayınları, Yayın No:4, İstanbul.

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, 9. Bası, İstanbul.

Fenley, A. (1998). "Models styles and metaphors: understanding the manegement of discipline". *Emloye relations*, Vol.20 No:4, s. 349-364

Gordon, T.(2000). *Çocukta Dış Disiplin mi? İç Disiplin mi?* (Çev: Aksay, E.), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Güney, S. – G. Semra (2008). "Örgütlerde Ast-Üst İlişkileri Ve İşyeri Disiplininin Sağlanması", *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım*, (Ed. M. Şerif Şimşek Ve Adnan Çelik), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.

Hickey, J. (2004). *Resolving Employee Performance Problems*, The University of Connecticut Department of Human Resources.

Kılbaş, K. S. (2003). *Sınıf Yönetimi*, Adana, Nobel Kitabevi.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 10. Bası, Yayın No: 45, İstanbul.

Küçükahmet, L. (2000). *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Luthans, F. (1995). *Organizational behaviour*, Mc-Graw-Hill Inc, 7 th Edition,

Maciariello, J. A. (2005). *Gün Gün Drucker*, (Çev. Murat Çetinbakiş), Mess Yayınları, Mess Yayın No: 469, İstanbul.

Martin, G. P, Joseph. (2003). *Behavior Modification*, Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.

Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (Çev: Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul.

Ongani, H. – Shunda, J.P.W. (2008). “Managing Behind The Scenes: Employee Empowerment”, *The International Journal Of Applied Economics And Finance*, Vol.2, No: 2, s.84-94.

Özmen, Ş. (2003). *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret*, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Perrow, C. (1986). *Complex Organizations:A Critical Essay*,New York: Random House.

Sabuncuoğlu, Z. T. Tuncer (2005). *İşletme*, Alfa Aktüel Basım, Yay. Dağ. Ltd. Şti., Bursa.

Saylı, H. (2008). “Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. X, S:1

Scott, W. R. (1992). *Organizations Rational, Natural, And Open Systems*, Prentice Hall, Inc. New Jersey.

Sönmez, M. (2002). *Disiplin ve Ceza*, Emel Matbacılık Sanayi, Ankara.

Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.

Şimşek, F. Bingöler, B. (2004). “Çocuk İstismarına Disiplin Penceresinden Bakış”, *Adli Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s.47- 52.

Tortop, N. (1989). “Disiplin, Disiplin Cezaları ve Disiplin Suçları”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 16, Sayı: 3, s.83- 100.

Tutar, H. (2007). *Zaman Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Van S, Erik J. (1999). *Listening To Conflict: Finding Constructive Solutions To Workplace Disputes*, Amacom Books, New York.

Werther, W.,-Davis, K. (1990). *Personel Management And Human Resources*, Second Edition , Mc.Graw Hill International Editions,

Wilder, A. (2004). *Discipline and Punish in the Workplace*, The University of Connecticut. Interim Director of Human Resources.

Williams, A. H. (2002), *How to Discipline & Document Employee Behavior*, M. Lee Smith Publishers LLC, Brentwood, Tennessee.

HEMŞİRELERİN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: DENİZLİ DEVLET HASTANESİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Hasan CABAR*
Celalettin SERİNKAN**

Özet: Hastanelerin toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu gözönüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ve başarısızlığı personeline bağlıdır.

Bu araştırmada, il merkezinde sağlık hizmeti faaliyetinde bulunan Denizli Devlet Hastanesinde görevli hemşirelerin, çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenlerin yer aldığı iki bölümden oluşan tanımlayıcı anket yöntemi uygulamasında elde edilen bulgulara göre, hemşirelerin daha çok para faktörüyle motive oldukları, diğer faktörlerin motivasyonu etkilemede fazla etkili olmadıkları belirlenmiştir. Hastanelerde motivasyonu etkileyen faktörler üzerinde düzenleme çalışmalarının yapılması konusunda bazı öneriler üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İş Hayatı, Hemşire, Hastane

Factors Influencing Work Motivation Of Nurses: An Empirical Study In Denizli Government Hospital

Abstract: Community health services that meet the needs of hospitals in order to operate labor-intensive technology that saves an organization in achieving the specified goal, the staff of the hospital depends on the success and failure.

In this study, health care activities in the city center in Denizli State Hospital staff nurses in the study was to identify factors that affect

* Öğr. Gör., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Yönetim Organizasyon, hsnccabar@gmail.com

** Yrd. Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, cserinkan@pau.edu.tr

motivation. Independent variables and dependent variables, where the two-part descriptive survey method of application according to the findings of nurses more money they are motivated by factors, other factors affecting motivation in not more effective have been identified. Factors affecting motivation in hospitals on the arrangements made in studies focused on some suggestions.

Key Words: Motivation, Work Life, Nurse, Hospital

GİRİŞ

Motivasyon kavramının dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram Latince “movere” , yani “hareket ettirme, hareketlendirme” ve İngilizce ve Fransızca "Motive" kelimesinden türetilmiştir (Eren, 2000:156). Motivasyon, kısaca insanı bir çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir (Aktan, 2008). Diğer bir ifade ile motivasyon, bireyi harekete geçmeye yöneltmenin hangi yöntemle sağlanacağı sorusuna cevap aramaktır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003).

Motivasyon hastane ortamında da çok büyük bir önem arz etmektedir. Hastanelerde diğer bazı örgütler gibidir. Yeterli hasta bakımı sağlanmak isteniyorsa etkin ve verimli görev yapan insana ihtiyaç vardır. Yönetici hemşire, işin hem niteliğini hem de niceliğini arttırmak için hemşireleri motive etme sorumluluğuna sahiptir.(Gür, 1987; Veliöğlu, 1992). Motivasyon sadece örgüt veya yönetim açısından değil, örgütte çalışan birey ya da hastane açısından bakıldığında hemşireler açısından da son derece önemlidir. Motivasyonun işletmelerde asıl kullanış nedeni onlardır.

Hemşireler sosyal hayatlarını yok eden, fiziksel olarak yoğun çalışmayı gerektiren, insanların en kötü gördükleri, en az aktivitede buldukları, olumsuz görüntülerle karşı karşıya kaldığı, duygusal stresin yaşandığı, ölümlerle iç içe bir ortamda çalışmaktadırlar. Tüm bu olumsuzluklara, fiziksel koşulların yetersizliği, ödüllendirmede adaletsizlik, ilerlemenin engellenmesi gibi bir takım önlenemez faktörlerin eklenmesi de hemşirelerde, tükenmişlik, işten ayrılma ve hasta bakımı niteliğinin azalmasına neden olabilir. Bu olumsuz faktörlerin önlenmesi için, hemşirelerin gereksinimlerinin açık ve eksiksiz olarak belirlenip, iyi bir motivasyonel ortamın oluşturulması gerekmektedir (Veliöğlu, 1992; Pasinlioğlu ve Sarı, 1993). Çünkü hemşirelik hizmetleri yönetiminde hedeflenen; hastalara daha kaliteli, daha çok, daha ucuz hemşirelik hizmetleri vermektir (Uyer, 1995).

Bu araştırmanın evreni, Denizli Devlet Hastanesi olup, 480 hemşire- ebe, 170 uzman doktor ve 30 pratisyen hekim ile hizmet vermektedir. Örnek kütle olarak ise, hastanede her bölümü temsil edebilecek nitelikte, 50 hemşire seçilmiştir. Hemşirelerin bölümlerdeki toplam sayıları göz önüne alınarak kullanılan örneklem formülüyle hemşire sayıları belirlenmiştir. Çalışmanın amacı ise, Denizli Devlet Hastanesinde hizmet veren hemşirelerin, motivasyonlarına etki eden faktörlerin hem nedenlerinin hem de etkileyen faktörlerin belirlenerek hemşirelerin motive edilmeleri noktasında hastane yöneticilerine ışık tutmaktır.

KAVRAMSAL TEMEL

Motivasyon Kavramı

Motivasyon, bir bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin olması, onun güdülenmesini ifade eder (Eroğlu, 2000). İşgören motivasyonu, işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma süreci (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007), örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etmeye istekliliğin yanında, işgörenlerin bireysel ve grup ihtiyaçlarını tatmin edilebilmesine yönelik olarak arabulucu özellik gösterir (Latham ve Pinder, 2005; Brislin ve diğ., 2005).

Motivasyonun Önemi

Örgütler açısından motivasyon kavramı çok önemlidir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin etkin bir şekilde veya istenilen düzeyde çalıştırılmaması, örgütlerin ortak sorunudur (Ergül, 2005).

Motivasyon hastane ortamında çok büyük bir önem kazanmaktadır. Hastanelerde diğer bazı örgütler gibidir. Yeterli hasta bakımı sağlamak isteniyorsa etkin olarak görev yapan insana ihtiyaç vardır. Yönetici hemşirenin sorumluluğunun, işin hem niteliğini hem de niceliğini arttırmak için hemşireleri motive etmek olduğu söylenebilir. Sağlık bakımı sürekli ve yoğun çaba gerektirir. Bu performansı yakalamada motivasyonun katkısı büyüktür. Sağlık kuruluşlarında, örgüt içindeki bazı gereksinimlerin

giderilmesi, çalışan bireyi örgüte, işe bağlayan ve verimliliğin yükseltilmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Motivasyon araçlarının başarılı bir şekilde kullanılması ile yeterli ve istenilen hizmet kalitesinin sağlanabileceğini ve bu bağlamda diğer örgütlerde de işe giren ve çıkarılan sayısı azalma, işe gelmeme ve geç kalmanın önlenmesinin mümkün olacağı söylenebilir.

Motivasyon Kuramları

Kişilerin yaptıkları işe ne derece istekle sarıldıkları ve isteklerinin sürekliliği, yeni yöntemler geliştirme eğilimleri, motivasyon dereceleri ile ilgilidir. Motivasyon kavramlarını inceleyen kuramcıların konuya çok değişik açıdan yaklaşımları farklı motivasyon kuramlarını oluşturmaktadır. Bazı kuramlar, kişilerin ihtiyaçlarının ifadesi olan motivlere (güdü), dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere, yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Davis, 1981:43; Jones ve Lloyd., 2005:930). Bu görüşlere göre, içsel olarak motive edilmiş olan davranışlar içsel nedenselliği (ilgi, merak, ihtiyaç vb.), dışsal faktörler tarafından yönlendirilen davranışlar dışsal nedenselliği (ödül, baskı vb.) temsil etmektedir (Leonard ve diğ., 1999: 979; Öncü, 2003:56). Bu bağlamda kişilerin içsel ve dışsal olarak motive edilmesinde etkili olan motivasyon kuramlarını içeriğine göre şu şekilde gruplandırmak mümkündür;

- İnsan doğası kuramları
- Kapsam Kuramları; kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir (Stoner, 1978:406).
- Süreç kuramları; ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir. Süreç kuramları, yöneticiler tarafından istenilen davranışların nasıl tekrarlanacağı ve istenmeyen bir davranışın nasıl düzeltileceği üzerinde yoğunlaşan teorileri kapsamaktadır (Stoner, 1978:406).

HEMŞİRELİKTE MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Pek çok örgüt için personel en önemli üretim unsurudur. Özellikle emek-yoğun teknolojiye sahip örgütler için bu unsur çok daha önemlidir (Mondy ve Noe, 1984). Bu bağlamda motivasyon, sadece örgüt veya yönetim açısından değil, örgütte çalışan birey açısından da son derece önemlidir. Motivasyonun asıl kullanılış nedeni onlardır.

Hastanelerin de toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı personeline bağlıdır. Hastanede tabip, hemşire, fizyoterapist, teknisyen, diyetisyen vb. gibi birçok meslek grubu vardır. Sağlık hizmeti sunulan kurumlarda hemşireliğin temel işlevi, sağlıklı ya da hasta bireye yardım etmektir. Bu yardım, sağlamlın sağlığını sürdürmesi, hastanın yeniden sağlığına kavuşması için gerekli olan bilgi, istek ve güce kavuşmasına yönelik etkinlikleri içermektedir (Bayat, 2005). Bu meslek gruplarının hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için beklentilerinin bilinmesi gerekir (Ak, 1990).

Hemşireler sosyal hayatlarını yok eden, fiziksel olarak yoğun çalışmayı kapsayan, insanların en kötü gördükleri, en az aktivitede buldukları onlarla karşı karşıya kalan, duygusal stresi yaşatan, ölümle iç içe bir ortamda çalışmaktadırlar. Tüm bu olumsuzluklara, fiziksel koşulların yetersizliği, ödüllendirmede adaletsizlik, ilerlemenin engellenmesi gibi bir takım önlenemez faktörlerin eklenmesi hemşirelerde, tükenmişlik, işten ayrılma ve hasta bakımı niteliğinin azalmasına neden olabilir. Bu olumsuz faktörlerin önlenmesi, hemşirelerin gereksinimlerinin belirlenip iyi bir motivasyonel ortamın oluşturulmasıdır (Pasinlioğlu ve Sarı, 1993).

Hemşirelik hizmetleri yönetiminde hedeflenen; topluma daha kaliteli, daha çok, daha ucuz hemşirelik hizmetleri vermektir. Yönetici hemşire, kaynaklarını, bakım verilen bireyin yararına sunulmasında, hemşirelik bakımı veren personelin en yüksek düzeyde doyum sağlaması için gereken düzenlemeleri yapmak ve önlemleri almakla sorumludur (Uyer, 1995).

MATERYAL ve METOT

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, Denizli Devlet Hastanesinde hizmet veren hemşirelerin çalışma motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik, tanımlayıcı bir çalışmadır. Bu araştırmanın evreni, Denizli Devlet Hastanesi olup, 480 hemşire-ebe, 36 ayrı daldaki 170 uzman doktor ve 30 pratisyen hekim ile hizmet vermektedir. Aynı zamanda, kamu hastanelerinin tek çatı altında toplanması ile Denizli Devlet Hastanesi, 100 civarında poliklinik, 816 yatak kapasiteli ve yıllık 1,5 milyonu aşan hasta kapasitesi ile hizmet vermektedir. Araştırmada örnek kütle olarak ise, hastanede her bölümü temsil edebilecek nitelikte, 50 hemşire seçilmiştir. Hastanede bulunan hemşirelerin

bölgelerdeki toplam sayıları göz önüne alınarak kullanılan örneklem formülüyle hemşire sayıları belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Denizli Devlet Hastanesinde hizmet veren hemşirelerin, işten beklentilerinin neler olduğu, motivasyonlarına etki eden faktörlerin hem nedenlerinin belirlenmesi hem de etkileyen faktörlerin önem sırasını belirleyerek hemşirelerin motive edilerek daha iyi hizmet verebilmeleri noktasında konusunda hastane yöneticilerine ışık tutmaktır.

Veri Toplama Yöntemi

C.J. Huston ve B.L. Marguis tarafından geliştirilen soru listesiyle veri toplanmış olup, toplam 50 hemşire değerlendirme kapsamına alınmıştır. Verileri toplama aracı olarak, iki bölümden oluşan tanımlayıcı anket uygulanmış olup, birinci bölümde motivasyonu etkileyebileceği düşünülen bağımsız değişkenler, İkinci bölümde ise motivasyonu etkileyen 17 maddelik etkenler verilmiş olup bu etkenlerin sıralanması istenmiştir Bu maddeler şunlardır (Serinkan ve Sül, 2004):

1. BİLGİ: Yeni beceriler ve fikirler peşinde olmak, öğrenmek gerçeği aramak ya da enformasyon edinmek; kendini entelektüel hissetmek başkalarınınca entelektüel kabul edilmek.

2. GÜÇ: Başkalarını yönetmek ve yönlendirmek; başkalarını kontrol etmek ya da etkilemek

3. BAĞIMSIZLIK: Kişisel amaçları kendine en uygun tarzda gerçekleştirmek; dilediği şeyi yapma özgürlüğüne sahip olmak, kendi eylemlerini kontrol etmek,

4. BAŞARI: Kişisel hedefleri başka birinin yapabileceğinden daha iyi yapmak duygusu ile başarmak; bir görevi ya da işi başararak ya da bir problemi çözerek bir meydan okumaya karşı çıkmaktan kişisel tatmin duymak

5. KABUL GÖRMEK: Bir şeyler yapmış olmaktan dolayı başkalarından saygı, onay, dikkat ve ilgi görmek; kimliği ve başarılarıyla başkalarının üstünde olumlu bir izlenim yaratmak.

6. ARKADAŞLIK: Birçok arkadaşa sahip olmak; arkadaşlarından hoşnut kalarak başkaları ile çalışmak; arkadaşlık için grupsal ilişkiler aramak ve bunlardan tat almak.

7. SORUMLULUK: Bir iş ve görev dolayısıyla ait olunan organizasyona ya da başka insanlara karşı sorumlu tutulmak; bir şeye sahip olmak ve ona bakmak.

8. YARATICILIK: Yeni fikirler, problemlere çözüm geliştirmek, ürünlerde ya da işleme yöntemlerinde iyileştirmeler yapmak, planlama ve yeni şeyler tasarlamak yetenek ve isteğine sahip olmak ve bu konuda özgür davranmak; zihinsel açıdan meydan okumak; buluşçuluk ve yaratıcılıkta birinci olmak.

9. GÜVENLİK: Yaşamak için temel araçlara sahip olmak; kendini emniyette hissetmek; iş güvencesine ve sürekli bir gelire sahip olmak

10. ADANMAK: Şirkete ya da şefe, aileye, sosyal ve siyasal gruplara ve daha başka şeylere sadık kalmak; başkalarına adanmak ya da bağlanmak.

11. ADALET VE EŞİTLİK: Yapılan katkılar için harcanan çabalar ile orantılı ve başkalarınınki ile karşılaştırılabilir ödüller ve saygınlık kazanmak.

12. GELİŞME: İlerlemek; işi sayesinde, işindeki ya da toplumdaki konumunu düzelterek yaşamını genişletmek; iş ve iş dışındaki bilgi ve becerilerini arttırmak; çalıştığı ya da yaşadığı gruplarda kendini gerçekleştirmek; kişisel ve mesleki açıdan olgunlaşmak.

13. ÖZ SAYGI: Kendisi ve başkaları tarafından değerli bir kişi olarak görünmek; bir hiç ya da araç olarak değil, bir kişilik olarak kabul edilmek; başka insanların ihtiyaç duyduğu yararlı bir kişi olmak; bir lider olmak; başkaları tarafından takdir edilmek.

14. MEYDAN OKUMAK; Yapılan işten, işin zorluk derecesinden, gerektirdiği yaratıcılıktan hoşnut olmak; bilgi ve becerilerini etkili ve rahat bir biçimde uygulayacak olanaklara sahip olmak.

15. YARDIMCI OLMA: Başkalarına yardım etmek, destek vermek, dayanışma gösterme ve onları korumak; açık, sorunlu ve cömert davranmak.

16. PARA: Yeterli bir gelire ve başka değerlere sahip olmak; maddi bakımdan rahat ve yerinde olmak.

17. İYİ VAKİT GEÇİRME/ZEVK; Eğlenmek; yaşamdan zevk almak; sadece yapmak zorunda olunan faaliyetlere değil, hoşlanılan faaliyetlere katılmak.

Yapılan bu araştırma sonucunda, hemşireleri motive eden faktörlerin farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Sağlık hizmetlerinde en önemli üretim unsuru birey olduğuna göre, bireyi esas alan bir yönetim sistemi oluşturmak,

hemşirelerin daha iyi motive olarak sundukları hizmette onları başarıya ulaştıracak en önemli faktörlerden birisidir.

Araştırmanın Değişkenleri

Bağımlı Değişkenler: Denizli Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelerin çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler.

Bağımsız Değişkenler: Yaş dağılımı, Medeni durum, Çocuk sahibi olma durumu ve kaç çocuğu olduğu, Öğrenim durumu, Çalışma şekli, Çalışılan birim, Görev dağılımı, Çalıştığı birimdeki görev süresi.

BULGULAR ve TARTIŞMA

Genel Bulgular

Araştırmanın yapıldığı Denizli Devlete Hastanesinde görev yapan hemşirelere ait genel bilgiler, araştırmanın bağımsız değişkenleri Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Hemşirelere İlişkin Genel Bilgiler

Yaş Dağılımı	Sayı	Yüzde (%)	Çalışılan Birim	Sayı	Yüzde (%)
20-30	24	48,0	Fizik Tedavi	10	20,0
31-40	23	46,0	Çocuk Servisi	10	20,0
41 ve üzeri	3	6,0	Bebek Odası	10	20,0
			Çocuk Acil	2	4,0
Medeni Durum			Doğumhane	9	18,0
Evli	36	72,0	Lohusa	6	12,0
Bekâr	14	28,0	Jinekoloji Servisi	3	6,0
Çocuk Sahibi Olma Durumu			Çalışma Şekli		
Var	31	62,0	Vardiya	18	36,0
Yok	19	38,0	Gündüz	22	44,0
			Gece	10	20,0
Evli Olanların Çocuk Sayısı			Görev Dağılımı		
Yok	19	38,0	Servis Hemşiresi	44	88,0
1	13	26,0	Poliklinik	5	10,0
2	10	20,0	Hemşiresi	5	10,0
3	8	16,0	Servis Sorumlusu	1	2,

Eğitim Durumu		Birimdeki Görev Süresi	
Sağlık Meslek Lisesi	26 52,0	1-3 yıl	24 48,0
Önlisans	10 20,0	4-6 yıl	11 22,0
Lisans	14 28,0	7-9 yıl	2 4,0
		10 yıl ve üzeri	13 26,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, çalıştığı birim, çalışma şekli, görevi ve görev süresine göre dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin % 48 oranla 20-30 yaş aralığında ve % 46 oranla 31-40 yaş aralığında yer aldığı, buna bağlı olarak da çalışanların genç ve orta yaş aralığında olduğu söylenebilir. Hemşirelerin 41 yaş ve üzeri, çalışanların oranının % 6 gibi bir oranda olması, bu yaş aralığında olan çalışanların belli bir tecrübeye sahip olduktan sonra çalışma hayatlarını daha iyi motive olabileceklerine inandıkları kamu kurumunun dışındaki sağlık sektöründe devam ettirdikleri söylenebilir.

Hemşirelerin, % 72’sini evli grubu ve % 14’ünü ise bekâr grubu içinde yer aldığı görülmekle birlikte, % 62’sinin çocuk sahibi oldukları ve % 38’inin ise henüz çocuk sahibi olmadıkları görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğunun düzenli bir hayata sahip oldukları söylenebilir. Çocuk sahibi olmayanlardan, % 28’inin evli olmadığı düşünülecek olursa, araştırmaya katılanlardan % 10’unun evli olduğu halde çocuk sahibi olmadığı söylenebilir. Yine çocuk sahibi olanlar arasında da, 1 tane çocuğa sahip olanlar (% 26) çoğunluktadır.

Araştırmaya katılanların eğitimi durumu; % 52’si Sağlık Meslek Lisesi mezunu olup, yükseköğrenim mezunu oranı ise % 48’dir. Mesleki Lise mezunu çalışanların oranının yüksek olması, zaman kaybetmeden biran önce çalışma hayatına atılmak düşüncesinin bir sonucu olabilir. Buda, yukarıda açıklanan çalışan sayısının genelde genç kişilerden oluşmasını, bir anlamda açıklayıcı niteliktedir. Yüksek öğrenime sahip olanlar arasında ise çoğunluk % 28 ile lisans mezunu olduğu görülmekte. Araştırmaya katılan kişilerin eğitim aldıkları alanlara bağlı olarak hastane içerisinde yoğun olarak (% 74); çocuk servisi, bebek odası, çocuk acil, doğumhane ve loğusa olmak üzere, çocuk, bebek ve kadın hasta bölümlerinde çalışmakla birlikte, bu bölümler içinde ise ağırlıklı olarak % 44 ile bebek ve çocuk bölümlerinde çalışmaktadırlar.

Araştırmanın yapıldığı bölümlerde çalışma şekli, % 44’ü gündüz, % 20’si gece ve % 36’sı ise vardiyalı (gece - gündüz) olarak çalışmaktadır. Gündüz vardiyasında çalışanların oranının gece çalışanlara göre iki kat fazla

olmasını ise, gündüz yoğunluğun daha çok olması ile açıklanabilir. Farklı çalışma şekillerinde hizmet veren hemşirelerin, % 88'i servis hemşiresi olarak görev yapmakta olup, bu bağlamda hemşirelerin tamamına yakınının görev ve çalışma yerinin belirli olduğu ve hangi durumlarda, çalıştığı birimle ilgili hangi hizmeti verebileceği konusunda etkin davranabileceği söylenebilir. Bunun yanında çalıştığı birimlerin belli olması verdikleri hizmet konularında uzmanlaşmasına da imkan sağlayabildiği gibi, ilerleyen zamanlarda sürekli aynı birimde aynı işi yapmanın verdiği monotonluk durumunun ve buna bağlı olarakta motivasyon düşüklüğünün oluşabileceği söylenebilir. Sürekli aynı işi yapmaktan oluşacak motivasyon düşüklüğünü engellemek için belli zaman dilimlerinde iş rotasyonuna da gidilebilir. Yine araştırmaya katılan hemşirelerin % 48'i buldukları bölümde 1 ile 3 yıl arasında görev yaptıkları görülmektedir. Kişilerden % 26'sı ise 10 yıl ve üzeri buldukları birimde çalıştıkları düşünülecek olursa diğerlerine göre görevlerinde daha tecrübeli oldukları söylenebilir.

Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Önem Sırasına Göre Dizilmeleri

Araştırmanın yapıldığı Denizli Devlete Hastanesinde görev yapan hemşirelerin motivasyonunu etkileyen faktörlerin sıralanışları, Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'da tercih edilme oranlarına göre görülmektedir.

Tablo 2. Birinci Sırada Yer Alan Faktör Dağılımı

Motivasyon Nedenleri	Sayı	Yüzde (%)
Para	41	82,0
Yardımcı olma	4	8,0
Bağımsızlık	3	6,0
Bilgi	1	2,0
Başarı	1	2,0
Toplam	50	100,0

Tablo 1'de araştırmaya katılan kişilere ait genel bilgilere bakıldığında, hemşirelerin yoğun olarak genç ve orta yaş aralığında olması, evli ve 2 ve daha fazla çocuk sahibi olması, 4 ve daha fazla yıl çalışıyor olması, bu kişilerin hem kendileri hem de sahip oldukları için iyi bir gelecek sağlamak istedikleri düşünülebilir. Araştırmaya katılanlar, bu bağımsız değişkenler sebebiyle birinci tercih olarak % 82 oranla parayı tercih etmişlerdir. Bu

durum motive olmaları konusunda birinci derecede maddi kaygılarının ve maddi unsurun araştırmaya katılanlar tarafından önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 3. İkinci Sırada Yer Alan Faktör Dağılımı

Motivasyon Nedenleri	Sayı	Yüzde (%)
Bilgi	10	20,0
Güç	9	18,0
Yardımcı olma	8	16,0
Kabul görmek	6	12,0
Para	5	10,0
Bağımsızlık	5	10,0
Öz saygı	2	4,0
Başarı	1	2,0
Sorumluluk	1	2,0
Güvenlik	1	2,0
Meydan okumak	1	2,0
İyi vakit geçirme/zevk	1	2,0
Toplam	50	100,0

Tablo 1’de araştırmaya katılan kişilere ait genel bilgilere bakıldığında, hemşirelerin yüksek oranda genç yaş aralığında olması, yüksek öğrenime sahip olması, 1-3 yıldan beri görev yaptığı birimde çalışıyor olması, bu kişilerin görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için çalıştıkları birimle ilgili mesleki bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Bunun yanında yüksek eğitimli olanlar, sahip olduğu bilgiyi kullanma ve paylaşmak istemeleri durumunda olmaları da, ikinci tercih olarak % 20 oranında bilgiyi tercih etmişlerdir. Yüksek öğrenime sahip olan hemşirelerin bilgiyi verimli ve etkili kullanmaları ve paylaşımları durumunda birimde belli bir güç yapısına da sahip olabilmeleri ve yardımcı olma durumlarının da motive edici unsur olarak görülmektedir.

Tablo 4. Üçüncü Sırada Yer Alan Faktör Dağılımı

Motivasyon Nedenleri	Sayı	Yüzde (%)
Güç	7	14,0
Yardımcı olma	7	14,0
Bağımsızlık	5	10,0
Kabul görmek	5	10,0
Sorumluluk	4	8,0
Güvenlik	4	8,0

Para	3	6,0
Öz saygı	3	6,0
Bilgi	3	6,0
Adalet ve eşitlik	2	4,0
Gelişme	2	4,0
Arkadaşlık	2	4,0
Başarı	1	2,0
Adanmak	1	2,0
Meydan okuma	1	2,0
Toplam	50	100,0

Tablo 1’de araştırmaya katılan kişilere ait genel bilgilere bakıldığında, kişilerin çoğunlukla orta yaş ve üzeri yaş aralığında olması, evli olması, önemli oranda yüksek öğrenime sahip olması, yine büyük çoğunluğunun 4 ve daha yıl görev yapıyor olması sebebiyle tecrübeli ve buldukları birimde belli bilgi ve mesleki otoriteye sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda araştırmaya katılan kişiler kendilerini bazı durumlar karşısında mesleki ve bilgi konusunda yeterli güce ve donanıma sahip gibi görerek, üçüncü tercih olarak % 14 oranla birincil sırada güç ve yardımcı olmayı tercih etmişlerdir.

Yine Tablo 1’e bakacak olursak, araştırmaya katılanların, üçüncü sırada ikincil tercih olarak % 10 oranında bağımsızlık ve kabul görmeyi tercih etmeleri, kişilerin çoğunlukla orta yaş ve üzeri yaş aralığında olması, belli bir eğitime sahip olması ve çoğunluğunun çalışma süresinden dolayı tecrübeli olarak değerlendirilmesi ile açıklanabilir. Bunun yanında, bağımsızlığın, motivasyon nedeni olarak üçüncü sırada ikincil tercih olarak tercih edilmesi, araştırmaya katılan kişilerden yeterli bilgi donanımına sahip olanların, sorumluluğu elinde bulundurmamak, tıbbi müdahalelerde ve yapılan işlerde, bireysel karar almak ile açıklanabilir.

Tablo 5. Dördüncü Sırada Yer Alan Faktör Dağılımı

Motivasyon Nedenleri	Sayı	Yüzde (%)
Başarı	10	20,0
Güç	10	20,0
Öz saygı	7	14,0
Bağımsızlık	3	6,0
Arkadaşlık	3	6,0
Adanmak	3	6,0
Bilgi	2	4,0
Kabul görmek	2	4,0
Sorumluluk	2	4,0
Güvenlik	2	4,0

Yardımcı olma	2	4,0
Adalet ve eşitlik	1	2,0
Gelişme	1	2,0
Para	1	2,0
İyi vakit geçirme/zevk	1	2,0
Toplam	50	100,0

Tablo 1’de araştırmaya katılan kişilere ait genel bilgilere bakıldığında, kişilerin çoğunluğunun hangi yaş aralığında olduğu, medeni durumu, eğitim durumları, çalışma şekilleri ve süreleri, görev birimlerinin belirli olması gibi bağımsız değişkenler göz önüne alındığında motivasyonu etkileyen, dördüncü sırada birincil olarak % 20 oranla başarı ve güç faktörünün yer alması açıklanabilir.

Tablo 6. Beşinci Sırada Yer Alan Faktör Dağılımı

Motivasyon Nedenleri	Sayı	Yüzde (%)
Öz saygı	9	18,0
Başarı	6	12,0
Arkadaşlık	6	12,0
Yardımcı olma	6	12,0
Bilgi	5	10,0
Adalet ve eşitlik	4	8,0
Güvenlik	3	6,0
Gelişme	2	4,0
Güç	2	4,0
Bağımsızlık	2	4,0
Kabul görmek	1	2,0
Sorumluluk	1	2,0
Yaratıcılık	1	2,0
Adanmak	1	2,0
İyi vakit geçirme/zevk	1	2,0
Toplam	50	100,0

Tablo 6’da beşinci sırada birincil olarak, % 14 oranında hemşirelerin çalışma motivasyonunu etkileyen özsaygı faktörünün yer alması, Tablo 3, 4, 5’de yer alan bilgi, güç, yardımcı olma ve başarı gibi faktörleri etkileyen bağımsız değişkenler sebebiyle açıklanabilir.

Beşinci sırada ikincil olarak, motivasyonu etkileyen arkadaşlık faktörünün tercih edilmesi, Tablo 1’de yer alan hemşirelerin çalışma şekli ile açıklanabilir. Hemşirelerin %44 oranında gündüz çalışıyor olması ve gündüz

hizmet yoğunluğu göz önünde bulundurulursa, iş yoğunluğunda arkadaşlıkların motivasyonu etkileyiciliğinden söz edilebilir.

Tablo 2, 3, 4, 5 ve 6 göz önüne alınacak olursa bu araştırmaya katılan kişiler için motivasyonu etkileyen ilk 5 faktör aşağıdaki gibidir.

Tablo 7. Hemşirelerin Motivasyonunu Birincil Etkileyen Faktörler

SIRALAMA	ETKEN	YÜZDE (%)
1.	Para	%82
2.	Bilgi	%20
3.	Güç ve Yardımcı Olma	%14
4.	Başarı ve Güç	%20
5.	Öz Saygı	%18

Yapılan araştırmada motivasyon nedenleri olarak görülen ilk 5 faktörün, para, bilgi, güç ve yardımcı olma, başarı ve güç, özsaygıdan oluştuğu Tablo 7'de görülmektedir. Yine Tablo 7'ye bakıldığında hemşirelerin çalışma motivasyonunu etkileyen bu faktörlerin başında % 82 oranla paranın geldiği söylenebilir. Bunun nedeni olarak bu kişilerin hem kendileri hem de sahip oldukları için iyi bir gelecek sağlamak istedikleri, dolayısıyla maddi unsurların araştırmaya katılanlar tarafından üzerinde durulan bir konu olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Motivasyonun günümüzde meydana gelen değişimler ve rekabetin artmasıyla ön plana çıkan insan kaynakları yönetimi anlayışı sonucu önemi daha da artmıştır. Artık hem kamuda hem de özel sektörde personelin sadece gündelik işlerini yapması ve sadece amirinin verdiği görevleri yerine getirmesi başarısında yeterli olmamakta, yeteneklerinin maksimum derecede kullanılmasını kolaylaştıracak ve önünü açacak uygulamalara yer verilmeye başlanmıştır. Bu uygulamaların başında da motivasyon ve motivasyon araçları gelmektedir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, çalışanların işyerinde verimli ve etkin olabilmesinin temel koşulu, onların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmalarıyla ilgilidir. Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran kurumlar, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanları problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı

olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu kurumlar, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. (Öztürk ve Dündar, 2003: 58). Çalışanların tatmin eden örgütler, rekabette öne geçmekte ve daha çok başarılı olmaktadır. Çalışanların motive olmalarıyla müşteri tatmini de artmaktadır.

Bu çalışmada, maddi unsur olan paranın, Denizli Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelerin motivasyonlarını etkileyen ve onları motive edici faktörlerin başında yer aldığı görülmektedir. Ülkemizde kamu sektöründe çalışan kişilerin hayat şartlarına uygun istenilenden/istediklerinden düşük ücret aldıkları kabul edilebilir. İstenilenden daha az gelire geçinmeye çalışan hastane personelinin kendisinden beklenilenin üzerinde performans göstererek sağlık hizmeti vermesi ve mevcut potansiyelini en iyi şekilde kullanması, kişilerin motivasyonlarını etkileyen kuramlarından olan, “bekleyiş kuramı” ve davranış şartlandırma kuramına” uygun bir davranış olmadığı gibi, kişilerin görevine istenilen şekilde motive olması beklenemez. Bu nedenle kapsamlı olarak, iş tanımı ve işin gereğine uygun ücretlendirmelerle yapılacak olan düzenlemelerin etkisiyle sağlık hizmetinde yer alan çalışanların, çalışma konumuz la ilgili olarak hemşirelerin, motivasyonları artırılabilir.

Yine araştırma sonuçlarına göre, hemşirelerde paranın motive edici faktör olarak birinci sırada gelmesine rağmen sorumluluk, yaratıcılık, güvenlik, gelişme, adanmak diğer motivasyon faktörlerine göre daha az tercih edilen motive edici bir unsurdur. Başka bir deyişle, hemşireleri sorumluluk, yaratıcı olma, güvenlik kapsamı ve ortamı içinde olma, gelişme ve ilerleme kaydetme, çalıştığı birime ve kuruma bağlanma gibi faktörler hemşirelerin çalışma motivasyonunda düşük bir etkiye sahiptir. Genelde Sağlık Bakanlığının, özeld ise Denizli Devlet Hastanesi yöneticilerinin bu konu üzerinde durarak, hemşirelerin motivasyonunu daha az etkileyen bu faktörlerin, daha çok etkili hale getirilmesi için gerekli iyileştirme çalışmalarının yapılması ve uygulanmasında yarar olduğu söylenebilir.

Hemşirelerde sorumluluk, yaratıcılık, güvenlik, gelişme, adanmak gibi faktörlerin daha az tercih edilen motive edici bir unsur olmasının önene geçmek ve daha fazla motive edici unsur olmasını sağlamak üzere bu konularda “davranış şartlandırma kuramı”na uygun çalışmalar düzenlenerek bu sorunların önene geçmek planlanabilir.

Araştırmanın diğer bir sonucuna göre, motivasyonu etkileyen faktörlerden “güç” faktörü, ikinci sıralamada ikincil tercih (Tablo 3), üçüncü sıralamada “yardımcı olma” faktörü ile beraber birinci tercih (Tablo 4) ve

dördüncü sıralamada ise “başarı” faktörü ile beraber birincil tercih (Tablo 5) olarak hemşireler tarafından tercih edilmiştir. Bu “güç” faktörünün, hemşirelerin Tablo 1’de yer alan, yönetme ve yönlendirme gücüne sahip olabilmesini sağlayacak, bazı özelliklerine bağlı olarak oluşan durumlardan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Ancak, hemşirelerin başkalarını yönetme ve yönlendirme çabası içinde olmalarının, çalışanlar arasında “güç” (erk) karmaşalığına yol açabileceği düşünüülerek, rollerin ve iş tanımlarının açık ve net olarak belirlenmesi gerekmektedir.

Çalışma motivasyonu etkileyen “yardımcı olma” ve “başarı” faktörünün de önemli birer motivasyon faktörü olarak algılanması, düşünülmesi ve kavranabilmesi için, hemşireler arasında bilgi paylaşımının, iş paylaşımın sağlanmasının yanında, başarı sonuçlarının da önemli olduğunun üzerinde durulması ve durulduğunu gösterebilmek için çeşitli davranış şartlandırma uygulamalarının uygulanabilirliğini araştırarak uygulamaya çalışmak istenilen sonuçların alınmasına imkan verebilir.

Hastanelerin toplum için önem arz eden sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu gözönüne alındığında, topluma en iyi şekilde hizmet verebilme noktasında hastanelerin başarısı veya başarısızlığı bünyesinde bulunan personelinin performansına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda personelin performansının verimli olabilmesi noktasında başta motivasyon ve motivasyonu etkileyen diğer etmenlerin, kamu ve özel hastanelerde, üzerinde durmak faydalı olabilir. Bu konuda başta sağlık sektörünü ve sağlık hizmeti veren kurumların topluma en iyi hizmeti verebilmeleri noktasında yapılması gereken çalışmaları her birim (hastane) kendileri yapabilir olduğu gibi, devlet yönetimi ve sağlık sektörü yöneticilerinden oluşan bir çalışma ekibinin gerekli düzenlemeleri yaparak uygulanabilir işleyişi hayata geçirmeleri gerektiği belirtilebilir.

KAYNAKÇA

- Ak, B. (1990). Hastane Yöneticiliği, Özlem Matbaacılık, Ankara.
- Aktan, C.Can, (1999). 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, TÜGIAD Yayını, İstanbul, <http://www.canaktan.org/yonetiminsan-yonetimmotivasyon-teorileri.htm>, (13.01.2008).
- Bayat, M. (2005). Öğretim Süreci ve Hemşirelik, Sağlık Bilimleri Dergisi, Sayı: 14, (Ek Sayı: Hemşirelik Özel Sayısı).
- Brislin, R.W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., Worthley, R. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation”, International Journal of Cross Cultural Management, Vol: 5, No: 1, pp. 87-103.

Davis, Keith, (1981). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Altıncı Baskı, McGraw Hill.

Dündar, S. Özutku, H. Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.

Ergül, H.F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ISSN: 1304-0278 Güz, Cilt: 5, (67-79).

Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Gür, M. 1987. *Hastane Personelini Motive Eden Faktörler*, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Jones, B.N. Lloyd, C.G. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?, *The Journal of Management Development*, Vol. 24, No: 10, pp.929-943.

Latham, P.G. Pinder, C.C. (2005). *Work Motivation Theory and Research At The Dawn of the Twenty-First Century, Annual Review of Psychology*, Vol: 56, No: 1, pp. 485-516.

Leonard, H.N. Beauvais, L.L. Scholl, W.R. (1999). *Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes, Human Relations*, Vol: 52, No: 8, pp. 969-974.

Mondy, R.W. Noe, M.R. (1984). *Personnel; The Management of Human Resources*, Allyn Bacon, Boston.

Öncü, H. (2003). *Motivasyon (Güdülenme)*, Nobel Yayınları, Ankara.

Öztürk, Z. Dündar, H. (2003). *Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler*, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2.

Ruthankoon, R, Ogunlana S. O. (2003). *Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Tai Construction Industry, Engineering, Construction and Architectural Management*, Volume: 10, Number: 5, ss. 333-341.

Pasinlioğlu, T. Sarı, P. (1993). *Hemşirelerin İşten Ayrılma Oranlarının Hastaneye*

Getirdiği Maliyetlerin İncelenmesi, E.Ü.H.Y.O. Uluslararası Kalite, Maliyet ve Hemşirelik Sempozyumu, Ege Üniversitesi Basımevi, 3-5 Kasım, İzmir.

Serinkan, C., Sül, D. (2004). *Hemşirelik Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, II. Bilgi Teknolojileri Kongresi, 7-8 Ekim, Denizli.

Stoner, J. (1978). *Management*, Prentice-Hall, New York.

Uyer, G. (1995). *Hemşirelik ve Yönetimi*, Hürbilek Matbaacılık, Ankara.

Velioğlu, P. (1992). *Hemşirelikte Yönetim*, İkinci Baskı, Metoksan Yayınları, No: 6, İstanbul.

YAZIM KURALLARI

Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisinde, kooperatifçilik, tarım, yönetim, ekonomi, işletme alanlarında sosyal ve kültürel ve buna yakın konularda ulusal ve uluslararası seviyelerde makaleler yayınlanır. Çeviri yazılar yayına kabul edilmez. Dergiye gelen makaleler başka bir dergiye gönderilmemiş ya da yayınlanmamış olmalıdır. Sunulu bildiri ve posterler kabul edilir. Makale, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi kapsamına ve yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmamış ise hake görüşüne sunulmadan yazım kurallarına uygun hale getirilmek üzere yazara iade edilir. Yazarlara telif ücreti ödenmez. Makalelerdeki görüş ve fikirler sadece yazarın düşüncelerini yansıtır dergiye bağlamaz.

Tablo, şekil ve grafik, kaynakça metne dahildir ve metin toplam 15 sayfayı geçmemelidir. Metin Word programı kullanılarak, sayfanın tek yüzüne, tek arahlıklı, üstte 4.5 cm, altta 5.8 cm, solda 5.0 cm ve sağda 4.5 cm boşluk bırakılarak, Times New Roman yazı karakteri ile ve 10 punto kullanılarak yazılmalıdır. Dipnot 1.25 cm olmalıdır. Makale, iki kopya ve bir disket ile birlikte sunulmalıdır. Makale ile birlikte "Telif Hakkı" istenilmediğine ve Makalenin daha önce başka bir dergiye gönderilmediğine dair bir taahhütname (dilekçe) sunulmalıdır. Yayınlanmasına karar verilen makaleler üzerine yazarlarca hiçbir yeni eklenti yapılmaz. Yayınlanmayan yazılar iade edilmez. Makale, başlık sayfası, özet, abstract, giriş, materyal ve metod, bulgular ve tartışma, sonuç ve kaynakları içermelidir. Bölüm, ana ve alt başlıklar metin içinde numarasız verilmelidir. Metin içindeki ana başlıklar büyük harf, alt başlıklar küçük harflerle yazılmalı ve ikinci alt başlıklar italik olmalıdır. Başlık sayfasında, kısa ve konu hakkında bilgi verici nitelikteki makale başlığı, yazarların adı soyadı, ünvanı, kurumu, açık adresi, iletişim bilgileri bulunur. Makale başlığının altında yazarların adı soyadı unvanı olarak verilmelidir. Soyadın hemen sonunda (*) işaretile aynı sayfanın altında yazarların ünvanı ve çalıştığı kurum, görevi, mesleği belirtilmelidir.

Makalenin Türkçe ve İngilizce özetleri 100 kelimeyi geçmemelidir. İngilizce özetten önce İngilizce başlık verilmelidir. Özet kısaca amaç, yöntem ve bulguları vurgulamalıdır. İngilizce ve Türkçe olarak özetin altında maksimum 5 (beş) Anahtar kelime (Key Words) verilmelidir. *Özet ve abstract italik olmalıdır*

Makalenin giriş bölümünde çalışmanın amacı, konusu, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, varsayımları ve yöntemi belirtilmeli, ayrıca bu konuda yapılmış çalışmaların bir düzen içinde özetleri verilmeli kısaca makalenin işleniş tanıtılmalıdır. Bulgular bölümünde veriler kısa ve mantıklı bir şekilde sunulmalıdır. Sonuçlar tartışılmalı, değerlendirilmeli ve yorumlanmalıdır. Tablo ve şekillerdeki rakamlar metin içinde aynı şekilde ve geniş yer almamalıdır. Tablo ve şekillerin metin içerisinde yorumlanması ve açıklaması kısa tutulmalıdır. Dipnotlardan olabildiğince kaçınılmalıdır.

Tablo numarası ve ismi üstte, şekil ve grafik numarası ve ismi altta, kaynak var ise oda altta yazılmalıdır. Tablo başlıkları sola yaslanmalıdır. Bütün tablo ve

şekiller metin içinde ayrı ayrı ardışık olarak numaralandırılmalıdır. Metin içinde atıfta bulunulmayan kaynaklar kaynakça bölümünde yer almamalıdır. Kaynaklar, dipnotta değil metin içinde, atıf yapıldığı yerde parantez içinde ytlı ile birlikte verilir. Kaynakta bir yazar var ise (Arıcı, 1998:40), iki yazar var ise (Peker ve Çelik, 2005: 98) ve ikiden fazla yazar var ise (Tanrıvermiş vd, 2005:39) şeklinde verilir. Kaynak cümle içinde "Demirci (2005)'e göre" şeklinde verilir. Aynı yazara ait aynı yılda birden fazla kaynak var ise (Tosun, 1985a:67) şeklinde belirtilir. Kaynaklar, metin sonunda yazarların soyadlarına göre alfabetik sırayla ve solayaşlı olarak, numaralandırılmaksızın sunulur. Kaynaklar aşağıdaki şekilde yazılmalıdır.

Makale ise:

Peker, K. ve Çelik, Y. (2005). Toplum Tarım Desteği Modeli ve Türkiye'de Organik Tarım Üretiminde Uygulanabilirliği., Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, 149: 35-50

Flings, A (2000). Estimation of Leaf Area in Tropical Maize. Agron. J, 92: 436-444.

Kitap ise:

Chick, V. (1983). Macroeconomics After Keynes: A Reconsideration of the General Theory. The MIT Press, Cambridge.

Kitapta bölüm ise:

Koo, W. ve Bayaner, A. (1998) World Durum Wheat Trade: Competitiveness and Outlook, In T.Yıldırım, A. Schmitz and W.H.Furtan (ed) World Agricultural Trade, Westview Press, pp. 187-207.

MAKALENİN ÜÇÜNCÜ SEKTÖR KOOPERATİFÇİLİK DERGISİNE İLETİLMESİ

Makaleler posta ile gönderilecek veya elden teslim edilecekse iki nüsha metin ve bir disket veya CD'si ile birlikte, Türk Kooperatifçilik Kurumu Ceyhan Atif Kansu Cd. 6 Sk. Nu: 35/9-10 Balgat/ ANKARA adresine gönderilmelidir. Elektronik posta ile gönderilecekse, WEB sayfamızdaki yazım ilkelerine ilişkin formu da doldurarak,

e-posta: koopkur@gmail.com gönderilmelidir.

YAZARLAR İÇİN SON KONTROL LİSTESİ

"Telif Hakkı Devri Formu" imzalandı.

Makale iki kopya ve bir disket olarak hazırlandı (posta ile veya elden teslim edilecekse).

Yazım kurallarına uyuldu.

Yazar ad ve soyadı tam (kısaltma yapılmadan) yazıldı.

Yazar adres(leri) verildi.

Türkçe başlık ve özet yazıldı.

Türkçe anahtar kelimeler verildi.

İngilizce başlık ve özet (abstract) yazıldı.

İngilizce anahtar kelimeler verildi.

Metin içinde tablolar ve şekiller ardışık numaralandı.

Kaynaklar yazım kurallarına uygun yazıldı.

Sayfalar numaralandı.

Sayfa yapısı kurallara uygun ayarlandı.

INSTRUCTIONS TO AUTHORS

The Journal of Third Sector Cooperatives accepts articles in the fields of cooperatives, agriculture, management, economics, business and socio-culture on the national and international levels. Translated articles are not accepted. Manuscripts must be based on original research and contain novel findings of general significance. Manuscripts submitted to the Journal of Third Sector Cooperatives must not have been published or be under consideration for publication elsewhere, other than as an abstract of an oral or poster presentation. Manuscripts may be rejected without peer review if they do not comply with the instructions to authors or are beyond the scope of the journal. Authors are not paid and are responsible for the views in the articles.

Manuscripts should be prepared in Word, typed using Times new roman on one side of the paper, 10 punto and single-spaced. Margins are as follows; Top: 4.5 cm, bottom: 5.8 cm, left: 5 cm, right: 4.5 cm and footnote: 1.25 cm. Total numbers of manuscripts must not exceed 15 pages. Two clear copies of the manuscript and a diskette should be submitted.

After referee-recommended revisions are completed and the manuscript has been accepted for publication, the author will not be permitted to make any new additions to the manuscript. Manuscripts not published are not returned to the authors.

Manuscript should follow this order: Title Page, Abstract with title of manuscript, Özet (Turkish Abstract), Introduction, Materials and Methods, Results and Discussion, Conclusions and References. Section and sub-section headings should not be numbered.

The first page should contain a concise, short and informative title, the names and addresses of the authors and contact details of the corresponding author (postal address, e-mail, and fax and telephone numbers).

The abstract must be in both English and Turkish, and should not exceed 100 words. The abstract should be informative as to why and how the study was conducted, and what the results and conclusions are. A maximum of 5 key words must be given at the end of the abstract.

Introduction should define the background and significance of the problem. A summary of the relevant literature should be given. Materials and methods should be concise with complete information about the analytical and statistical procedures. Finding should be given and evaluated in results and discussed section with reference to the tables and figures and by considering information from the literature. The data/information given in a table and figure must not be repeated extensively in the text. Footnote must be avoided as much as possible.

“The number and the title of the Tables must be given above the tables and the number and the title of the Figures must be given below the figures. Titles must

start from the left margin. All tables and figures must be numbered consecutively throughout the paper.

References not cited in the text should not be given in Reference section. References should be cited in the text by the last name(s) of the author(s) and year of publication, for example, (Arıcı, 1998), (Peker and Çelik, 2005) (Tanrıvermiş et al,2005) .If the citations is given in parantheses for example, According to Demirci (2005) .If there is more than one reference in the same year for the same author(s) then please add the letters “a”, “b”, etc. to the year, for example , (Tosun 1985a. b). References should be listed alphabetically at the end of the text by the last name of the author, starting from the left margin without numbering. References should be given as below:

Journal article:

Peker, K ve Çelik, Y. (2005). Toplum Tarım Desteği Modeli ve Türkiye’de Organik Tarım Üretiminde Uygulanabilirliği.

Üçüncü Sektör Kooperatifçilik .Sayı:149

Temmuz-Ağustos-Eylül.

Flings,A.(2000).Estimation of Leaf area in Tropical Maize. Argon.J.92:436-444.

Book:

Chick,V.(1983). Macroeconomics After Keynes: A Reconsideration of the General Theory, The MIT Press , Cambridge

Chapter in Books:

Koo, V.Bayaner , A. (1998). World Durum Wheat Trade: Competitiveness and Outlook In T.Yıldırım ,A. Shmitz and W.H.Furtan (ed) World Agricultural Trade.Westview Pres .pp.187-207

Address:

Manuscript should be submitted to:

Türk Kooperatifçilik Kurumu

Ceyhan Atıf Kansu Cd. 6 Sk. Nu: 35/9-10

Balgat , Ankara/Türkiye

E-posta: admin@koopkur.org.tr - koopkur@gmail.com

Final Checklist

„Copyright Release“ letter is enclosed.Two copies and one diskette of the manuscript are submitted.

Entire paper is in conformity with the instructions to authors.,

Names of authors are written in full ;(not abbreviated).

Address of authors is given.Turkish title and abstract are given.

Turkish keywords are given

English title and abstract are given

Tables and figures are numbered in the text and consecutively.

References are cited and listed according to instructions and not numbered.

All pages are numbered.

THIRD SECTOR COOPERATION REVIEW
2009, VOLUME: 44, NUMBER: 4

Owner

On Behalf of Turkish Cooperation Association Press and
Information Research Consultancy and Education Services Firm
Prof. Dr. Nevzat Aypek

Office

Ceyhun Atf Kansu Cd. 6 Sk. Nu. 35/9-10

06450 Balgat/ANKARA

Tel: (0312) 472 99 59 – 472 99 11

Fax: (0312) 472 97 64

www.koopkur.org.tr - admin@koopkur.org.tr

Turkish Cooperation Association
Press and Information Research Consultancy and Education Services Firm

Published 4 times a year

Price: 6.50 YTL

Price out of Turkey: 7 USD, 5 EURO

Annual subscription out of Turkey: 25 USD, 18 EURO

Account Number for The Subscription

T.C. Ziraat Bankası Cevizlidere Branch Account No: 7970378-5002

Design&Ctp&Printing

Boyut Tanıtım Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti.

Uzay Çağı Cd. 1250. Sk. No: 24

Ostim-ANKARA

Tel: 0312 385 72 12 – 385 72 13

Fax: 0312 385 72 14

e-mail: info@boyutmatbaa.com

Printing Date

December- 2009