

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU ARTIRMA
ARAÇLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

KÜBRA SARIOĞLU
2501171414

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. LEVENT ŞAHİN

İSTANBUL, 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : KÜBRA SARIOĞLU Numarası : 2501171414
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ Danışmanı : PROF. DR. LEVENT ŞAHİN
Tez Savunma Tarihi : 20.08.2019 Saati : 10.00
Tez Başlığı : ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU ARTIRMA ARAÇLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ ~~HOYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRI ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. LEVENT ŞAHİN		Kabul
2- PROF. DR. ABDULKADİR ŞENKAL		Kabul
3- DR. ÖĞR. ÜYESİ EMİR KAYACAN		Kabul

YEDEK JÜRI ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET GÜLER		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ NESLİHAN ARSLAN		

ÖZ

ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU ARTIRMA ARAÇLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

KÜBRA SARIOĞLU

Çalışanların örgüt ile özdeşleşme derecesi ve örgütün performans düzeyini arttırmayı sağlayan örgütsel bağlılık, son yıllarda oldukça önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Çalışan davranışlarını inceleme ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik fayda sağlayan motivasyon, modern örgütlerin dikkate aldığı bir diğer önemli konudur.

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların motivasyonlarını artırmada kullanılan araçların örgütsel bağlılık boyutlarını etkileyip etkilemediğini ayrıntılı biçimde incelemektir. Bu amaçla, gıda sektöründe bir alan araştırması yapılmıştır. Farklı demografik özellikleri bulunan bireylerin hangi motivasyon araçları ile örgüte bağlandıklarına yönelik tutumları sorgulanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, sadece erkek çalışanların dahil edildiği analiz sonuçlarına göre, çalışanların motivasyonlarını artırmada kullanılan araçlardan psiko-sosyal araçların duygusal ve normatif bağlılığı, ekonomik araçların ise devam bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat analize kadın çalışanlar da dahil olduğunda, psiko-sosyal araçların normatif bağlılık üzerinde, örgütsel ve yönetsel araçların devam bağlılığı üzerinde etki gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, çalışan motivasyonu, motivasyon araçları

ABSTRACT

THE EFFECTS OF EMPLOYEES TO INCREASE EMPLOYEE MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A FIELD RESEARCH IN THE FOOD SECTOR

KÜBRA SARIOĞLU

The degree of identification of employees with the organization and the organizational commitment that enables the organization to increase the level of performance has become an important issue in recent years. Motivation to examine employee behaviors and meet their needs is another important issue that modern organizations consider.

The main purpose of this study is to examine in detail whether the tools used to increase employee motivation affect organizational commitment dimensions. For this purpose, a field research was conducted in the food sector. The attitudes of individuals with different demographic characteristics to which motivation tools are connected to the organization were questioned.

When the results of the study are analyzed, it is concluded that psycho-social tools, which are used to increase the motivation of the employees, affect the emotional and normative commitment and the continuity commitment of the economic tools according to the results of the analysis which includes only male employees. However, when women workers were included in the analysis, it was found that psycho-social motivation tools had an effect on normative commitment and continuity of organizational and managerial tools.

Keywords: Organizational commitment, employee motivation, motivation tools

ÖNSÖZ

Değişen ve gelişen dünya koşulları, örgütsel bağlılık ve motivasyon alanında farklı teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küreselleşme öncesi dönemde insanın maddi unsurlar ile örgüte bağlandığı düşünülüyorken, küreselleşme ile beraber insanın fiziki boyutunun ötesinde duygusal boyutu olduğu fark edilmiş ve duygusal olarak örgüte bağlanmasına önem verilmiştir. Bu yönde pek çok araştırma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. Bu çalışmada Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve günümüzde örgütsel bağlılığın ölçümünde temel kabul edilen “Üç Bileşenli Model’e” yer verilecektir.

Motivasyon, kavramsal olarak 1930’lu yıllarda ortaya çıkmış ve örgüt yapılarında meydana gelen değişimle beraber insan davranışlarını ve davranışı tetikleyen nedenleri açıklamak için birçok teori ve model geliştirilmiştir. Motivasyon teorilerine yönelik ilk araştırmalarda çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarına odaklanılmış fakat değişen çevre koşulları ile bunun yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Daha sonraki araştırmacılar, yaptıkları deneyler ve incelemeler sonucu insanın psikolojik bir varlık olduğu görüşünde birleşmişlerdir.

Küreselleşen çalışma hayatının yarattığı işgören hareketliliği, modern örgüt yöneticilerinin çalışanlarını motive etmesini ve örgüte bağlamasını zor ve zahmetli bir hale getirmiştir. Bu kapsamda konu üzerinde yapılacak araştırma için Türkiye ekonomisindeki önemi ve literatürde bu sektörde başka bir çalışma olmaması nedeni ile gıda sektörü tercih edilmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılmak üzere güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanan motivasyon ölçeği geliştirilmiştir. Bu açıdan araştırma sonucu elde edilecek verilerin sektöre ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Söz konusu tezin oluşumunda pek çok kişinin katkısı bulunmaktadır. Öncelikle akademisyen olma yolumdaki azmimi görerek desteğini ve varlığını her daim hissettiren, kendisi ile çalışıyor olmaktan dolayı çok şanslı olduğumu düşündüğüm danışman hocam ve aynı zamanda yöneticim Sayın Prof. Dr. Levent ŞAHİN’e minnet duyuyor ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Sadece tez yazım sürecimde değil, hayatımda attığım önemli adımlarımda desteğini esirgemeyen ve yanımda olan öz abim gibi gördüğüm hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜLER'e; Tezimle ilgili aklıma takılan soruları yanıtsız bırakmayarak tezimi güzelleştirmeme yardım eden Arş. Gör. Ali İhsan BALCI'ya;

Gösterdiği yol ve yöntemler ile çalışma başlangıcında ufkumu açan Arş. Gör. Dr. Neşe ÇAKI'ya; Tezin ampirik kısmında değerli vakitlerini ayırarak önemli katkılar sunan Dr. Öğr. Üyesi Hakan BEKTAŞ ve Öğr. Gör. Dr. Elvin DİNLER ile kıymetli arkadaşım İlknur KARADAĞ'a;

Bu zorlu sürecimde varlıkları ile güç veren dostlarıma; Her zaman omzumda elini hissettiğim canım kardeşim Ahmet SARIOĞLU'na; Bugünlere gelmemde büyük emeği olan annem Oya SARIOĞLU'na; tez sürecimde gösterdikleri sabır ve anlayıştan ötürü,

Çok teşekkür ediyorum.

Kübra SARIOĞLU
İstanbul-2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	4
1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlar İle İlişkisi.....	8
1.2.1. Mesleğe Bağlılık.....	8
1.2.2. İşe Bağlılık	9
1.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	10
1.2.4. Örgütsel Sadakat.....	11
1.2.5. İtaat	11
1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar	12
1.3.1. Tutumsal Bağlılık	12
1.3.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı	13
1.3.1.2. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	13
1.3.1.3. Kanter' in Yaklaşımı	14
1.3.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	14
1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	15
1.3.2. Davranışsal Bağlılık.....	18
1.3.2.1. Becker'in "Yan Bahis" Yaklaşımı	19
1.3.2.2. Salancik' in Yaklaşımı	20
1.3.3. Çoklu Bağlılık	20
1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	21
1.4.1. Kişisel Faktörler	22
1.4.1.1. Yaş	22
1.4.1.2. Cinsiyet.....	23
1.4.1.3. Medeni Durum.....	25
1.4.1.4. Eğitim.....	25
1.4.1.5. Kıdem Düzeyi.....	25
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	26

1.4.2.1. İşin Niteliği.....	26
1.4.2.2. Ücret Düzeyi.....	27
1.4.2.3. Yönetim Tarzı.....	28
1.4.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	28
1.4.2.5. Örgüt Kültürü	30
1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	31
1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	32
1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	32
1.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	33
1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARTIRMADA TEMEL GÜÇ: MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı.....	38
2.2. Motivasyonun Önemi	39
2.2.1. Çalışanlar Açısından Önemi.....	40
2.2.2. İşletmeler Açısından Önemi.....	42
2.3. Motivasyonu Artırmaya Yönelik Araçlar	42
2.3.1. Ekonomik Araçlar.....	44
2.3.1.1. Ücret Artışı	46
2.3.1.2. Primli Ücret Sistemi.....	47
2.3.1.3. Kâra Katılma.....	49
2.3.1.4. Ekonomik Ödüller.....	50
2.3.1.5. Ayni ve Sosyal Yardımlar	52
2.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	53
2.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	54
2.3.2.2. Sosyal Etkinlikler.....	56
2.3.2.3. Örgütsel Destek	57
2.3.2.4. Öneri Sistemi	59
2.3.2.5. Beğenilme ve Takdir Görme	60
2.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	62
2.3.3.1. Amaç Birliği	62
2.3.3.2. Sağlıklı İletişim Kanalları	63
2.3.3.3. Eğitim ve Terfi Etme Olanakları	64
2.3.3.4. Alternatif Çalışma Şekilleri.....	66
2.3.3.5. Fiziksel Çalışma Koşulları	69
2.3.3.6. İşlerin Yeniden Dizayn Edilmesi.....	69
2.4. Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini Açıklamaya Yönelik Literatür Taraması	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI	
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	75
3.2. Araştırmanın Yöntemi	75
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	76
3.4. Araştırmanın Bulguları.....	77
3.4.1. Güvenilirlik Analizi	77
3.4.2. Demografik Özellikleri	79
3.4.3. Ki-Kare Analizi	90
3.4.4. T-Testi Analizi	91
3.4.5. ANOVA Analizi	94
3.4.6. Korelasyon Analizi	103
SONUÇ	107
KAYNAKÇA.....	110

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	6
Tablo 2: Mesleğe ve Örgüte Bağlılık İlişkisi.....	9
Tablo 3: Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları	37
Tablo 4: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Araçlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetleri İçin Frekans ve Yüzdeler	79
Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumları İçin Frekans ve Yüzdeler.....	79
Tablo 7: Katılımcıların Yaş Aralıkları İçin Frekans ve Yüzdeler	80
Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri İçin Frekans ve Yüzdeler.....	80
Tablo 9: Katılımcıların Ücret Aralığı İçin Frekans ve Yüzdeler	81
Tablo 10: Katılımcıların Hane Halkı Geliri İçin Frekans ve Yüzdeler.....	81
Tablo 11: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlardaki Pozisyonları İçin Frekans ve Yüzdeler	82
Tablo 12: Katılımcıların Son İş Yerlerindeki Kıdemleri İçin Frekans ve Yüzdeler.....	82
Tablo 13: Katılımcıların Toplam Kıdemleri İçin Frekans ve Yüzdeler	83
Tablo 14: Örgütsel Bağlılığın Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	84
Tablo 15: Motivasyon Araçlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	87
Tablo 16: Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Devam Bağlılığı İle İlişkisinin Ki-Kare Analizleri Sonuçları	90
Tablo 17: Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Normatif Bağlılık ile İlişkisinin Ki-Kare Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 18: Yaş ile Duygusal Bağlılık İlişkisinin T- Testi Sonuçları.....	92
Tablo 19: Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İlişkisinin T-Testi Testi Sonuçları.....	93
Tablo 20: Medeni Durum İle Duygusal Bağlılık İlişkisinin T-Testi Sonuçları.....	94
Tablo 21: Eğitim Düzeyi ile Alt Boyutlar Arasında İlişkinin ANOVA Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 22: Eğitim Düzeyi ile Duygusal Bağlılık Arasında İlişkinin Tukey Testi Sonuçları.....	95

Tablo 23: Eğitim Düzeyi ile Devam Bağlılığı Arasında İlişkinin Tukey Testi Sonuçları	96
Tablo 24: Eğitim Düzeyi ile Normatif Bağlılık Arasında İlişkinin Tukey Testi Sonuçları.....	97
Tablo 25: Kıdem Durumu ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkinin Anova Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 26: Son İş Yerindeki Kıdem Yılı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tukey Testi Sonuçları	98
Tablo 27: Son İş Yerindeki Kıdem Yılı ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tukey Testi Sonuçları	99
Tablo 28: Son İş Yerindeki Kıdem Yılı ile Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkinin Tukey Testi Sonuçları.....	100
Tablo 29: Ücret Düzeyi ile Alt Boyutların İlişkinin Anova Analizi Sonuçları....	100
Tablo 30: Ücret Düzeyi ile Duygusal Bağlılık İlişkinin Tukey Testi Sonuçları..	101
Tablo 31: Ücret Düzeyi ile Devam Bağlılığı İlişkinin Tukey Testi Sonuçları	102
Tablo 32: Ücret Düzeyi ile Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları İlişkinin Tukey Testi Sonuçları.....	102
Tablo 33: Alt Boyutların Birbiri İle İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	104
Tablo 34: Erkek Katılımcılar-Alt Boyutların Birbiri İle İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çalışmada Bağımsızlık ve Sonuçları	55
Şekil 2: Örgütsel Destek, Motivasyon ve İş Performansı İlişkisi	58



KISALTMALAR LİSTESİ

Bs.	: Baskı, Basım
C	: Cilt
Çev.	: Çevirmen
Diğ.	: Diğerleri
Ed.	: Editör
No	: Number
P	: Anlamlılık Düzeyi
pp.	: Pages – Sayfa Aralığı
S.	: Sayı
ss.	: Sayfa Sayısı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
vd.	: ve diğerleri
Vol.	: Volume – Cilt

GİRİŞ

Sanayi Devrimi ve ardından yaşanan küreselleşme süreci yaşamın her alanında değişim ve dönüşüme neden olmakla birlikte özellikle çalışma hayatında köklü değişim ve gelişmeleri meydana getirmiştir. Entelektüel bilgi birikiminin önem kazandığı bilgi toplumlarında işletmelerin en değerli üretim faktörünün “insan” olduğu anlaşılmıştır. Bu durumda örgütlerin, iş piyasasının rekabet koşulları altında varlıklarını devam ettirebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri insana yapılacak sosyal ve beşeri sermaye yatırımı ile mümkün hale gelmiştir. Bu bakımdan çeşitli bilim dallarının ilgilendiği “örgütsel bağlılık” ve “motivasyon” konuları örgütlerin başarısında çok önemli payı bulunan kavramlardır. Bu kavramlar, insanın herhangi bir teknoloji ile ikame edilemeyeceğini ve örgüt için ne kadar önemli sonuçlar doğuracağını açıklamaktadır.

Örgütsel bağlılığın net bir tanımının yapılamamasından kaynaklı bazı kavramlar ile karıştırıldığı görülmektedir. Çalışanın örgüte duyduğu bağlılığında yaş, cinsiyet, medeni durum gibi kişisel özellikler ile işin niteliği, yönetim tarzı, ücret miktarı gibi örgütsel faktörler etkili olabilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Bireyler sahip oldukları bağlılık boyutlarına göre tutum ve davranışlar sergilemektedir. Duygusal bağlılık bireyin bir karşılık beklemeden örgütüne gönülden bağlılığını ifade etmektedir. Bu, tüm işletmelerin çalışanlarında görmek istediği bağlılıktır. Devam bağlılığı boyutu, bireyin zorunlu bağlılığını ifade etmektedir. Burada çalışan, çıkar ilişkisi ile hareket ederek maliyet kaybının kazançlarından çok olacağı düşüncesi ile örgüte bağlılığını devam ettirmektedir. Normatif bağlılık ise, bireyin sadakat duygusunun göstergesi ve ahlaki açıdan doğru olanın bu olduğunu düşünmesinden dolayı duyduğu bağlılıktır.

Çalışan bağlılığının düşük, ılımlı ve yüksek olmasının birçok etkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık zayıf olması, işgören açısından işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma ile sonuçlanabilirken; örgüt açısından iş gücü devir oranında artış, mal ve hizmet kalitesinde düşüş, müşteri memnuniyetsizliği gibi olumsuz sonuçları meydana getirebilmektedir. İşgörenin örgüt ile kurduğu bağın güçlü olması bu sayılan olumsuzlukların yaşanmaması, örgüt performansı ve verimlilik artışı için önem taşımaktadır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmelerinde etkili olan motivasyon kavramı ise, insanı anlamak, onu yakından tanımak, istek ve ihtiyaçlarının karşılamak ile ilgili psikolojik bir kavramdır. Örgüt devamlılığı için çalışanların doğru şekilde motive edilmeleri büyük önem taşımaktadır. Örgütler bunu sağlamak adına farklı motivasyon araçları kullanabilmektedir. Fakat motivasyon aracı seçiminde bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü bir çalışanı motive edebilen bir araç, başka bir çalışanı motive etmeyebilir. Motivasyon araçları ücret, başarıların ekonomik ödüllendirilmesi, kara katılma gibi ekonomik olabileceği gibi; çalışmada tanınan özgürlük, iş dışı düzenlenen sosyal etkinlikler, örgüt tarafından sağlanan destekler, çalışmaların yönetici tarafından takdir edilmesi, öneri sistemi gibi psiko-sosyal olabilmekte ve son olarak; ast ve üstlerle sağlıklı iletişim kanallarının varlığı, eğitim ve terfi olanakların olması, esnek çalışma ve evden çalışma imkânlarının olması, iş koşullarının çalışmaya uygunluğu, iş rotasyonu şeklinde işlerin yeniden dizayn edilmesi gibi örgütsel ve yönetsel olabilmektedir.

Düşük motivasyon çalışanlarda dikkat dağınıklığı, işlerde sıklıkla hata yapılması, iş ilişkilerinde yanlış anlaşılmalara, işe devam etmeme veya geç gelme gibi etkiler yaratabilmektedir. Düşük motivasyonun örgüte olumsuz etkileri, iş piyasasında rekabet şansını azaltma, işlerin tamamlanma süresini uzatma ve buna bağlı maliyetleri artırma şeklinde olabilmektedir. Motivasyon düzeyinin yüksek olması ise çalışanların performanslarını artıracak ve işletmelerin daha verimli olmalarını sağlayacaktır. Bu yüzden örgüt ve yöneticilerin çalışanların motivasyonunu sağlaması açısından bireyin özelliklerini ve iş ile ilgili ihtiyaçlarını iyi bir şekilde analiz ederek politikalar geliştirmesi önemli olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonunu artıran araçları ele alarak, kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın temel (ana) hipotezi ise, “Çalışanların motivasyonunu artırmada kullanılan farklı araçların örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde etkileri bulunmaktadır” şeklindedir. Bu hipotezin sınanması hususunda, çalışma üç ana başlık altında oluşturulmuştur.

Tezin birinci bölümünde “örgütsel bağlılık” konusunda başlıklara yer verilmiştir. Burada ilk olarak örgütsel bağlılık kavramının tanımından ve öneminden bahsedilerek, benzer kavramlarla ilişkisine değinilmiştir. Daha sonra bu kavramın farklı araştırmacılar tarafından yapılan sınıflandırmaları ele alınmış ve örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerden bahsedilmiştir. Son olarak, örgütsel bağlılığın, çalışana ve örgüte etkileri detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Tezin ikinci bölümünde “motivasyon ve motivasyon araçları” konusuna değinilmiştir. Bu kapsamda, motivasyon kavramının tanımı, önemi ve özelliklerinden ayrı ayrı bahsedilmiştir. İkinci başlıkta, motivasyon araçları ele alınmıştır. Burada ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel olarak üçe ayrılan motivasyon araçları her birine ait alt başlıklar dahilinde açıklanmıştır. En son başlıkta ise, araştırma konusuna ilişkin literatür taraması yapılarak örnekler verilmiştir.

Tezin üçüncü ve son bölümünde, gıda sektöründe çalışan 389 kişiye yapılan anket ile bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, standart sapma ve ortalama kullanılmıştır. Değerlendirme esnasında Frekans, T-testi, ANOVA, Ki-Kare, Korelasyon testleri uygulanmıştır. Sonuçlar tablolar ile açıklanmıştır. Çalışanların bağlılık düzeyleri ve etkilendikleri motivasyon araçları açısından anlamlı sonuçlar çıkan testler karşılaştırma yapılarak yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, bir kavram ve anlayış biçimi olarak toplumsal içgüdünün duygusal bir göstergesidir. Kölenin efendisine, askerin vatanına, memurun görevine sadakati anlamındaki bağlılık kavramı, bir kişiye, düşünceye veya bir yere karşı duyduğumuz bağlılığı ve sorumluluğu ifade etmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 292; Çöl, 2004: 44). Örgütsel bağlılık ise, çalışanların işlerindeki tutum ve davranışlarını ilgilendiren bir kavramdır. Kişilerin işlerine olan sadakatini, onunla özdeşleşmesini ve uyumunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, çalışanın örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsemesi, örgütsel çıkarlarını kişisel çıkarlarından üstün tutması ve örgüt üyeliğini gönüllü bir şekilde devam ettirmek istemesidir (Demirel, 2009: 116).

Endüstri psikolojisinin önemli konuları arasında yer alan örgütsel bağlılık, 1956 yılında William Whyte tarafından ilk olarak ele alınmıştır (Doğan, 2013: 66). Daha sonraki yıllarda Porter, Mowday, Steers, Allen ve Meyer gibi birçok araştırmacı bu konuda çalışmalar yürütmüştür. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişle beraber de gelişim göstermiştir. Bunun asıl nedeni içinde bulunulan bilgi çağının rekabet şartlarını ve yönetim anlayışını büyük bir hız ile değiştirmesidir (Çöl ve Gül, 2005: 291; Yeşil, 2016: 57; Balay, 2014: 16).

Özellikle 1980 yılından itibaren işletmelerin küçülmesi, şirket evlilikleri, dışarıdan hizmet alımı, sektör farklılaşma kararları bu değişimlere örnek teşkil etmektedir. Yaşanan bu değişimler, çalışanların örgütteki “istihdam garantili” konumlarını etkilemiştir. Artık bireylerin geçmişte olduğu gibi emekli olana kadar aynı iş yerinde çalışması mümkün gözükmemektedir. Örgütsel yapıda meydana gelen değişim çalışanları “işlerini kaybetme endişesi” taşıyan bireylere dönüştürmüştür. Örgütsel bağlılık konusunda önemli bir diğer husus, örgüt yapılarının sadeleşmesi ve buna bağlı olarak kariyer olanaklarının daralmış olmasıdır. İş yerinde kariyer

basamaklarının yetersiz olması terfi umudu taşıyan çalışanların örgüte bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir. Hizmet sektörünün gelişimi ile beyaz yakalı çalışan sayısının artması bir başka dönüşümdür. Beyaz yakalı çalışanın mavi yakalı çalışana göre daha fazla bireysel hareket kabiliyeti ve pazarlık gücü bulunmaktadır. Bu durum beyaz yakalı çalışanın daha kolay işyeri değiştirmesine neden olmaktadır. Yaşanan bu gelişmeler ışığında işgücünün örgüte olan bağlılığı kolay olmamaktadır. Bu yüzden örgütsel bağlılık konusunda farklı uygulama ve politikalar bulunmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 274-275).

Örgütsel bağlılık konusunda pek çok çalışma olmasına rağmen genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Bunun nedeni, örgütsel psikoloji, sosyoloji gibi farklı disiplinlerin örgütsel bağlılık kavramını kendi açılarından ele almış olmalarıdır (Uygur, 2015: 3). Leong (1996: 183) ve Balkan (2018:7), “bireyin örgütle girdiği kimlik birliği ve bağlılığın gücü” olarak tanımlarken; Brewer (1996: 24-25) ve Kanter (1968: 506), “sosyal aktörlerin örgütün yönetsel amaçları içselleştirmesi ve örgüt başarısı için çaba sarf etmesi”; Dubin vd. (1975: 411) ile Allen ve Meyer (1997: 10), “bireyin örgütün üyesi olmaya devam etme isteği veya örgütten ayrılma ihtimalini azaltan psikolojik bağ olarak” ifade etmişlerdir. Balay (2014: 15) ise, yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığı, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşmesi, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütsel kazançlar için çaba göstermesi ve çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılığın hangi anlamda kullanıldığını araştıran Meyer ve Allen (1997: 9), kavramı tek boyut ile açıklayan bir tanımlamanın yapılamayacağını belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğunu belirterek, yaptıkları çalışmada “örgütsel bağlılık modeli” öne çıkmaktadır (Meyer ve Allen 1997: 11). Bu modeli başta, çalışanların örgütle ilişkisini gösteren iki boyut ile açıklamışlardır. Çalışanın örgüt değer ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık duymalarına “duygusal boyut”, çalışanın örgüt içerisinde çalıştığı süre boyunca harcadığı emek, çaba ve elde ettiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrıldığında kaybedeceğini düşünerek oluşan bağa “devam boyutu” denmektedir. Bu modele Weiner ve Verdi (1980: 81)’nin önerisi ile bir boyut daha önerilmiştir. Kişinin sadakat normu ile örgütte

çalışmayı bir görev olarak görmesi sonucu oluşan bu boyut “normatif veya ahlaki bağlılık” olarak tanımlanmıştır (Wasti 2002: 202).

Elde edilen üç bileşenli örgütsel bağlılık model temelinde Meyer ve Allen (1997: 12) farklı tanımların üç grupta toplanabileceğini Tablo 1’de göstermiştir. Burada yer alan tanımlara göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkisini nitelendiren ve onun işine devam etme kararını gösteren psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997: 13):

Tablo 1 : Örgütsel Bağlılık Tanımları

Duygusal Bağlılık
Bir bireyin duygusal varlığının gruba bağlanmasıdır.
Kişinin kimliğini örgüte bağlayan bir tavır veya örgüte doğru bir yöneliştir.
Örgütün ve bireyin amaçlarını giderek birbiri ile daha fazla bütünleştiren veya uyumlu hale getiren bir süreçtir.
Bir bireyin kendisini bir örgütle güçlü bir şekilde tanımlaması ve örgütün süreçlerine dâhil olmasıdır.
Devam Bağlılığı
Örgüte katılıma devam etmenin getirdiği kazanç ve örgütü terk etmenin ortaya çıkardığı maliyettir.
Bir kişi, birbiri ile ilgisi olmayan menfaatlerini tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde bağlılık oluşur.
Bireysel-örgütsel işlemler, menfaatler veya yatırımlarda zaman içerisinde meydana gelecek değişiklikler sonucu ortaya çıkan yapısal bir olgudur.
Normatif Bağlılık

Bağlılık davranışları, bağlılığın hedefi ile ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır.
Örgütsel hedef ve çıkarlara uygun bir şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların tümüdür.
Bağlılık duyan çalışan, yıllar içinde firmanın kendisine ne derecede statü iyileştirmesi veya memnuniyet sağladığına bakmaksızın, şirket içinde kalmanın ahlaki bakımdan doğru olduğunu düşünür.

Kaynak: John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace Theory Research and Application**, Thousand Oaks, CA., Sage Publications, 1997, p.12.

Bireye, zamana ve mekâna göre değişebilen örgütsel bağlılık, sübjektif bir yapısı bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın literatürde yer alan belli başlı özellikleri ise aşağıda sıralanmaktadır (İbicioğlu, 2000: 14-15; Balkan, 2018: 10-11):

- *Örgüt amaç ve değerlerin benimsenmesi:* İşgörenin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerini kabul etmesidir.
- *Örgütü için gerekli fedakarlıkta bulunabilme:* Bir örgütte çalışan bireylerin, organizasyonun başarısı için kendisinden beklenilenden daha fazla efor sarf etmesidir.
- *Örgüt üyeliğini sürdürmede güçlü bir istek duyulması:* Bireyin daha iyi şartlar sunulmuş başka bir iş teklifi aldığı anda kabul etmeyerek örgütünde çalışmaya gönüllü olarak devam etme istemeğidir.
- *Örgüt ile özdeşleşme:* Bireyin örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme adına bir kazancı olmasa dahi yüksek performans ile çalışması ve fedakârlıkta bulunmasıdır.
- *Örgüt ile içselleştirme:* Bireyin örgüt amaç ve değerlerini benimsemektedir.

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlar İle İlişkisi

Örgütsel bağlılık kavramının kesin bir tanımının yapılamamasından kaynaklı bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu kavramların bazıları; mesleğe, işe, çalışma arkadaşlarına bağlılık, örgütsel sadakat ve itaat şeklinde sıralanmaktadır.

1.2.1. Mesleğe Bağlılık

Kavramı ilk ele alan Greenhaus (1971: 209) mesleğe bağlılığı, “bireylerin hayatlarında bir işe veya kariyere önem göstermeleri” olarak açıklamıştır. Greenhaus (1971: 211) mesleği bağlılığı üç alt boyutta analiz ederek açıklamıştır:

- İşe Yönelik Gerçekleşen Tutum: Çalışanın işine karşı oluşan genel yargılarıdır. Örneğin, bireyin “işten/meslekten memnun olmadıkça yaşamdan hoşnut olamayacağı” gibi söylemlerde bulunmasıdır.
- Mesleki Planlama: Bireyin mesleği ile ilgili kariyer planları olarak açıklanmaktadır.
- İşin Görece Olarak Önemli Olması: İş ve iş dışı faaliyetler arasında tercihte bulunma gerekliliğidir. Bireyin işinin hayatının merkezinde olması durumunu ifade etmektedir.

Örgütlerde sıklıkla karşılaşılan ve çalışanlarda farklı düzeylerde gözlemlenen mesleki bağlılık, belli bir alanlarda beceri ve uzmanlılığını artırmak isteyen bireyin yaptığı çalışmalar neticesinde mesleğini hayatının neresinde konumlandığı ile ilgili bir kavramdır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4). Bireylerin meslekleri ile özdeşleştiği noktada bağlılık gerçekleşmektedir (Morrow, 1983: 487; Morrow ve Wirth, 1989: 40).

Mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmacıların iki ayrı görüşü bulunmaktadır. İlk görüş kapsamında, mesleğe ve örgüte bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Bakan, 2018: 14). Mesleğe görece daha az önem verilen bir örgütte bürokratik ve mesleki çatışmalar meydana gelmektedir. Sheldon (1971: 149), mesleğine duydukları bağlı güçlü olan bireylere kişisel gelişimleri için yatırım yapılmadığı takdirde örgüte bağlılık hissetmeyeceği ifade etmiştir. İkinci görüşe göre, meslek ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkisinin olmadığı belirtilmiştir. İşgören, mesleğine ve örgütüne eş zamanlı düşük

veya yüksek bağıllık duyabilmektedir (Balay, 2014: 49). Randall ve Cote (1991: 200) ise, işgörenlerin mesleğe ve örgüte farklı ihtimallerle bağıllık gösterebileceklerini ifade ederek bu tartışmalara son noktayı koymuşlardır. Bu görüş doğrultusunda oluşan ihtimaller Tablo 2’de gösterilmiştir (Balkan, 2018: 15):

Tablo 2: Mesleğe ve Örgüte Bağıllık İlişkisi

Birinci İhtimal	İkinci İhtimal	Üçüncü İhtimal	Dördüncü İhtimal
Mesleğe Bağıllık Yüksek	Mesleğe Bağıllık Düşük	Mesleğe Bağıllık Yüksek	Mesleğe Bağıllık Düşük
Örgüte Bağıllık Yüksek	Örgüte Bağıllık Yüksek	Örgüte Bağıllık Düşük	Örgüte Bağıllık Düşük

Kaynak: İsmail Balkan, **Örgütsel Bağıllık**, 2. bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 2018, s.15’den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 2’de yer alan ihtimallere örnek, işgörenin işi ile ilgili sorumluluğunun artması durumunda örgütsel bağıllığında artış yaşanırken, mesleğe bağıllığında düşüş meydana gelmesi verilebilir (Wallace, 1995: 234; Balkan, 2018: 15; Balay, 2014: 50).

Bünyesinde nitelikli, alanında uzman kişileri çalıştıran örgütler için mesleki ve örgütsel bağıllık büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda mesleğine ve örgüte eş zamanlı bağıllık gösteren bireylerin örgüt etkinliğini arttırdığı ortaya çıkmıştır. Bunun için örgütler, çalışanlarının gelişimleri için fırsatlar sunarak ve elde ettikleri başarıları ödüllendirerek mesleki ve örgütsel bağıllığı eş zamanlı olarak sağlayabilmektedir (Çöl, 2004: 6).

1.2.2. İşe Bağıllık

İşe bağıllık, görevler-hizmetler-sorumluluklar seti olarak belli bir işle bütünleşme ve ona bağlanma olarak ifade edilmektedir. İşe bağıllıkta önemli olan bireyin kendini işe kaptırması ve psikolojik bir bağıllık hissetmesidir (Benligiray ve Sönmez, 2011; 31). Literatürde işe bağıllık kavramını Lodahl ve Kejner (1965: 25), “bireyin işin olumlu yönleri ve önemi hakkında değerlerin içselleştirilmesi”; Blau (1985: 286), “bireyin kendisine verilen görevleri yerine getirmede istekli olması, elde

ettiği performansı karşısında mutlu hissetmesi ve örgüt tarafından verilecek diğer görevleri kabul etmede istekli davranması”; Balkan (2018: 12), “bireyin işini temel yaşamının bir parçası olarak görmesini sağlayan tutum ve eğilimler ile işine yönelik hissettiği duygusal bağ” şeklinde tanımlamışlardır

İşe bağlılık kavramına ilişkin belli başlı bazı özellikler şunlardır (Blau, 1987: 290; Morrow, 1983: 491);

- Kişinin sahip olduğu imaj ile iş arasında kurduğu ilişki,
- Kişinin işine bağlanma derecesi,
- Kişinin özsaygısının performans düzeyinden etkilenme durumu,
- Kişinin kendini işi ile açıklaması, onunla özdeşleşme derecesidir.

İşine bağlı bir çalışan kendini daha fazla geliştirmeye ve performansını artırmaya odaklanmaktadır. Performansı ve motivasyonu yüksek olan çalışanların işe devamsızlıkları azalarak, aidiyet duyguları gelişmektedir. İşten ayrılma niyeti düşük olan çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının da artması beklenmektedir (Yeşil, 2015; 103).

1.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Birey sosyal bir varlık olması sebebi ile çalıştığı ortamdaki insanlar ile çeşitli ilişkiler kurmakta, farklı tutum ve davranışlar içine girmektedir. Çalışma arkadaşlarına sevgi, saygı, vefa, paylaşma, özdeşleşme, aidiyet gibi duygular geliştirebilmektedir (Yeşil, 2015: 102). Böyle bir arkadaşlık taraflar arasındaki güven, sadakat, bağlılık ve bilgi paylaşımı üzerine oluşmaktadır (Büyükyılmaz ve Biçer, 2018: 29) Birey diğer işgörenlerle özdeşleştiği ve onlara karşı duyduğu bağlılık sonucu örgütten ayrılmak iş arkadaşlarından da ayrılmak anlamına gelmektedir. Çalışma arkadaşlarına bağlılık bireylerde daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılık yaratmaktadır (Çöl, 2004: 6; Wallace, 1992: 236).

Çalışma arkadaşlarına karşı geliştirilen bağlılık duygusu, kişilerin iş hayatında karşılaşacakları her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. İş ortamındaki dayanışma ve işbirliği çalışanların performans ve motivasyonlarını olumlu

etkilemekte, iletişimi arttırmakta, iş yerindeki stresi azaltmaktadır (Çöl, 2004: 6; Gümüş ve Sezgin, 2012: 86; Özzyer vd., 2015: 264; Wallace, 1992: 236).

1.2.4. Örgütsel Sadakat

Varlığın doğasında bulunan sadakat kavramı, samimi dostluk, içten gelen bağlılık, hislerde ve duygularda kuvvetlilik, hakikate uygunluk gibi anlamlara gelmektedir (Koç, 2002: 49). Örgütsel sadakat kavramı ise “bir örgüte, bir kişiye veya gruba karşı oluşan bağlıdır”. Aidiyet bir şeyin parçası olmada duyulan yoğun istek, kendinden ödün vermeye hazır olma, diğer insanlarla birlikte hareket etmede gönüllü olma ve lider veya onun kurallarını benimsemeyi içermektedir (Adler ve Adler, 1988: 401).

Bağlılık ve sadakat kavramlarının ortak noktası, her ikisinin de bir örgüt veya bir nesneye aidiyet duygusu hissettirmesidir. Örgütsel bağlılık bireyin amaç ve çıkarlarının karşılandığı sürece örgütte kalmasını sağlamaktayken, örgütsel sadakat hangi koşullar altında olursa olsun bireyin örgütte kalmaya devam etmek isteği bir durumu ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel sadakatın, bağlılık duygusundan daha güçlü bir kavram olduğu ifade edilmektedir (Koç ve Uğur, 2010: 81; Zangaro, 2001: 18; Ceylan ve Özbal, 2008: 88).

1.2.5. İtaat

İtaat, dıştan alınan görevin veya bir otorite tarafından verilen emire dayanmaktadır. Çalışanların verilen emirlere uymaması durumunda karşılaçakları yaptırım ve cezalardan çekinmeleri itaat göstermelerine neden olabilmektedir. İtaat emir komuta zinciri ve ast üst ilişkisinin bir sonucu olmaktadır. Bir örgütte yetki sahibi olan yöneticiler, verdikleri emirler ile çalışanların bunu kabullenme ve uyma davranışı sergilemesini beklerler. Hâlbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusu ile gerçekleşmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 88; Yeşil, 2016: 103). Örneğin, bir mahkûmun emirlere karşı itaat etmesi, onun hapis haneye bağlılığını ifade etmemektedir. Bağlılık olmaksızın gerçekleşen itaatte çalışan örgütün yararı için çaba göstermek istememektedir. Örgütsel bağlılık ise çalışanın isteyerek örgüte bağlanmasını sağlamak ve görev bilincini artırmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 89; Yeşil, 2016: 103).

1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasına İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasındaki karmaşa, bu kavramın sınıflandırılmasında da görülmektedir. Literatürde yer alan sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık şeklinde üçlü bir sınıflandırmadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Örgütsel davranış alanında araştırma yapanlar tutumsal bağlılığı ele alırken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılığı ele almaktadırlar. Çalışanın örgütün hedef ve kurallarını içselleştirmesi tutumsal bağlılığını oluştururken; çalışanın davranışları ve örgütte kalma süresi davranışsal bağlılığını oluşturmaktadır. Çalışanın örgüt dışındaki iş arkadaşlarına, kariyerine, yöneticisine bağlılığı ise çoklu bağlılık olarak ifade edilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 89-90; Çakı, 2018: 14).

1.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum, belirli bir takım kişi, nesne veya olaylara karşı sürekli aynı biçimde davranmamızı sağlayan öğrenilmiş bir eğilimdir. İnsan bir olay veya birey hakkında geçmişte edindiği tecrübe, bilgi ve inanışları ışığında tutum oluşturarak hareket etmektedir (Gökçek, 2006: 5). Dolayısıyla bireyin örgütüne olan inancını, tutumunu ve davranışlarını etkilemektedir. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerleri ile sahip olduğu pozisyona duygusal bağlanması olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kimliğinin örgüt ile özdeşleşmesi veya zamanla örgüt ile birey amaçlarının aynı doğrultuda bütünleşmesi halinde tutumsal bağlılık oluşmaktadır. Örgüte karşı tutumsal bağlılık duyan çalışan, iş sözleşmesine uygun davranmanın ötesine geçerek örgütün refahını arttırmaya ve örgütsel hedeflere katkıda bulunmaya daha fazla çaba göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62; Mottaz, 1989: 147; Varoğlu, 1993: 8).

Örgütsel bağlılığı tutumlarla ilişkilendirerek açıklayan belli başlı yaklaşımlar; Etzioni, Penley ve Gould, O'Reilly ve Chatman, Kanter, Meyer ve Allen olmak üzere beş başlık altında açıklanmaktadır.

1.3.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'a göre örgütsel bağlılık, üyelerin örgüte yaklaşma derecelerine göre üçe ayırmıştır. Bunlar; ahlaki (moral) katılım, çıkarıcı (hesapçı) katılım, yabancılaştırıcı katılımdır. Ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım duygusal öğelere dayanırken, çıkarıcı katılım bireyin örgütü bir araç olarak görmesini ifade etmektedir (Gül, 2009: 43; Çakı, 2018: 15; Newton ve Shore, 1992: 277; Bülbül 2007: 18-19):

- Ahlaki (moral) bağlılıkta; çalışan örgütün amaç ve değerlerini kendine uygun gördüğü için, bunları içselleştirmeye dayalı pozitif bir davranış sergilemektedir. Bu bağlılıkta, çalışan kendini örgüte adanmakta ve örgütün başarısından sorumlu hissetmektedir.
- Çıkara dayalı (hesapçı) bağlılıkta; çalışanın örgütü ile arasında alış-veriş ilişkisi bulunmaktadır. Çalışanlar örgüte sağladıkları katkılardan ötürü ödül elde etmeyi beklemektedir. Çalışan örgütü, amaçladığı ödüllere ulaşmada bir araç olarak görmektedir.
- Yabancılaştırıcı bağlılıkta; çalışanın psikolojik anlamda örgüte bağlılık hissi olmamasına karşın üye olarak kalmaya devam etmesini ifade etmektedir. Fakat gerçek bağlılık, çalışanın örgüte olumlu bakış açısı ile yaklaştığı durumda gerçekleşmektedir. Ayrıca bireyin alternatif bir iş seçeneğinin olmaması yabancılaştırıcı bağlılığın ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

1.3.1.2. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988: 46), Etzioni'nin yaklaşımında ifade ettiği örgütsel bağlılığın üç tipinin farklı değişkenlere bağlı olduğunu belirtmiştir. Ahlaki bağlılıkta bireyin iş ile çok fazla ilgilenmesi, normal mesai saatleri dışında veya hafta sonu çalışması, eve iş götürmesi gibi davranışları olduğunu ifade etmişlerdir. Çıkarcı bağlılıkta birey, kendini üstüne sevdirmeye taktikleri ile örgüt üyeliğinden elde edeceği kazançları arttırmayı düşünmektedir. Birey örgüt içerisinde daha fazla sorumluluk alarak ve bunları başarı ile yerine getirerek üstleri ile olan ilişkilerini artırmayı amaçlamaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, bireyin kariyeri ve örgütsel koşulları üzerinde kontrolünün bulunmadığı, alternatif iş imkânlarının olmadığı durumlarda

ortaya çıkmaktadır. Penley ve Gould (1988: 47), Etzioni'nin çalışmasının aksine bu üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedir.

1.3.1.3. Kanter' in Yaklaşımı

Kanter (1968: 499) bağlılığı; devama yönelik bağlılık, uyum (kenetlenme) bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç şekilde ele almıştır. Devama yönelik bağlılığı yaratan iki unsurun özveri ve yatırım olduğunu söylemektedir.

Özveri, bireyin örgüte üye olabilmesi için hoşnut olacağı bazı imkânlardan vazgeçerek fedakârlıkta bulunması anlamına gelmektedir. Örgüt üyeliğinin bir sonucu olarak birey, kaynaklarını örgüte bağlayarak çeşitli yatırımlarda bulunmaktadır. Böylece birey ile örgütü arasında bir çıkar ilişkisi oluşmaktadır. Birey katlandığı maliyetler karşısında bazı kazançlar elde etmeyi beklemektedir. Bu kazançları elde etmek için örgütüyle bütünleşmesi ve üyeliğini devam ettirmesi gerekmektedir (Balkan, 2018: 83-84).

Uyum veya kenetlenme bağlılığı, bireyin örgüt dışı sosyal ilişkilerden vazgeçmesini ifade etmektedir. Bireyin grup üyeleri ile sosyal ilişkiler kurması sonucu oluşacak grup birlikteliği, örgütsel dışlanma ve yabancılaşmayı en aza indirmektedir. Bunun sonucu olarak, gurubun varlık ve bütünlüğünü tehdit eden dış güçlere karşı grup üyelerinin direnci artmaktadır. Kontrol bağlılığı ise, bireyin örgüt normlarına bağlı olması anlamına gelmektedir. Örgüt tarafından uyulması istenilen kurallar bireyin değerleri ile örtüştüğü için doğru ve ahlaki olduğu kabul edilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58). Kanter (1968: 500-501)'e göre bu üç bağlılık türü birbiri ile çatışma içerisinde olmayıp, birbirini tamamlayıcı niteliktedir.

1.3.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşımda bireyin örgüte bağlılığının psikolojik bir olgu olduğu ifade edilmiştir. Psikolojik bağlanma uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyuta dayanmaktadır (Charles ve Chatman, 1986: 492-493).

Bağlılığın uyum boyutundaki bir çalışan ücret, terfi, ikramiye gibi dış ödüllere ulaşmayı ve cezalardan korunmayı amaçlamaktadır. Birey işini sevdiği için değil

yapmak zorunda olduğu için yapmaktadır. Bu boyutta çalışan, örgüt tarafından şuan veya ilerideki beklentilerinin karşılanamayacağını düşünürse uyum göstermekten vazgeçerek yeni bir iş arayışına girebilmektedir. Özdeşleşme boyutunda çalışan, örgüte bağlanır ve örgütte kalma isteği oluşturur. Çalışan içselleştirme boyutuna ulaştığında, örgütün amaçlarına uygun tutum ve davranışlar sergilemektedir (Balay, 2014: 29; Çakır, 2018: 16-17; Becker vd., 1996: 465).

1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılık kavramının açıklanması, ölçülmesi ve belirleyicilerinin saptanması için bütüncül bir model geliştirmişlerdir. Bu iki araştırmacının modelinde örgütsel bağlılık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam (rasyonel) bağlılığı, normatif (biçimsel) bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990: 1). Bunların her biri bağlılığı oluşturan unsurlardır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip bir çalışan örgütte kalmayı gönülden isterken; güçlü devam bağlılığına olan çalışan ihtiyaç duyduğu için örgütte kalırken; güçlü normatif bağlılığa sahip çalışan kendini zorunlu hissettiği için örgütte kalmaya devam etmektedir. Çalışanlar bu üç psikolojik yaklaşımdan farklı düzeylerde tecrübe edinebilmektedir (Meyer vd. 1998: 32; Coleman vd., 1999: 996-997; Özutku, 2008: 82).

Duygusal Bağlılık: Çalışanın örgüte karşı güçlü duygusal bir bağ hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Chang (1999: 1260)'e göre duygusal bağlılık çalışanın sadakat, sevgi, ait olma gibi duygularla örgüte psikolojik bağlanması olarak tanımlarken; Bobbie (2007: 12)'e göre, çalışanların sadakat hissi ile örgütü içselleştirmesi olarak tanımlanmıştır. Duygusal bağlılıkta çalışan, örgütün değerlerini kabul ederek örgütün bir parçası olma ve gerektiğinde fazla çaba gösterme konusunda heveslidir. Duygusal bağlılıkta birey zorunluluktan dolayı değil, kendini örgütün bir parçası olarak gördüğü için örgütte kalmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 2).

Akıncı Vural ve Coşkun (2007: 145-146) duygusal bağlılığı meydana getiren faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- İşgücü: Yapılan işin güç, çaba gerektirmesi ve heyecanlı olması,
- Rol Açıklığı: Örgütün çalışanlarından ne beklediğini açık ve net bir şekilde ifade edilmesi,
- Amaç Açıklığı: Çalışanın örgütte yaptığı işleri niçin yaptığını bilmesi,
- Üst Yönetimin Öneriye Açıklığı: Yönetim kademesinde yer alan kişilerin örgütte çalışan diğer kişilerden gelen fikirleri önemsemesi ve dikkate alması,
- Arkadaş Bağlılığı: Çalışanlar arasında samimi ve içten bir ilişkinin kurulması,
- Örgütsel Bağımlılık: Çalışanın örgüte karşı güven duygusu beslemesi,
- Eşitlik: Çalışanlar arasında adaletli olunması ve hiçbir ayırım yapılmadan herkese hak ettiği neyse onun verilmesi,
- Bireysel Önem: Çalışanın yaptığı işlerin örgüte önemli katkıları olduğunun hissettirilmesi,
- Geri Besleme: Çalışanlara performansları ile ilgili sürekli ve düzenli bilgi verilmesi,
- Katılım: Çalışanların yaptıkları işler ve performans düzeyleri ile ilgili kararlara katılımlarının sağlanmasıdır.

Duygusal bağlılık bireysel özellikler, iş deneyimleri ve işin özelliklerinden etkilenirken; çalışanın performansını, işte kalma/ayrılma niyetini, işgücü devir hızını ve devamsızlığını etkilemektedir (Uygur, 2015: 22; Eisenberger vd., 1990: 51). Ayrıca yapılan araştırmalarda duygusal bağlılığın parasal konular ile negatif ve güçlü bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar para dışındaki unsurlardan dolayı örgütlerine bağlılık hissetmektedir (Eisenberger vd., 1990: 51).

Devam Bağlılığı: Rasyonel bağlılık, maliyete dayalı bağlılık, hesapçı bağlılık olarak farklı şekillerde adlandırılan devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmasının ona getireceği maliyetleri düşünerek örgüt üyeliğini sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır (Meyer vd., 1997: 56).

Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucu gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Bu boyut iki unsura dayanmaktadır. Bunlar; çalışanın, örgüte yaptığı yatırımların miktarı ile çalışanların algıladığı seçenek yokluğudur. Devam bağlılığında algılanan maliyet ögesi temel

alınır ve duyguların çok az bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Buna göre bir çalışan, örgütte geçirdiği süre içerisinde zaman, emek ve çaba harcayarak belli bir miktar yatırımda bulunmaktadır. Daha sonra bu yatırımlarının ödüllendirilmesini istemektedir. Burada çalışan faydacı veya hesapçı bir yaklaşım sergilemektedir (Chang, 1999: 1260; Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 145).

Bu yaklaşıma göre, çalışan örgütten ayrılmaya karar verdiğinde statü, beceri ve gelir gibi kazanımları kaybetmeyi göze almaktadır. Birey ekonomik olarak daha avantajlı ve maliyeti daha düşük bulunduğu için başka bir örgüte gitmeyi istememekte veya örgütte kalmayı devam ettirmektedir. Meyer ve Allen (1991: 77)' e göre örgütten ayrılmanın maliyetini arttıran herhangi bir unsur devam bağlılığını arttırmaktadır.

Akıncı Vural ve Coşkun (2007: 145-146)'a göre devam bağlılığını oluşturan faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Beceriler: Çalışanın örgütte elde etmiş olduğu beceri ve deneyimlerinin ne kadarını başka bir örgütte kullanabileceği veya faydalı olabileceği,
- Eğitim: Çalışanın sahip olduğu formel eğitimin çalıştığı örgüt ve benzerleri dışındakilerinde kullanamayacak olması,
- Yeniden Yerleşme: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda başka bir yerleşim yerine taşınması gerekliliği,
- Yatırım: Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir kısmını çalıştığı örgütte harcamış olması,
- Emeklilik Primi: Çalışanın bulunduğu örgütte devam etmesi durumunda alacağı emeklilik primini ayrılması durumunda kaybedecek olması,
- Topluluk: Çalışanın yaşadığı yerleşim alanında uzun zamandır oturuyor olması ve belli bir çevresinin olması,
- Alternatifler: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olunan işin benzerini ya da daha iyisini bulmakta zorlanacak olmasıdır.

Araştırmalar örgütten ayrılmanın getireceği ekonomik kayıpların yanında, psikolojik kayıpların da yaşandığını ortaya koymuştur. Çalışanlar örgütten ayrılma kararı aldığında hem yaptıkları yatırımlardan vazgeçmiş olmakta hem de sağlanan

sosyal ve duygusal katkılardan mahrum kalmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 77; Aksoy vd., 2013: 107).

Normatif Bağlılık: Wasti (2002: 530)'e göre “çalışanların örgütlerine sorumluluk ve yükümlülük hissetmesi” iken; Meyer ve Allen (1997: 61) ise, “çalışanın örgütte kalmasını sağlayan zorunluluk hissi” olarak açıklamışlardır. Bu zorunluluk devam bağlılığında olduğu gibi kişisel çıkarlar elde etmek için değil, ahlaki açıdan doğru olanın bu olduğuna inanıldığı için gerçekleşmektedir. Biçimsel veya normatif bağlılığın oluşmasında bireyin ailesi, yaşadığı toplum tarafından sadakatin erdemli bir davranış olduğunun aşılması etkili olmaktadır. Dolayısıyla toplumsal yaptırımlar, örgüt kültürü, yaş, kıdem, eğitim gibi kriterler normatif bağlılığı etkilemektedir. (Meyer ve Allen, 1997: 61; Uygur, 2015: 25; Dordevic, 2004: 112).

Normatif bağlılığı oluşturan bazı faktörler aşağıdaki gibidir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 146; Uygur, 2015: 27):

- Ailesel ve Kültürel Sosyalleşme: Örgüte giriş öncesinde aile ve kültürel ortamındaki yaşantı,
- Örgütsel Sosyalleşme: Örgüte giriş sonrasındaki yaşantı,
- Sosyal Sınıf: Çalışanın ait olduğu sosyal sınıf,
- Statü: Çalışanın örgüt içerisinde bulunduğu konumudur.

Meyer ve Allen (1997: 65) devam, duygusal ve normatif bağlılığın farklı etmenlere bağlı geliştiğini ve işle ilgili davranışları farklı boyutlarda etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Onlara göre duygusal bağlılık olumlu iş deneyimleri ile gelişirken, iş performansına katkıda bulunmakta; devam bağlılığı kıdem ve seçenek azlığı ile gelişirken, iş verimine etki göstermemektedir. En az incelenen bağlılık tipi olan normatif bağlılığın ise çalışanların sadakat normu ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Özutku, 2008: 84).

1.3.2. Davranışsal Bağlılık

Sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanan davranışsal bağlılık, kişinin deneyimleri sonucu örgüte bağlanma süreci ile ilgili olmaktadır (Mowday vd., 1982: 25). Davranışsal bağlılık gösteren işgören, örgütten ziyade, kendi yaptığı belli bir

faaliyete bağıllık göstermektedir. Kişi belli bir davranışa bağlandıktan sonra zamanla söz konusu davranışa uygun ve onu haklı çıkaracak tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar, davranışın tekrarlanma ihtimalini arttırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42; Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20).

Literatürde öne çıkan davranışsal bağıllık sınıflandırmaları, Becker'in "Yan Bahis" Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımıdır.

1.3.2.1. Becker'in "Yan Bahis" Yaklaşımı

Becker (1960: 33) örgütsel bağıllığı, "bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış göstermesi ve bu davranışının çıkarları ile örtüşmesi" olarak tanımlanmıştır. Tutarlı davranış, belli bir zaman diliminde devam eden ve aynı amaca hizmet ettiğine inanılan davranışlardır. Birey, bu davranışlar ile amacına ulaştığını inandığı için alternatif davranışlardan kaçınmaktadır. Yan bahis ise, bireyin örgütten ayrılması durumunda kaybedecek olduğu ve birey tarafından değerli olarak görülen yatırımlar için bahse girmesi olarak açıklanmaktadır. Bu yatırımlar; bilgi, kıdem, statü, çaba ve ek gelirlerdir. Bahsi kaybetmek yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir (Becker, 1960: 35).

Bir örgütte çalışan birey, belli zaman ve enerji harcayarak beceriler kazanmaktadır. Bu elde edilen beceriler başka bir örgütte geçerli olmamaktadır. Bu yüzden birey bunların karşılığını alma konusunda örgüt ile bahse girmektedir. Bireyin bahsi kazanabilmesi örgütte çalışmaya devam etmesine bağlıdır. Eğer devam etmezse hem bahsin kaybedilmesine hem de beceri elde edilirken harcanan zaman ve enerjinin boşa gitmesine neden olmaktadır (Uygur, 2015: 30).

Birey ile örgüt arasında rasyonel bağıllığın oluşabilmesi için bireyin yan bahise girdiğinin farkında olması gerekmektedir. Fakat bilinç dışı gerçekleşen ve bağıllık yaratan yan bahis kaynakları da bulunmaktadır. Birey sosyal yaptırımlar sebebi ile davranışlarını kısıtlayıcı yan bahislere girebilmektedir. Örneğin, sürekli iş değiştirmek toplum tarafından güvenilir bir kişi olmadığı imajını yaratacağından, birey toplumun beklentilerini karşılayacak davranış eğilimlerinde bulunmaktadır. Birey örgütlerdeki bürokratik düzenlemeler sebebi ile de yan bahise girmektedir. Bürokratik

düzenlemelere, işgörenin emekli aylığı için her ay maaşından kesinti yapılması örnek olarak verilebilir. Birey emekli aylığından mahrum kalmayı göze alamadığı durumda örgüte bağlılık göstermeyi devam ettirecektir. Bireyin içinde olduğu sosyal pozisyona uyum sağlaması yan bahisin diğer kaynağını oluşturmaktadır. Sahip olduğu pozisyonun avantajlarını ve getirilerini kaybetmek istemeyen birey örgütten ayrılmak istememektedir. Dolayısıyla birey buna uygun davranışlarda bulunmaktadır (Becker, 1960: 38; Uygur, 2015: 31-32).

1.3.2.2. Salancik' in Yaklaşımı

Salancik'e göre, bireyin bir örgüte bağlılığını belirleyen kararları vermesinde inançları ve davranışlarına olan bağlılığı önem arz etmektedir. Birey tutarlı davranışlar sergileme yönünde isteklilik duymaktadır. Paraya ihtiyacı olan bir birey sadece bu ihtiyacı sebebi ile örgütte kalıyor ve sevmediği işi yapıyorsa bu o kişinin tutumu ile davranışı arasında uyumsuzluğuna neden olmaktadır. Bu durumda birey, tutumlarını davranışlarıyla uyumlu hale gelecek şekilde değiştirmektedir (Uygur, 2015: 32).

Birey davranışlarının açık olması, geri dönülemez olması, başkalarının önünde gerçekleşmesi, isteyerek yapılması gibi etmenler bireyin bağlılığını etkilemektedir. Örneğin, birey işe girerken bir sözleşme imzalamışsa bunu inkâr edemeyeceği için buna uygun davranışlar sergileyecektir. Davranışın herhangi bir nedene bağlı olmadan gerçekleşmesi ise, bireyin davranış ve davranışın sonuçları hakkında sorumluluk hissetmesine neden olmaktadır. Sorumluluk duygusu ile hareket eden birey, örgüt üyeliliğini sürdürme konusunda istek duymaktadır. Bireyin örgüt üyeliğini sürdürmede istekli olması, davranışta bulunma ile ilgili kararın baskı altında verilmemiş olması anlamına gelmektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 493; Meyer ve Allen, 1991: 72).

1.3.3. Çoklu Bağlılık

Reichers (1985: 465), bağlılığı biraz daha geliştirerek “çoklu bağlılık” perspektifini önermiştir. Çoklu bağlılık ile ilgili araştırmalarda, kişi farklı hedefleri olan iki veya daha fazla grupta etkileşime girdiğinde çatışma meydana gelmektedir.

Meslek sahiplerin bir yandan örgütsel hedeflere diğer yandan mesleki hedeflere duyduğu bağlılık çatışmaktadır (Reichers, 1985: 467)

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan içsel ve dışsal öğelerin çoklu bağlılıklarının toplamını ifade etmektedir. Bireyler örgüt içerisinde üst yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara; örgüt dışında müşterilere, sendikalara ve meslek odalarına farklı derecelerde bağlılık duyabilmektedir (Balay, 2014: 40).

Çoklu bağlılık perspektifinde kişilerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine, denetçilerine, çalışma arkadaşlarına ve müşterilerine birbirlerinden farklı bağlılık göstereceklerine vurgu yapılmaktadır (Becker vd., 1996: 465).

1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar birbirinden farklı yöntemler kullanmışlardır. Schwenk (1986: 299)'a göre yapılan dörtlü sınıflandırma:

- Geçmişteki iş tecrübeleri
- Demografik özellikler
- Örgütsel faktörler
- Durumsal faktörler şeklindedir.

Nijhof ve arkadaşları (1998: 243) ise, bağlılığı etkileyen faktörleri dört gruba ayırarak açıklamıştır:

- İş deneyimleri
- Kişisel özellikler
- İş özellikleri
- Yapısal özelliklerdir.

Çalışmada bağlılığı etkileyen faktörler, literatürde genel olarak yapılan sınıflandırmalar dikkate alınarak üç'e ayrılmıştır. Bunlar; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir (Oliver, 1990: 513).

1.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi tespit edilen bazı kişisel özellikler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kıdem'dir.

1.4.1.1. Yaş

Demografik bir değişken olarak ele alınan yaşın, bağlılıkla ilişkisini ele alan pek çok çalışmada negatif veya pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu savunanlardan Angle ve Perry (1981: 6), yaş ilerledikçe bireylerin istihdam seçenekleri ve alternatif eğitim alma imkânlarının azaldığını ve buna bağlı olarak örgütlerine daha bağımlı olacaklarını söylemişlerdir.

Literatürde yer alan araştırmalarda bireylerin yaşı ilerledikçe örgütsel değişime karşı negatif bir yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Çünkü uzun yıllar aynı örgütte çalışmış birey, bu sürede belli başlı tutum, değer ve iş arkadaşları edinir. Bu nedenle birey, yeni bir örgütte yaşanacak uyum sürecini de düşünerek örgütten ayrılmak istemeyecektir. Genç, daha az doyumlu ve mesleklerine henüz yeteri kadar yatırım yapmamış işgörenlerin, mesleki başarı sağlamış ve daha tecrübeli işgörelere göre iş bırakma eğilimlerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Daha ileri yaşta, daha az eğitim almış ve daha yüksek yeterlilik duygusuna sahip olan işgörenlerin örgüte bağlılıklarının üst düzeyde olduğu ifade edilmiştir (Balay, 2014: 64; Blau ve Lunz, 1998: 260; Balkan, 2018: 122).

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu savunan araştırmalar da bulunmaktadır. İş tecrübeleri olmayan veya çok az olan gençlerin girebilecekleri işlerin sınırlı olduğu ve bu yüzden girdikleri işlere yüksek bağlılık duyduklarını ileri sürülmüştür. Ayrıca çok sayıda aynı nitelikte gencin bulunması da rekabet ortamı yaratmaktadır. Bunun yanında kurumların daha nitelikli eleman arayışı yeni mezun iş arayan gencin seçeneklerini sınırlandırmaktadır. Umutsuzluk içerisinde iş arayışında bulunan genç, sonunda kabul gördüğü bir işte çalışmaya razı olmaktadır. Gencin çalıştığı yer beklentilerinin altında kalsa bile iş alternatiflerinin yokluğundan dolayı örgüte bağlılık göstermek zorunda kalmaktadır. Genç bireyler bir an önce iş

hayatına adım atabilmek adına motivasyonlarını yüksek tutmakta, buna karşın yaşlı bireyler yaş gittikçe beklentilerini arttırmaktadır. Bu durum örgüte bağlılığı etkilemektedir (Balkan, 2018: 122-123).

Yaş değişkenini etki eden bir diğer faktör ise kuşak farklılıklarıdır. Kuşak farklılığını karşılaştırma değişkeni olarak ele alan araştırmalarda farklı kuşakların birbirinden ayrı özelliklere ve işe ilişkin değişik değerlere sahip olacakları savunulmaktadır. X kuşağın Y kuşağına göre işverene sadakati daha fazladır. Çünkü onlar, iş güvencesi ve ücret artışlarını sadakatlerinin bir ödülü olarak görmektedir. Y kuşağı ise, işverene sadakat duymanın riskli bir durum olduğunu düşünmektedir. Çünkü onlar, kariyerlerinden kendilerini sorumlu görürler. Bu nedenle hızlı kariyer değişimi yapmaya ve önlerine çıkan fırsatları değerlendirmeye daima hazır olmalıdırlar. Ayrıca beklentileri karşılanamayan Y kuşağı çalışanı, yeni bir iş bulduğunda veya bir iş teklifi aldığında hiç çekinmeden örgütten ayrılabilir (Balkan, 2018: 123).

1.4.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden cinsiyetle ilgili yapılan araştırmaların artış göstermesinin sebebi örgütlerde çalışan kadın sayısının günden güne artmasıdır. Bunun yanı sıra kadın ve erkeğin yüzyıllardır gelen kendilerine biçilen toplumsal rolleri bulunmaktadır. Kadının ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içi sorumlulukları varken, erkeğin dışarıda çalışarak aile geçimini sağlama yükümlülüğü vardır. Kadının iş hayatına girmesi onun geleneksel olarak gelen rol ve sorumluluklarını yok etmemiştir. Bu sebeple literatüre bakıldığında erkeklerin mi kadınların mı örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri konusunda farklı görüşler hâkimdir. Farklı neden ve gerekçeler ile araştırmacıların bir kısmı kadınların erkeklere göre daha fazla örgütlerine bağlılık gösterdiklerini savunurken diğer bir kısmı bunun tersini savunmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 109).

Kadın çalışanların erkeklere göre daha fazla örgütlerine bağlılık gösterdiklerini savunan araştırmacıların gerekçeleri şu şekildedir (Bülbül 2007: 28; Angle ve Perry, 1981: 7):

- *Kadın Çalışanların İstikrarlı Olmaları:* Kadınlar sıklıkla iş değiştirmekten hoşlanmadıkları için erkeklere göre daha istikrarlı bir duruş sergilerler.
- *Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Motivasyonlarına Etkisi:* Kadınlar iş hayatına erkeklerden daha geç girdiklerinden dolayı statü elde edebilmek adına daha fazla zaman ve çaba harcamışlardır. Bu durum kadınların motivasyonunu artırmıştır. Motivasyonu artan kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği ifade edilmiştir.

Kadın çalışanların erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların gerekçeleri ise şu şekildedir (Bülbül 2007: 27):

- *Kadınların Ailevi Roller:* Kadınlar aile yaşantılarından kaynaklı görev ve rollerine erkeklerden daha fazla önem verir. Bu durum onların örgütsel kariyer, rol ve görevlerini ikinci plana atmalarını neden olmaktadır.
- *Kadınların İşgücüne Katılımı Önündeki Engeller:* Kadınların işgücüne katılımları önündeki engeller; kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, iş-aile rol çatışması, hukuksal normlar, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılarıdır. Bazı kültürlerde ve Türkiye’de de hala yaygın bir görüş olan kadınların evlerinde oturma görüşü bu engellere örnek teşkil etmektedir.

Bu iki görüş dışında örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında bir ilişkinin olmadığını gösteren araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Ahmad ve Abubakar (2003: 182)’ın Malezya’daki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada cinsiyetin örgütsel bağlılıkla anlamlı bir korelasyonu olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Literatürde yer alan başka bir araştırma bazı durumlarda erkeklerin bazı durumlarda kadınların örgütsel bağlılıklarının güçlü olabileceğini göstermektedir. Cohen (1992: 546-547)’in yaptığı çalışmada, çalışanların statüleri esas alındığında mavi yakalılarda kadınların, beyaz yakalılarda ise erkeklerin daha fazla örgütlerine bağlılık duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkinin varlığı ve yönü doğrultusunda fikir birliği bulunmamaktadır (Balkan, 2018: 126).

1.4.1.3. Medeni Durum

Bağılılık üzerinde önemli etkisi olduğu kabul edilen medeni durum sıklıkla tartışmaya konu olmuştur. Bu kritik değişkene göre, evli veya ayrılmış birey ekonomik sorumluluğundan dolayı örgütten ayrılmayı daha riskli ve maliyetli bulmaktadır. Türkiye’de kadınların ev içi rollerine karşı erkeklerin “aile babası” rolü evli erkeklerin örgütte kalma kararını etkilemekte ve örgütsel bağlılıklarını arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çocuk ve yaşlı bağımlılık durumu da örgütsel bağlılık düzeyini belirleyici bir rol oynamaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 110; Deniz vd., 2012: 478). Buna karşın bekâr bireyler herhangi bir ekonomik sorumluluğu ve bakmakla yükümlü olduğu kişiler olmadığı için örgütlerine daha az bağlanma gereksinimi duymaktadırlar. Bu bireyler, daha iyi bir iş olanağı elde ettiklerinde örgütten kolaylıkla ayrılabilir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

1.4.1.4. Eğitim

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka kişisel faktör de eğitim düzeyidir. Literatürde bireyin eğitim düzeyi arttığında beklentilerinin artacağına ve başka bir işe transfer olmasının kolaylaşacağına ilişkin araştırmalar yer almaktadır. Bu yüzden eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu söylenmektedir (Joiner ve Bakalis, 2006: 441). İş ile ilgili yeterli düzeyde eğitim alan işgören, yeni bir iş teklifi aldığında bunu değerlendirmek istemektedir. Çünkü yaptıkları işte nitelikli olduklarını düşünürler. Bu durum onların örgütlerinden çok yaptıkları işlere bağlanmasına neden olmaktadır. Kendilerini kanıtlamak ve farklı deneyimler kazanmak isteyen yetenekli bireyler, daha iyi olanaklara sahip başka örgütlere geçme eğilimine sahiptirler. Daha az eğitilmiş olanlar iş güvenliğini önemsedikleri için örgütte kalmakta ve örgütsel bağlılığı temel amaç olarak görmektedir (Uygur, 2015: 45).

1.4.1.5. Kıdem Düzeyi

Kıdem veya hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar, kıdem ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Hizmet süresinin artmasıyla beraber işgörenin örgütten elde ettiği kazançların da artacağı ifade edilmiştir. Zaman içinde örgütün

sağlamış olduğu ortamda kazanılan bilgi, beceri ve tecrübe işgörenlerin bulundukları örgüte karşı sorumluluk duymalarına neden olmaktadır. Bireyler örgütte harcadıkları zaman ve emeklerinin sonucunda belirli bir statü elde ederek, terfi imkânı sağlamaktadır. Ayrıca bir örgütte elde edilen bilgi ve tecrübelerin başka bir örgüte aktarılması zaman almaktadır. Çoğu zaman bireyler sadece çalıştığı örgütte kullanabileceği yetenekler geliştirmektedir. Bu durum alternatif iş imkânlarının azalmasına neden olmaktadır. Kendine özgü tutum ve davranışlar geliştiren ve belli bir iş değerine sahip işgörenler, yeni bir örgütte uyum sorunu yaşayabilmektedir. Bu yüzden belirli bir hizmet süresine ulaşan ve yaptığı yatırımlardan vazgeçmek istemeyen bireyler, örgüte bağlılığını artırmaktadır. Genç ve daha az tecrübeye sahip bireyler ise daha yüksek oranda işi bırakma eğilimi taşımaktadırlar (Uygur, 2015: 45; Gümüş ve Sezgin, 2012: 111; Balkan, 2018: 124).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde kuvvetli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Düşük statüde çalışanlar yaş, medeni durum, kıdem, eğitim gibi kişisel faktörlerden etkilenmekteyken; yüksek statülü çalışanlar rol belirsizliği, otonomi, kararlara katılım gibi örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi tespit edilen örgütsel faktörlerin bazıları; işin niteliği, ücret düzeyi, yönetim tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgüt kültürüdür (Cohen, 1992: 544).

1.4.2.1. İşin Niteliği

İşin niteliği, örgütte ya da dış çevrede işin insanlar üzerinde yarattığı etki olarak tanımlanmaktadır. İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi unsurları örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örneğin, birey üst düzey pozisyonda daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olduğundan yaptığı işi daha fazla önemsemektedir. Bu düzeydeki çalışanların örgütlerine daha fazla bağlanma olasılıkları yüksektir. Benzer biçimde işlerini yapma konusunda özerkliğe ve karar alma yetkisine sahip çalışanlar örgütlerine daha olumlu tutumlar sergilemektedir. Yüksek düzeyde otonominin olduğu ve yöneticinin yakından takibi olmadığı bir iş ortamının yaratacağı güven

ortamı da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak görülmektedir (Bülbül 2007: 32; Gümüş ve Sezgin, 2012: 112).

1.4.2.2. Ücret Düzeyi

Bireylerin çalışmadaki asıl amacı ücret geliri elde etmektir. Ücret geliri her bir birey için ekonomik, psikolojik ve gelişim göstergesi olarak önem arz etmektedir. Ücret, ekonomik gücü belirlediği için çalışanı yakından ilgilendirir. Çünkü çalışan, kendisi ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin istek ve ihtiyaçlarını ekonomik gücü ölçüsünde karşılamaktadır (Şahin, 2015: 131). Ücretin ekonomik olarak yarattığı bağlılığın sebebi insanların ihtiyaç duyduğu zorunlu veya zorunlu olmayan mal ve hizmetleri satın alabilmelerinin kaynağı olmasıdır. Çünkü bu durum hem kendileri hem de aileleri için ekonomik güvence anlamına gelmektedir (Bülbül, 2007: 38)

Psikolojik açıdan ücretin önemi, başarının sembolik bir göstergesi olmasıdır. Çünkü ücret, bireye sosyal statü ve önem kazandırmaktadır. Bireyin satın aldığı ev, araba, kıyafet toplum içinde birey statü göstergesi olarak algılanabilir (Şahin, 2015: 132). Aynı zamanda kişinin içsel tatminini sağlayan ücret zammı sonucu, birey çabasının karşılığını aldığını hissedebilmektedir. Bireyin hissettiği tatmin duygusu para ile satın alabileceklerinden daha büyük bir değer olmaktadır (Bülbül 2007: 38).

Gelişim göstergesi olarak ücret, çalışanların performanslarının ve yeteneklerinin ödüllendirilmesidir. Çalışanlar çabalarına uygun ücret geliri elde ettiklerini düşünüyorlarsa performanslarını arttıracaklardır (Bülbül 2007: 39). Ekonomik, psikolojik ve gelişim göstergesi olarak ücretin motive edici unsuru kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bir kişi toplumsal statüsüne önem verdiği için ücretin miktarını önemserken, başka biri ailesinin geçimini sağlayabilecek geliri elde etmek için çalışmaktadır. Hangi amaçla olursa olsun adil ve dengeli işleyen ücret politikasının varlığı çalışanların örgütlerine bağlılığını etkileyen önemli bir faktördür (Cohen, 1992: 553). Çünkü bir işgören kendini çalışma arkadaşları ve benzer firmalardaki çalışanlar ile kıyaslamaktadır. Adaletsiz ücret politikası uygulaması huzursuz bir çalışma ortamının doğmasına neden olabilmektedir (Bülbül 2007: 38).

1.4.2.3. Yönetim Tarzı

Örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren önemli faktörlerden biri örgütlerin yönetim tarzıdır. Katılımcı, çalışanlarına güvenen ve yenilikçi yönetim anlayışı örgütsel bağlılığın güçlenmesini sağlarken; aşırı merkeziyetçi, çalışanına güvenmeyen, katı kontrol mekanizmalarına sahip bir yönetim tarzı örgütsel bağlılığı zayıflatmaktadır. Çünkü merkeziyetçi bir yapıda işgörenin örgütü ile yakınlık kurması ve özdeşleşmesi mümkün olmamaktadır. Bu durumda birey örgütüne yabancılaşmaktadır (Balkan, 2018: 147).

Konu ile ilgili literatürde yer alan araştırmalarda çalışanlara yapılacak işlerle ilgili emirler veren, onların düşüncelerini önemsemeyen bir yönetim yaklaşımının örgütsel bağlılığın zayıflattığı görülmüştür. Çalışanlarına işlerini nasıl yapacakları hususunda özgürlük tanıyan ve onların düşüncelerini önemseyen yönetim tarzında ise bağlılığın arttığı ifade edilmiştir (Balkan, 2018: 147).

Yönetimin katılımcı anlayışının yanında kendisini örgüte adanması bir diğer önemli hususu oluşturmaktadır. Şayet yönetim ekibinin işletme amaçlarına inançları yoksa başarıya ulaşmak imkânsız hale gelmektedir. Bunun yanında yönetimin örgütün iç ve dış şartları iyi analiz edecek, fırsatları fark edecek ve örgüt kaynaklarının etkin kullanabilecek yetkinliğe sahip olması gerekir. Eğer yönetim ne istediğini, ne yapacağını ve nasıl yapacağını bilmiyor ise, çalışanlar işlerine ve örgütlerine yabancılaşmaktadır (Balkan, 2018: 149-151). Dolayısıyla bürokratik iş uygulamalarının örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği, esnek iş uygulamalarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği söylenebilmektedir (Lok ve Crawford, 1999: 370).

1.4.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Kamu veya özel sektörde bulunan kurum ve kuruluşlarda görev yapanların rolleri, statüleri, yetki ve sorumlulukları belirlenmemiş ise kurum içerisinde statü, rol ve yetkiden kaynaklı çatışmalar söz konusu olabilmektedir. Rollerin belirsizliği, çelişkili olması gibi durumlar bireylerin kendi içerisinde çatışma yaşamalarına neden

olmaktadır. Çalışanların tutumları üzerinde önem arz eden bu iki kavramın örgütsel bağlılık açısından doğrudan ve dolaylı etkileri görülmektedir. (Eray, 2017: 203).

Rol, belli bir pozisyondaki bireylerin toplumda veya iş ortamında yapmakla yükümlü oldukları iş ve görevler ile ondan beklenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bireyler rol aracılığıyla belli statü, saygınlık ve ego tatmini sağladığı için rolleri kabul etmektedir. Rol belirsizliği, çalışanın yapması gerekenleri, hangi yöneticinin emir ve isteklerine öncelik tanınacağı, performans ölçütlerinin neler olduğu ve nasıl değerlendirileceği, iş çıktıları sonucunda gerçekleşen ödül ve cezaların neler olacağına ilişkin belirsiz durumları ve karmaşaları ifade etmektedir (Ülbeği vd., 2017: 340). Rol belirsizliğinin örgütsel ve kişisel olmak üzere iki kaynağı bulunmaktadır. Örgütsel rolün yeterince açık olmaması ve rol için yeterli bilgi sahibi olunmaması kişinin rol algılamasında sorun yaşamasına neden olmaktadır. Bu durum beceri ve yeteneklerde azalma ile beraber başarısız iş sonuçlarını meydana getirmektedir (Atay ve Gerçek, 2017: 322; Basım vd., 2010: 151).

Rol çatışması kavramı, 1950'lerden beri yönetim, organizasyon alanlarının yanı sıra sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji gibi farklı alanların araştırma konusu olmuştur (Basım vd., 2010: 149). Çalışanlar, iş ortamında birden fazla pozisyon veya role sahip olduklarında farklı beklenti içeren bu rollere adapte olma sürecinde bir takım sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Rol gereklerinin birbirinden farklı olması veya çelişkili olması durumunda birey rol çatışması yaşamaktadır. Birçok farklı biçimde ortaya çıkabilecek rol çatışması sıklıkla birbirinden farklı iki pozisyonu koordineli yürütmek zorunda olan bireylerin hangi pozisyona ağırlık ve öncelik verileceğinin bilinmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum bireylerin olumsuz tutum ve davranışların görülme sıklığını attırmaktadır. İşgörenden beklenen davranışlarının tutarsız olması sonucu meydana gelen rol çatışması bireyin stres, tatmin, performans ve bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir (Ülbeği vd., 2017: 340-341).

1.4.2.5. Örgüt Kültürü

1980’li yılların başında Japon firmalarının sahip olduğu üstün işletme özellikleri ile ortaya çıkan örgüt kültürü kavramı sosyologlar, psikologlar ve yönetim bilimcileri tarafından ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönemde Amerikan şirketleri başarılı Japon firmalarının yönetim uygulamalarını örnek almaya başlamışlardır. Japon ekonomisindeki yükselişe karşı Amerikan ekonomisindeki düşüş araştırmacıları örgüt kavramı üzerinde çalışmalar yapmaya yöneltmiştir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 19; Yücel ve Koçak, 2014: 46).

Örgüt kültürü yönetim alanında ve akademik çalışmalarda oldukça fazla incelenen bir konu haline gelmiştir. Bunun nedeni örgüt kültürünün örgütün tüm faktörlerini etkileyen temel bir unsur olmasıdır (Erdem, 2007: 63). Her örgütün kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bir örgütü başka bir örgütten ayıran her şey örgüt kültürü olarak ifade edilir (Demir ve Öztürk, 2011: 18). Güçlü bir kültürde ortak duygu ve anlayışlar, bireylerin nasıl davranması gerektiğini ilişkin yol gösterici olmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, örgütün tüm faaliyetlerine etki eden bir unsur olması ve nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağlaması bakımından tüm kurumlar için önem arz etmektedir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 31).

Groysberg ve arkadaşları (2018: 4) örgüt kültürünün bazı özelliklerini şöyle ifade etmişlerdir:

- Bir kurumun yazılı olmayan sosyal düzenini oluşturmakta,
- Örgüt içerisindeki bireylerin geniş kapsamlı ve güçlü bir biçimde davranışlarını ve tavırlarını şekillendirmekte,
- Bir grup içerisinde nelerin teşvik edildiği nelerin edilmediğini, nelerin kabul görüp nelerin kabul edilmediğini tanımlamakta,
- Kişisel değerler, motivasyon ve ihtiyaçlar ile uyumlu olduğunda ortak bir amaca yönelik mükemmel bir enerji ortaya çıkarmakta ve kurumun başarı kapasitesini yükseltmekte,
- Fırsatlar ve taleplerdeki değişimlere yanıt vermek için esnek ve otonom biçimde evrimleşebilmektedir.

Çalışanların örgüte olan bağlılığını etki eden bir kavram olarak örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan yazılı olmayan anayasal sözleşme olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar bu sözleşmeyi ne kadar içselleştirebilir ve örgütün bir parçası olmaktan ne düzeyde memnunluk duyarsa örgütsel bağlılık o derecede artmaktadır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 32; Yücel ve Koçak, 2014: 60).

1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler de bulunmaktadır. Bunlara yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün içerisinde bulunduğu piyasanın durumu, işletmenin hacmi, ülkenin sosyo-ekonomik ve siyasal durumu, işsizlik oranları örnek verilmektedir. İş piyasasının durumu bunların en önemlilerinden birisi olmaktadır. İş fırsatlarının sınırlı sayıda olması çalışanın daha az iş seçeneği olmasına ve bu yüzden örgütüne daha yüksek bir bağlılık göstermesine neden olacaktır (Balay, 2014: 75).

Çalışanların tutum, davranış ve performanslarının kültürel farklılıklara bağlı olarak değiştiği yapılan araştırmalarda görülmektedir. Örneğin, Güney Kore, Çin ve Tayvan ülkelerinde faaliyet gösteren kurumların çoğu aile şirkettir. Dolayısıyla bu kurumlarda bürokrasi, merkezi karar verme anlayışı ve yüksek güç mesafesi hâkimdir. Terfi ve diğer olanaklarının iyileşmesi aile ile kurulan ilişkilere göre belirlenmektedir. Batı ülkelerinde ise profesyonel bir yönetim anlayışı hâkim olmaktadır. Bu ülkelerdeki örgüt yapıları daha az bürokratik ve çalışanlara karar vermede yetki tanıyan firmalardır. Buralarda terfi, ücret artışı gibi durumlar çalışanın bilgi ve tecrübesine dayanarak yapılmaktadır. Örgütsel bağlılıkta ulusal kültürün etkisi son derece etken bir unsur olmaktadır (Balkan, 2018: 209-210).

Alternatif iş imkânlarının olup olmaması çalışanın örgüte bağlılığını etkilemektedir. Alternatif iş olanaklarına sahip ve yaptığı işten veya kurumdan memnun olmayan bir bireyin bağlılığı düşük olmaktadır. Çünkü şartlarına uygun bir iş teklifi aldığında örgütten ayrılmayı düşünebilmektedir. İş imkânlarından yoksun olunması durumunda birey işinden veya örgütten memnun olmasa dahi çalışmaya devam edecektir (Balkan, 2018: 209-210).

Bireyin örgüte bağlılığını etkileyen bir diğer faktör ise iş deneyimidir. Yapılan çalışmalarda çalışanlara ödenen ücret ve ek ödemelerin örgütsel bağlılıkta etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ücretin miktarı ve ek ödemeler çalışanlar açısından önemli bir ödül olarak algılanmakta ve yapılan daha fazla ödeme işin çekiciliğini arttırmaktadır (Balay, 2014: 76).

1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılık düzeyleri ve bunların birey ile örgüte etkilerini araştıran Randall (1987: 460), çalışmasında bağlılığın düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç düzeyi olduğundan bahsetmiştir.

1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Çalışanların örgütle arasında zayıf bir bağ kurması onların örgüte karşı düşük bağlılık göstermesine neden olmaktadır. Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışan, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için bir çabada bulunmaz. Çünkü örgütü ile arasında duygusal bağ oluşmamıştır. Zorunlu bağlılık veya devam bağlılığı oluşmuştur. Devam bağlılığında çalışanların örgütleri ile bağlılık kurma nedenleri buna ihtiyaç duymaları ve örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin yüksek olmasıdır (Demir ve Öztürk, 2011: 24). Düşük örgütsel bağlılığın hem birey hem örgüt açısından olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Olumlu Sonuçları: Düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar örgütleri tarafından istenmeyen ve “duygusuz çalışanlar” olarak adlandırılmaktadır. Bu duygusuz çalışanlar bireysel görevleri ile ilgili çaba göstermek ve çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde olmaktan kaçınmaktadır. Bu durumun birey açısından ortaya çıkabilecek olumlu sonuçlarından biri, çalışanın üyesi olduğu örgütten ayrılarak başka bir örgüte geçebilmek için fiziksel ve psikolojik özgürlüğe kavuşmasıdır. Çünkü bireysel ve örgütsel bağı zayıf olan çalışanların alternatif iş olanaklarına yoğunlaşması insan kaynağının daha etkili kullanımı açısından önemlidir. Bu düzeydeki çalışanların işi bırakması hem diğer çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyecek hem de örgüte yeni yeteneklerin katılmasını sağlayacaktır. Ayrıca yüksek işgören devri, devamsızlık gibi düşük performans gösteren çalışanın yol açacağı muhtemel zararları sınırlandıracaktır (Demir ve Öztürk, 2011: 24; Balay, 2014: 93).

Olumsuz Sonuçları: Düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışanların mesleki ve kariyer basamakları bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Yöneticiler daha üstün performans gösteren, duygusal açıdan örgüte bağlı çalışanlara görev ve sorumluluk vermeyi tercih etmektedir. Bu durum düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanların gözden çıkarılmasına neden olmaktadır. Bu yüzden bu kişilerin kariyerlerinde basamak atlamaları çok zor hale gelmektedir (Randall, 1987: 463).

Örgütsel bağlılıkları sadece hesapçı değerlendirmelere dayanan düşük bağlılığa sahip bireyler ayrıca iş güvenliği kaybı, gelir kaybı, karakter aşınması, kendisinden istenilmeyen ve kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma, yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından rahatsız edilme gibi ağır bedeller ödemek zorunda kalabilmektedir. Bu durum örgütte kalma isteğinin azalmasına, işe devamsızlığın artmasına, işe geç gelmeye, yetersiz çaba göstermeye, örgüte karşı sadakatsiz tutumlara, düşük iş çıktısı gibi sonuçlara yol açmaktadır. Örgüt açısından işe gelmeyen veya istenilen düzeyde iş çıktısı sunmayan çalışan rutin işlerin aksamasına yol açacağı için ilave maliyet olarak görülmektedir. Katlanılacak maliyetin miktarı ise işten ayrılacak çalışanın sahip olduğu bilgi, deneyim ve uzmanlık seviyesine göre değişmektedir. Düşük örgütsel bağlılığın yönetici kademesinde meydana gelmesi yaşanacak olumsuz durumların başka bir boyutunu oluşturmaktadır. Çünkü üst düzeydeki çalışanlar, alt düzeyde çalışanların performans ve morallerini etkilemektedir. Örgüte düşük düzeyde bağlılık nedeni ile müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sorunları ve maddi kayıplar yaşanmaktadır. Örgüte yayılan bu olumsuzluklar örgütün otoritesini tehdit etmekte ve üst yönetimin varlığını sorgulanır hale getirmektedir (Balay, 2014: 95; Uygur, 2015: 41-43).

1.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İlmli düzeyde bağlılığın gerçekleştiği durumda birey içinde bulunduğu örgütün amaç, hedef ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen tam olarak kendisini örgüte ait hissedememektedir. Kişisel değerler ile örgütsel değerlerin karşı karşıya geldiği durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık düzeyine şekilsel bağlılık veya normatif bağlılık denilmektedir (Demir ve Öztürk, 2011: 25). Normatif bağlılık duygusu hisseden çalışan ahlaki olarak örgütte kalmayı doğru bulmaktadır (Meyer ve

Allen, 1991: 67). Örgütsel bağlılık ılımlı düzeyde gerçekleştiğinde ortaya çıkabilecek pek çok olumlu ve olumsuz sonuçlar bulunmaktadır.

Olumlu Sonuçları: Bu düzeydeki çalışanlar örgütlerine sınırsız sadakat göstermedikleri için sistemin kendilerini şekillendirmesine karşı çıkmakta ve kimliklerini korumak istemektedir. Birey bir yandan örgütün beklentilerini karşılamaya ve örgütle bütünleşmeye çalışırken diğer yandan bireysel değerlerini korumaya çalışmaktadır. Bu bağlılık düzeyinin çalışan ve örgüt açısından ortaya çıkacak olumlu sonuçlarına çalışanın hizmet süresinin artması, örgütten ayrılma isteğinin düşük seviyede olması, yüksek iş tatmini örnek verilebilmektedir. İlimli bağlılık düzeyi, bireye kişisel tercih olanağı verdiği için dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Randall, 1987: 463-464; Wiener, 1982: 423).

Olumsuz Sonuçları: Bu bağlılık düzeyindeki çalışan, üst yönetime yeterince dikkate almadığında kendisi bu seviyeye çıktığında buradaki çalışanlar ile uzlaşma zorluğu yaşamaktadır. Çalışanlardan örgütleri için fedakârlıkta bulunmaları, yaratıcı olmaları ve öneri sunmaları beklenilmektedir. Ancak bu düzeydeki bireyler, toplumsal sorumluluk ile sadakat arasında ikilimde kalmakta ve çatışmalar meydana gelmektedir. Sonuç olarak ortaya çıkan kararsızlıklar örgütsel verimsizliğe yol açabilmektedir (Balay, 2014: 97; Randall, 1987: 464).

1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireyin içinde bulunduğu örgüt ile özdeşleştiği ve kendisini örgüte adanmışlığı bağlılık düzeyini ifade eden yüksek örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Duygusal bağlılıkta birey, örgütün amaç ve hedeflerini kabul ederek, bunları gerçekleştirmek için çaba göstermekte ve örgütü ile bütünleşme eğiliminde olmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 26). Güçlü duygusal bağlılık hissi ile örgütte kalmayı sürdüren çalışanlar bunu zorunlu olduklarından değil, kendi istekleri olduğu için gerçekleştirmektedir (Allen ve Meyer, 1991: 67). Bireyin yüksek bağlılık ile örgüte bağlanmasının örgüt ve birey açısından önemli sonuçları bulunmaktadır.

Olumlu Sonuçları: Yüksek düzeyde örgütlerine bağlılık gösteren çalışanlar, işlerine de bağlılık gösteriyorsa bu çalışanlar, örgüt içerisinde “kurumsal yıldızlar”

olarak adlandırılmaktadır Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, yaptıkları işlerden, ücretlerinden, çalışma arkadaşlarından, geleceklerinden ve genel anlamda örgütün işleyişinden memnun kalmaktadır. Bu bağlılık düzeyinde “örgüte sadık ol ki örgüt de sana sadık olsun” anlayışı hâkimdir (Randall, 1987: 464). Bu ödüllendirme şekli bireyin sadakatini artıran önemli bir unsurdur. Çünkü birey sadece bir gelir sahibi olmak için çalışmamaktadır. Başarılı kişiler ile bir arada olma, sahip olduğu bilgi ve becerilerini arttırma, prestij sahibi olma, daha iyi kariyer imkanları, güvenlik, tatmin edici içsel ödüllerin sağlanması gibi nedenler ile çalışma hayatında varlığını sürdürmektedir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar, başkalarının hatalarını görmezden gelir ve onları benimser, değişime uyum sağlar, riski hesap eder, girişimci özelliği ile hareket eder, kararlara katılım sağlar, sorun çözme yöntemlerini geliştirir ve kişisel gelişimleri için büyük çaba harcar (Uygur, 2015: 36). Örgüte sağladığı avantajlar ise; örgüt amaçlarına ulaşma, yaratıcılık, yenilikçilik, yüksek düzeyde verimlilik ve kalite, düşük düzeyde işgören devir oranı, yüksek düzeyde iş tatmini ve performanstır. Çünkü bağlılığı yüksek çalışan, vaktinin ve çabasının büyük kısmını özel yaşamından çok örgüte harcamaktadır (Uygur, 2015: 38).

Olumsuz Sonuçları: Yüksek bağlılığın olumlu getirilerinin yanında olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Yüksek bağlılık bazı durumlarda çalışanın gelişmesini ve hareketini sınırlandırmakta, yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. İş dışı ilişkilerde stres ve gerilime neden olabilmektedir. Bireyler çaba ve zamanının çoğunu işyerlerinde harcadıkları için aile sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanabilmekte ve aile ilişkilerinde gerilimlerin yaşanmasına neden olabilmektedir (Randall, 1987: 466).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın örgüt için de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Örgüt, kendine yüksek derecede bağlılık gösteren ancak örgütün şartlarına uyum sağlamayan çalışanları kendisine çekebilmektedir (Balay, 2014: 99-100). Yüksek derecede örgüte bağlılık gösterenler örgütün geleneksel yapı ve stratejilerine sıkı sıkıya bağlı olabilmektedir. Bu durum örgütsel esnekliğe karşı büyük direnç oluşturmaktadır. Esnek olmayan yapıda bireyler, yasal ve etik olmayan hareketlerde bulunmaktadır. Bu davranışların sonucunda mevcut ve potansiyel müşteri

kayıpları yaşanabilmekte, kamu baskısı ve hükümet düzenlemeleri ile karşı karşıya kalınabilmektedir. Bunun sonucunda örgütün varlığı ve kimliği tehlikeye girmektedir (Randall, 1987: 466).

Düşük, ılımlı ve yüksek bağlılığın sonuçlarına ilişkin özet, Tablo 3’de yer almaktadır:



Tablo 3: Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları

Bireysel			Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	1-Bireysel yaratıcılık 2-Yenileşme ve özgünlük 3-İnsan kaynaklarının etkin kullanımı	1-Yavaş kariyer gelişimi ve ilerleme 2-Dedikodu sonucu kişisel maliyetler 3- Muhtemel ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	1-İş devri/düşük performansın engellenmesi 2- Çalışanın moralini yükseltme 3-İşe yeniden yerleştirme 4- Söylentilerin örgüt açısından faydalı sonuçları	1- Yüksek iş devri, işe geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, zarara rol açıcı dedikodu, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlirli Bağlılık Düzeyi	1-İleri bağlılık duygusu 2-Güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev yaratıcı bireycilik 3-Bireysel kimliğin korunması	1-Kariyer gelişme ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olabilmesi 2-Bölünmüş bağlılıklar 3-Uzlaşmanın zor olması	1-Çalışanın artan kıdemi 2-Ayrılma isteğinin sınırlı olması 3-İş devrinin düşük olması 4-Yüksek iş tatmini	1-Çalışanın rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlandırılması 2-Örgütsel isteklerle iş dışı isteklerin dengelenmesi 3-Örgütsel etkinlikte düşüşün yaşanması
Yüksek Bağlılık Düzeyi	1-Bireysel, mesleki gelişme ve beklentilerin karşılanması 2-Davranışın örgüt tarafından ödüllendirilmesi 3-Bireyin iş yapma arzusu	1-Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarına aşırı boğulma 2-Değişmeye karşı direnç oluşturma 3-Sosyal ilişkilerde gerilimin meydana gelmesi 4-İş dışı örgütlere sınırlı zaman ve enerji ayırma	1-Güvenli ve dengeli işgücü 2-Çalışanın daha yüksek üretim için örgütün isteklerini kabul etmesi 3-Yüksek düzeyde performans 4-Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	1-İnsan kaynaklarının yerinde kullanılamaması 2-Örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu 3-Geçmişteki politika ve süreçlere tam bir güvenin olması 4-Örgüt adına yasadışı ve etik olmayan davranışlarda bulunma 5-Gayretli çalışanın öfkesi

Kaynak: Donna M. Randall, Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, Vol: 12, No: 3, 1987, p.462.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARTIRMADA TEMEL GÜÇ: MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, İngilizce karşılığı olan “motivation” kelimesinden gelmektedir. Türkçede güdülenme anlamında kullanılan bu kavramın kökü, Latince hareket anlamına gelen “movere” kelimesinden türetilmiştir. Güdülenme kelime anlamı olarak “bir amaca yönelme”yi ifade etmektedir (Keser, 2019: 4-6). Motivasyon, 1930’lardan bu yana endüstriyel ve örgütsel psikologların ilgisini çeken bir konu olmuştur (Locke ve Latham, 2004: 388).

Psikoloji bilimi güdülenmeyi, “içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar” için kullanmaktadır. Günlük konuşma dilinde arzu etmek, heveslenmek, imrenmek, gayret etmek, hırslanmak gibi güdülenmeyi ifade eden pek çok kelime bulunmaktadır. Farklı anlamlara gelen bu terimlerin ortak yönü bireyi belli bir hedefe yönlendirmesidir. Acıktığımız zaman yiyecek, susadığımız zaman su aramamız, başarılı olmak istediğimiz zaman çalışmamız birer güdülenme örneğidir (Tevrüz, 2002: 96). Güdü, insanoğlunun yükselmeye ve başarıya ulaşmak uğruna her konuda gösterdiği çabadır. Tarihe bakıldığında yapılan savaşlarda elde edilen zaferler, ordu komutanlarının askerleri güdülemesi sonucu kazanılmıştır. Öğrenciler güdülenerek derslerine daha iyi çalışır ve girdikleri sınavlarda başarı elde etmektedir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 34).

İşletme ve yönetim bilimi ise işgörenlerin güduları üzerinde durmaktadır. İşgören davranışlarını yönlendiren örgütsel motivasyon, günümüzün popüler konuları içerisinde yer almaktadır. Çünkü güdülenme, işgören davranışlarının anlaşılmasında büyük bir öneme sahiptir. Bir kişinin örgüt içinde gönüllü davranışının yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini etkileyen içsel güçlerini ifade ederek belli bir amaca (yön), belli bir zaman (süreklilik) ayırmaya ve belli bir seviyede çaba (yoğunluk)

göstermede istekli olma halidir (Adair, 2016: 9; Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 34; Köroğlu, 2011: 136; McShane ve Von Glinow, 2016: 88).

Motivasyon Dobre (2013: 54)' ye göre, “davranışı güçlendiren ve devam etme eğilimini tetikleyen güçlü bir araç olduğu, diğer bir ifadeyle bir ihtiyacı karşılamak ve belli bir hedefe ulaşmak için itici içsel güç olduğu”; Luthans (1992: 146) ve Tınaz (2013: 6)'a göre “fiziksel veya psikolojik bir gereklilik ile ortaya çıkan, örgütsel hedefe ya da özendirici bir şeye karşı çalışanın harekete geçmesi”; Simonz ve Enz (1995: 21)'e göre, “belirli bir iş seçmeye, o işte kalmaya ve sıkı çalışmaya zorlayıcı güç”tür. Robins ve Judge (2016: 205) ise, “bir kişinin bir hedefe ulaşma doğrultusunda göstermiş olduğu tutarlılık, hedef ve azim süreci” olarak tanımlamışlardır (Robins ve Judge, 2016: 205). Son olarak Ölçer (2005), “işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve verimli çalışmaları sonucu kişisel ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanacağını inandırılması” şeklinde ifade etmiştir (Ölçer, 2005: 2). Tanımlardan hareketle motivasyonun kişisel ve durumsal faktörlerin etkisi ile stabil değil dinamik bir süreç olduğu söylenmektedir. (Wiley, 1997: 263).

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, bireyin içinde bulunduğu toplum kültürünün, sosyal yapısının, bireyin duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenmektedir. Bir davranışın arkasında birden çok motive edici unsur olabilmektedir. Davranışın değişmesine yol açan korku, görev ve sevgi olmak üzere üç tür duygu bulunmaktadır. Korkudan dolayı motive olan çalışan, işi mecburiyetten yapmaktadır. Görevden dolayı motive olan çalışan, işi yapılması gerektiği için yapmaktadır. Sevgiden dolayı motive olan çalışan ise, işi istediği için yapmaktadır (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 39-40; Leete 2000: 425).

2.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyonun güdüleyen ve güdülenen olmak üzere iki ögesi bulunmaktadır. Çalışma hayatında güdüleyen yönetici, güdülenen çalışandır. Motivasyon güdüleyen ve güdülenenin gereksinimlerinin ortak bir noktada birleşmesi sonucu oluşmaktadır (Tınaz, 2013: 14). Bir yönetici motivasyon ve verimliliği artırmak istiyorsa, çalışanların; davranışlarını, isteklerini, duygularını ve bunları etkileyen faktörleri göz ardı etmemelidir. Çalışanların motivasyon düzeyleri, ihtiyaçlarından en önemlilerinin,

yöneticileri tarafından, ne kadarının doyurulduğu ile değişmektedir. Davranış bilimciler, çalışanın işe karşı ilgisinin arttırılarak, iş doyumuna ulaşması için güdülemenin gerekliliğine inanmışlar ve giderek duygusallaşan çalışanların ortaya çıkaracağı sorunların çözümlenmesi için bu kavrama daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Keser, 2005: 78). Çünkü hızla değişen ve rekabetin sürekli arttığı iş dünyasında işletmelerin motive olmuş çalışanlara ihtiyacı vardır. Motive olmuş çalışan, daha etkin ve verimli çalışarak işletmelerin devamlılığını sağlamaktadır (Lindner, 1998). İşletmelerin hizmet kalitelerini artırması çalışanlarının işe karşı tutumları, algıları, davranışları ve en önemlisi motivasyon düzeylerinin etkisi ile gerçekleşmektedir (Hays ve Hill, 2001: 337).

Motivasyonun çalışanlar ve işletmeler açısından önemi iki başlık altında detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.2.1. Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri yaptıkları işten ve bulundukları iş çevresinden memnun olma düzeylerine bağlıdır. Çalışanlar arasında ortaya çıkan performans farklılıkları, güdülenme dereceleri arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Örgütün amaçlarına uygun amaçlar koyan ve bu amaçlara ulaşmak için gayretli bir şekilde çalışan bireylerin güdülenme dereceleri yüksek olmaktadır. Bireyin amaçları ile örgüt amaçlarının birbiri ile bağdaşmadığı durumda ise güdülenme dereceleri düşük olmaktadır (Tınaz, 2013: 16). Düşük motivasyonlu çalışanlarda bedensel ve psikolojik rahatsızlıklar görülmektedir. Ayrıca örgütün verimsizliğine neden olmaktadırlar. Motivasyonu düşük bireyde dikkat dağınıklığı, iş arkadaşları ve yöneticiler ile olumsuz iletişim, iş kazaları, işe devamsızlık, sıkça izin kullanımları, işten ayrılmalar en sık görülen olumsuz durumlar olarak sıralanmaktadır (Köse, 2009: 10).

Bireyler, günlerinin büyük bölümünü geçirdikleri iş yerlerinde kendilerine ve görüşlerine değer verilmesini beklemektedir. Çünkü fikirlerine, yeteneklerine ve görüşlerine değer verildiğini hisseden çalışan mutlu olmakta ve örgüte bağlanmaktadır. Çalışanların görüşlerinin alınması, alınan kararların uygulamaya

geçirilmesi ve sonuçların paylaşılması bireyin motivasyonunu büyük ölçüde arttırmaktadır (Tınaz, 2013: 16).

Günümüz sanayi ötesi toplumda örgütlerin belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için ihtiyaç duydukları faktörler içinde en önemli ve denetim altına alınması zor olanı emek faktörüdür. Diğer üretim faktörleri ile birleşerek işletme amaçlarına katkı sağlayan insan emeğine çalışmayı benimsetmek ve bu doğrultuda örgütsel performansı arttırmaya çalışmak yöneticilerin en öncelikli konular arasında yer almaktadır. Çalışanın motive edilmesi, çalışanı işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici şekilde yapılan tüm eylem ve uğraşlar olarak ifade edilmektedir (Öğüt vd., 2004: 285).

Yöneticiler çalışanlardaki düşük motivasyonu, motivasyon kuramlarının yönetsel uygulamalarını ve insan kaynakları politikalarını kullanarak giderilebilmektedir. Buna uygun yapılacak iş planı, amaçlara göre yönetim, yetki devri, personeli güçlendirme, katılımcı yönetim, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi yöntemler çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmektedir. Bu durum işletmenin rekabetçi bir üstünlük sağlamasına yol açmaktadır (Yüksel, 1998, 144).

Şimşek ve arkadaşlarına göre (2016: 146)'a göre motivasyon araçlarının çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri şunlardır:

- Çalışan amaçları ile örgüt amaçlarının uyum sağlaması,
- Bireylerin yaratıcılık ve liderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlaması,
- Çalışanların egolarının tatmin edilmesi,
- Kişiler arasındaki rekabeti olumlu yönde geliştirmesi,
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması,
- Çalışanın iş doyumunu artırırken, işletmenin verimliliği yükseltmesi,
- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarının karşılamasına olanak hazırlaması,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirebilmeleri için araştırmaya teşvik etmesidir.

2.2.2. İşletmeler Açısından Önemi

İşletme hedeflerine ancak çalışanlarını motive ederek ve onların ihtiyaçlarını anlayarak ulaşabilmektedir. Her insanın istek ve ihtiyacı farklı olduğu için kişiyi motive edecek motivasyon faktörleri aynı değildir. Bu yüzden işveren ve yöneticiler, çalışanlarının bireysel farklılıklarını dikkate almalıdır (Efil, 2015: 162).

Köroğlu (2011: 142)'na göre motivasyonun işletmelere sağlayacağı olumlu etkiler şunlardır:

- İşletmelerin yeni yatırım ve teknolojileri takip gücü artması,
- İşletme karlılığında artış meydana gelmesi,
- İşin bitiş süresinin kısılması,
- Maliyetin düşmesine bağlı olarak ürün fiyatlarında düşmesidir.

Çalışanın istek ve üretkenlik seviyesi, işine ve iş ortamının şartlarına göre değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin amaca uygun belirlediği özendirici araçlar ile astlarının işlerini daha iyi yapmalarını, kaynakları daha verimli şekilde kullanmalarını ve işlerine gönülden sarılmalarını sağlamaktır. Ayrıca yarının korkusu ve endişesini taşımayan çalışanlar, örgüte güvenle bakmaktadır. Örgüte olan güvenini kaybeden bir çalışan, motivasyon kaybına uğramaktadır (Tınaz, 2013: 15; Özsoy, 2016: 4-5).

2.3. Motivasyonu Artırmaya Yönelik Araçlar

Küreselleşme ile birlikte işletmeler arasındaki eşitsizlik azalmış ve örgütler zorlu bir rekabet ortamına girmiştir. Bu rekabet ortamında örgütlerin farklılıklarını ortaya çıkaracak, etkinlik ve verimlilikleri sağlayacak en önemli unsurun insan kaynağı olduğu görülmektedir. Bir örgütte yer alan makine, sermaye, altyapı kısa sürede üretime hazır hale getirilebilirken insan kaynağının seçimi, eğitimi ve işe hazır hale getirilmesi çok daha zor ve zaman gerektirmektedir. Hangi üretim ve hizmet sektörü olursa olsun insanlar belli dönemlerde işlerinden bunalmakta, stres ve sıkıntı yaşamaktadır. Burada örgütte yer alan yönetici ve liderlere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler, çalışanlarının iş ve özel yaşantılarından kaynaklı sorunlarını

özmelerine yardımcı olabilmek adına onları motive ederek destek olmalıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 22-23; Kayacan, 2016: 157).

Çalışanların davranış ve tutumlarının yönlendirilmesi motivasyon konusuna girmektedir. Yönetmel bir başarı olarak kabul görülen çalışan motivasyonunun evrensel düzeyde kabul gören ve literatürde yer alan faktörlerine ise, “motivasyon araçları” denilmektedir (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 47).

Çalışanları motive eden motivasyon araçları kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Çünkü her bireyin farklı ihtiyaçları, sosyal, kültürel ve psikolojik yapıları bulunmaktadır. Bu yüzden motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Bir kişi için özendirici nitelikte olan araç, başka birinde aynı etkiyi göstermeyebilir. Örneğin, bir çalışanın motivasyonunu sağlamada ücret artışı gibi ekonomik araçlar etkili olurken, başka bir çalışan terfi ve eğitim olanakları gibi örgütsel-yönetmel araçlar ile motive olmaktadır. Ayrıca yöneticinin deneyimleri, işletmenin olanakları, uzun dönemli motivasyon planları motivasyon aracının seçiminde rol oynamaktadır. Çalışanın yüksek motivasyonla çalışabilmesi yönetici ve liderlerin uygun özendirici araçları seçimi ile gerçekleşmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 23; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 118; <http://haber.buroasistanlari.com>, 2019).

Yönetici motivasyonun amacı ve aracını belirlendikten sonra aşağıda yer alan hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (<http://haber.buroasistanlari.com>, 2019).

- Sürekli ve aynı motivasyon aracı tercih edilmemeli,
- Motivasyon bireye değil, gruba yönelik yapılmalı,
- Bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumlaştırılmalı,
- Yönetici uygun motivasyon araçlarını belirledikten sonra uygulamanın getireceği engel, güçlük ve sonuçları öngörmeli,
- Yönetici; davranış, mimik, ses tonu ile çalışanlara karşı özendirici ve inandırıcı olmalıdır.

Motivasyon araçları konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Motivasyon araçlarının sınıflandırılmasında literatürde iki farklı model yer almaktadır. İlk modele göre motivasyon araçları üç başlık altında sıralanmaktadır (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 60):

- Ekonomik Motivasyon Araçları
- Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları
- Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Literatürde yer alan diğer modele göre motivasyon araçları iki başlık altında ele alınmaktadır:

- İçsel Motivasyon Araçları
- Dışsal Motivasyon Araçları

Motivasyon konusunda genel kabul görmüş ve evrensel özelliğe sahip özendirici araçlar olsa da, her kişiye, her örgüte ve her topluma uyan bir motivasyon modeli bulunmamaktadır (Keser, 2015: 73). Bu çalışmada üç başlık altında gruplanan; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları sınıflandırılması dikkate alınmıştır.

2.3.1. Ekonomik Araçlar

Sanayi toplumunun başlangıcında dev fabrikalarda çok fazla sayıda vasıfsız işçi çalışmakta, kitle üretimi ve bürokratik yapılanma hâkimdi. İşçiler makinenin bir uzantısı olarak görölmekteydi. İşverenlerde havuç-sopa yöntemi olarak bilinen iyi davranışı ödüllendirme ve buna karşı kötü davranışı cezalandırmaya dayalı anlayış hâkimdir. Çalışana ödöl olarak daha fazla ücret vererek daha fazla verim elde etmek amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu dönemde ekonomik motivasyon araçların varlığından söz etmek mümkündür. 1970’li yılların ikinci yarısına gelindiğinde çalışma hayatı ve örgüt yapıları yeniden şekillenmiş, işgücü niteliğinde önemli değişimler meydana gelmiştir. Örgütlerde eğitilmiş, uzman ve vasıflı çalışanlar açısından ekonomik imkânların yanı sıra iyi çalışma şartları, kendini ifade etme, kararlara katılma, saygı

görme, kendini gerçekleştirme gibi çok sayıda faktör önemli hale gelmiştir (Keser, 2015: 73).

İşletmelerin kuruluş nedenleri ile işgörenlerin çalışma nedenlerinin temelde aynı oldukları görülmektedir. İşletmeler kârlarını, gelirlerini ve çıkarlarını maksimize etmek için faaliyette bulunurken; işgörenler kendisi ve ailesinin yaşantısını sürekli kılacak ücret geliri elde etmek için çalışmaktadır. Bu yüzden ekonomik motivasyon araçları, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için halen en önemli motivasyon kaynağıdır. Bu ülkelerde işsizlerin ve kalifili olmayan işçilerin sayısının çok, alternatif çalışma olanaklarının sınırlı olduğu bilinmektedir. Burada işgörenlerin en büyük korkusu başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmektir. Bu yüzden kendilerinden beklenildiği gibi davranmaktadırlar (Akçakaya, 2004: 211; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 120).

Çalışanları nelerin motive ettiğine ilişkin yapılan araştırmalarda, ekonomik araçların çalışanın motivasyonunu önemli derece etkilediği ortaya çıkmıştır. Ekonomik araçların etkisi toplum yapısının özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu konudaki bir araştırmada motivasyon unsuru olarak paranın Japon işçisi için önem taşımadığı ortaya çıkmıştır. Japon çalışanın motivasyon kaynağının; uyum, güven, göreve bağlılık, aidiyet duygusu, kendini adama gibi toplumsal değer yargılarına dayandığı saptanmıştır. Bu nedenle ekonomik faktörler her çalışanı motive edici bir unsur değildir. Türkiye’de yapılan araştırmalarda ise çalışanların motivasyonu üzerinde ekonomik araçlardan ziyade, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel araçların etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Örücü ve Kanbur, 2008: 87).

Bu çalışmada ekonomik motivasyon araçları; ücret artışı, primli ücret sistemi, kâra katılma, ekonomik ödüller, ayni ve sosyal yardımlar olarak beş başlık altında açıklanmaktadır.

2.3.1.1. Ücret Artışı

Ücret, çalışan motivasyonunu sağlayan en eski, en etkili ve en yaygın kullanılan ekonomik özendirme aracıdır. Çalışan, emeğinin karşılığında adil bir ücret olarak aldığı ücret ile asgari yaşam standardına kavuşmayı hedeflemektedir. Bu yüzden bireyin çalışma amaçlarının en temelinde “ücret” yer almaktadır. Ayrıca ücret ile birey sadece ekonomik güç elde etmemekte toplum içinde saygınlık ve otorite de kazanmaktadır. Ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni ve devamlılığını sağlayan bir araç olarak kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 120; Keser, 2015: 74).

Gelirin insanlar üzerindeki etkisini saptamak üzere 1969 yılında Fransa’da yapılan bir araştırmada, çalışanlara yöneltilen soru şöyledir: “Şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederiniz?” Bu soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların üçte ikisine yakın bir kısmının “ücret artışını” tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ücret, geçmişten bugüne az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde etkili bir motivasyon aracı olmaya devam etmektedir (<http://www.ikpaylasim.com>, 2019).

Ücret, bir motivasyon sağlayıcı ve asgari yaşam standardına ulaşmak için bir araçtır (Chıdı, 2010: 31). Ücretin kullanım şekli, süresi ve zamanlaması aracın etkinliği açısından önem taşımaktadır. Zamanlaması ve miktarı iyi hesaplanmamış ücret kısa vadede olumlu sonuçlar doğururken, uzun vadede olumsuzluklara neden olabilmektedir. Örneğin, ücret artışı ile motive edilen çalışan sürekli bir artış beklentisi içine girebilmektedir. Bu yüzden bir süre sonra ücretin özendirici etkisi kaybolmaktadır. Çünkü yüksek oranda ücret artışı bir motivasyon aracı olarak algılanırken, düşük oranda ücret artışı motivasyon kaynağı olarak düşünülmemektedir. Enflasyonun düşük olduğu dönemlerde yapılan ücret artışının çalışanları memnun etmemesi bu durumun en açıklayıcı örneğidir. Danışmanlık firması olan Hay Group’un yayınladığı rapora göre, düşük ücretin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri iki faktöre dayanmaktadır. Bunlar (Keser, 2015: 75):

- Her bireyin tüketim eğilimi ve harcama alışkanlıkları farklı olduğundan, ilan edilen enflasyon ile bireyin algıladığı enflasyon aynı olmamaktadır.
- Yüksek enflasyon dönemlerinde %60-70 gibi yüksek ücret artışlarına alışan çalışan, düşük enflasyon olduğu dönemde yapılan %4-5 gibi ücret artışı ile karşılaştığında psikolojik olarak az ücret aldığını düşünmektedir. Bu durum ücretin motivasyon artırıcı etkisini yok etmektedir.

Yunus balıklarına atraksiyon yaptırmak için, her defasında küçük balıkların yem olarak verilmesi gibi, işletmeler çalışanlarına ek çaba göstermeleri, yaratıcı güçlerinden faydalanmaları ve dinamizmlerini artırmak için sıklıkla ücret artışı politikası izleyebilmektedir. İzlenen bu politika, kısa süre için işletme verimliliğinde artış sağlamaktadır. Fakat ücret artışları işletmenin ekonomik gücünü aşacak duruma geldiğinde başarısız bir motivasyon uygulamasıyla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu durumda ücret artışından vazgeçilmesi çalışanların işe ve işletmeye karşı isteksiz, doyumsuz ve moral bozukluğu yaşamasına yol açacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 121).

Ücret artışı çalışanın fazla çabasının ödülü olarak uygulandığında asıl amacına ulaşmaktadır (Deniz, 2005: 158). Örneğin, parça başına ücret, satış miktarı üzerinden komisyon verilmesi gibi uygulamalar ücret artışı yönteminin en etkili kullanım biçimleridir (Yumuşak, 2008: 243). Fakat tüm bunların yanında işletmeler ücret seviyelerine belirlerken piyasadaki rekabetçi ücret seviyesine uygun adil bir ücret politikası uygulamaya özen göstermelidir (Miner, 1992: 54; Deniz, 2005: 158).

2.3.1.2. Primli Ücret Sistemi

Primli ücret sistemi, 1900'lü yıllarda sanayi toplumu ile beraber ağırlaşan çalışma koşullarında çalışanları elde tutabilmek, işgücü devir hızını azaltabilmek ve istenen çıktı miktarına ulaşabilmek adına örgütlerde uygulanmış bir motivasyon şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde ise şekil değiştirerek uygulanmaya devam etmektedir (Keser, 2015: 73-74).

Primli ücret sisteminin amacı, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara almış oldukları sabit ücretleri dışında ve üzerinde ücret ödeyerek,

motivasyonlarını artırmaktır. Primli ücret, bir çalışan veya çalışan grubunun belirlenen miktarın üzerinde ve istenilen kalitede üretimde bulunmasını sağlamak için yapılan parasal bir özendiricidir. Üretim belli bir seviyeyi aştığında zaman veya parça başına göre işçiye prim olarak ek ücret verilmektedir (Ergül, 2006: 99). Bu yüzden prim sistemi özellikle pazarlama ve satış birimlerinde çalışanları ilgilendirmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 28).

Primli ücret sisteminin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Yapılan işin ölçümü kolay olmadığında ücretin prim ile ödenmesi imkânsız hale gelmektedir. Bu durum zaman esasına göre ücret alanlar ile primli ücret alanlar arasında gerginlik meydana getirmektedir. Ayrıca primin hesaplanmasında adil olunmaması da çalışanlar arasında huzursuzluk yaratmaktadır. Bu yüzden prim oranının alt ve üst sınırı çok iyi tespit edilmelidir. Üst sınırın belli olmaması çalışanları çok fazla çalışmaya zorlamaktadır. Bu durum iş kazaları sayısında artışa, fiziksel ve psikolojik yıpranmaya, işin kalitesinde azalmaya ve verimlilikte düşüşe neden olmaktadır (Burton, 2012: 19; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 122).

Almanya’da temel ücretin %25 ile %50 arasında prim ödemesi olduğu görülmektedir. Keza Amerika’da ücretin %20 ila %30’u arasında ikramiye verilmesinin yaygın bir uygulama olduğu bilinmektedir (Chıdı, 2010: 30). Türkiye’deki işletmeler çalışanların yıllık ücretlerine ek üç veya dört ikramiye ödemesi şeklinde uygulamaktadır. Bu tür ikramiye uygulamaları ilk başlarda tüm çalışanlar için cezbedici olmaktadır. Fakat zamanla çalışanlar ikramiyeyi ücretin bir uzantısı gibi görmekte ve beklentilerini arttırmaktadır. Çünkü ikramiye almaya alışan birey, belli bir süre bundan mahrum kaldığında işe olan ilgisini ve işletmeye olan güvenini kaybetmektedir. Bu nedenle işletmelerin ikramiye uygulaması yerine, değişik zamanlarda ve farklı gerekçelere bağlı olarak ilave prim ödemesi çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu sayede işletme de finansal açıdan zora girmeden varlığını sürdürmekte ve güvenilir bir imaj oluşturmaktadır (Burton, 2012: 18; Keser, 2015: 77).

Primli ücret sisteminin özendirici araç olarak kullanılmasında dikkat edilmesi gereken kriterler; prim sisteminin adil, objektif, rasyonel ve şeffaf olmasıdır. Bu

kriterlerle ilgili çalışanın olumsuz bir durumla karşılaşması sistemi motive edici araç olmaktan tamamen çıkararak iş tatminsizliği, örgüte bağlılıkta azalma ve güvensizlik yaratacaktır (<http://www.ikpaylasim.com>, 2019).

2.3.1.3. Kâra Katılma

Kâra katılma, ekonomik motivasyon araçlarının bir diğeridir. İşgören performansının büyük bir kısmı elde edilen gelire bağlı olmaktadır. İşgörenlerin daha verimli ve istekli çalışmalarını sağlamak için işletmelerde yaygın şekilde kullanılmaktadır (Jana ve Petry, 2013: 10). Kâra katılma sisteminin özünü, örgütün her dönem sonunda elde ettiği kârın bir kısmını çalışanlar ile paylaşması oluşturmaktadır. Sistemin gerekçesi, üretimin gerçekleşmesinde katkısı olan emek faktörünün en az sermaye faktörü kadar önemli olmasıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 29; Zencirkıran, Keser, 2015: 78; Ergun Özler, 2013: 132; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 123).

Özendirici bir araç olarak kâra katılımın oldukça eski bir yöntem olduğu bilinmektedir. Bu konuda ilk uygulama 1886 yılında Amerika’da “Procter-Camble Co” adlı firma tarafından gerçekleştirilmiştir. Fransa da ise 1967 yılında yayınlanan Cumhurbaşkanlığı raporuyla başlamıştır. Raporda, çalışanların işletme gelişimine katkısından dolayı elde edilen kazanca katılımının sağlanması ve zorunlu hale getirilmesi kararlaştırılmıştır. Bu uygulama halen büyük firmalar için zorunlu olmaya devam etmektedir. Diğer ülkeler de bu tarihlerde benzer uygulamalar gerçekleştirmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 123; <https://hbr.org>, 2019).

Bingöl (2010; 507)’e göre kâra katılma ile ilgili üç tür yöntem yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunlar:

- *Nakit Olarak Dağıtım:* Bir yıl ya da daha az sürede kazanılan kârın dağıtılacak kısmının nakit olarak hemen dağıtılmasıdır.
- *Ertelenmiş Dağıtım:* Her yıl elde edilen kârın dağıtımının ileri bir tarihte (emeklilik, ölüm, sakatlık vb.) ödenmek üzere bir hesapta saklanmasıdır.

- *Karma Dağıtım:* Yukarıdaki iki uygulamanın beraber kullanılmasıdır. Burada kârın bir kısmı nakit olarak hemen ödenmekte, kalan kısmın ödemesi ileri bir tarihte gerçekleşmektedir.

Kârın hesaplanmasında nasıl bir yöntem uygulanacağına ilişkin bir model veya ortak bir anlaşma bulunmamaktadır. Her işletmenin koşullarına ve çalışanlarının unvanına göre farklı uygulamaları bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 124).

Konu ilgili yapılan çalışmalarda kâr paylaşımının bireyler üzerindeki davranışsal etkisinin olumlu olduğu sonucuna varılmıştır (Jana ve Petry, 2013: 13). Örgütler ve çalışanlar açısından kâra katılmanın faydaları; çalışanların psikolojik olarak örgütlerini sahiplenme duyguları artmakta, işe olan ilgi ve başarıları artmakta, devamsızlık azalmakta, örgütte bir ekip ruhu yaratılmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 248; Ergun Özler, 2013: 133). Çalışanlar kârın artırılması için daha fazla çaba gösterecek böylece örgütün üretim ve verim düzeyinde artış meydana gelecektir. Kâra katılım uygulamasının bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar; çalışan başarısı ile kâr payı arasında ilişkinin doğru kurulamaması, çalışkan ile tembel personele aynı oranda pay ödemesi yapılması, her yıl kâr dağıtımına alışmış çalışanlara bir dönem kâr dağıtımı yapılmadığında yaşanan moral bozuklukları ve yöneticilerin suçlanmasıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 29; Ergun Özler, 2013: 133).

Kâr dağıtımının başarılı olması örgüte hem ekonomik hem sosyal açıdan olumlu geri dönüşler sağlamaktadır. Fakat sistemin iyi organize olmadığı ve adaletsiz bir pay dağılımı gerçekleştiği hissi genel kabul görmüşse, bu örgüte ciddi zarar ve maliyet getirebilmektedir. Uygulamada yapılacak hatalar kâr dağıtımını yöntemini motivasyon unsuru olmaktan uzaklaştırarak işyeri huzurunu bozan bir faktöre dönüştürecektir (Keser, 2015: 80; Ergun Özler, 2013: 133).

2.3.1.4. Ekonomik Ödüller

Her kurumun belirlediği ödül sistemi vardır. Bu sistemler kişiden-kişiyeye, departmandan-departmana farklılık göstermektedir. Ödüllerin kişileri motive etmedeki etkisi büyüktür. Bununla ilgili Micheal Leboeuf, çalışanların işlerini

tamamlaması, işletme etkinlik ve verimliliğinin artmasının çalışanların iyi bir şekilde ödüllendirmesi ile mümkün olacağını dile getirmiştir (Tracy, 2015: 49).

Ödüller, kurumun üretkenlik ve kâr hedefleri ile ilgili başarı sağlandığında gündeme gelmesi gereken bir motivasyon aracıdır. Somut ve soyut olmak üzere iki tür ödül vardır. Ekonomik ödül olarak adlandırılan somut ödüller; para, tatil gibi maddi kazanımlardır. Parasal ödül, çalışanın bir yenilik veya buluş önermesi, üretim artışına katkı sağlaması, kaliteli iş çıkarması karşılığında verilmektedir (Tracy, 2015: 55; Ergun Özler, 2013: 133).

Ekonomik ödül uygulamasında dikkat edilmesi gereken hususlar (<http://urlbu.com/f8f8b>, 2019):

- Çalışanlara ödülleri nasıl elde edecekleri açıklanmalıdır.
- Belirlenen ödüller ulaşılabilir olmalıdır.
- Ödüller, performans ile ilişkilendirilmelidir.
- Ödül sistemi çalışanlar tarafından adil olarak görülmelidir.
- Çalışanlar sadece büyük hedeflere ulaşınca değil, küçük hedeflere ulaşınca da ödüllendirilmelidir.
- Ödül, çalışanın başarı elde etmesinden hemen sonra ödenmelidir.
- Ödüller sıklıkla değiştirilmelidir.

Yukarıda belirtilen ifadelerle dikkat edilmesi gerekir. Çünkü birey, değerli ödül elde ettiğinde çabasını artırmakta ve yeni öneriler geliştirme konusunda istekli olmaktadır. Çalışanların yüksek performansı ve yeni fikirleri işletme başarısını artırmaktadır. Bu sistem iyi işletilemezse istenmeyen durumlar meydana gelmektedir. Çalışan, iş arkadaşının elde ettiği başarı ve ödüle bakarak adil bir ödül sisteminin olmadığını düşünebilmektedir. Performans göstergelerine göre verilmeyen ödüller de yine kafa karıştırıcı bir etki yaratabilmektedir. Buna benzer durumlar kurum içi ilişkileri bozarak, huzursuz bir ortamın yaratılmasına neden olmaktadır. Bu yüzden grup içinde belli bir kişiye verilecek ödülün kişiler arası ilişkileri bozmaması gerekmektedir. Ekonomik temelli ödül sisteminin bir başka engelini kültürel farklar oluşturmaktadır (Eerde, 2014: 2-3). Örneğin, Türkiye gibi toplulukçu kültürün öne çıktığı ve biz duygusunun hâkim olduğu ülkelerde, grup içinden bir kişinin

ödüllendirilmesi tehdit edici bir durumun yaratılmasına neden olmaktadır. İş huzuru bakımından grup veya departmana dayalı ödüllendirmeler bu ülkeler için daha uygun gözükmemektedir (Keser, 2015: 78).

2.3.1.5. Ayni ve Sosyal Yardımlar

Çalışanlar maddi anlamda ne kadar tatmin olursa işlerine olan motivasyonları o kadar artacaktır. Bu yüzden örgütlerin sağlamış olduğu pek çok ayni ve sosyal yardım bulunmaktadır. Çalışana daha iyi yaşama ve çalışma olanağı sağlayan ekonomik destekler; servis aracı, öğle yemeği, molalar için kurulan kafeteryalar, özel sağlık sigortası, çalışanların kendilerine ve çocuklarına verilen eğitimler, erzak paketi, giyecek yardımı, bayram ikramiyesi, şirket ürünlerinden indirimli alımlar, hediye çeki, araç ve telefon tahsis edilmesi gibi yardımlar sosyal yardımlar veya kolaylıklar içerisinde sayılmaktadır (Köroğlu, 2011: 156-167; Ölçer, 2005: 3; Keser, 2015: 82) Örgütün ekonomik olanakları ölçüsünde uygulamaya koyduğu sosyal haklar iş-yaşam kalitesini iyileştiren, çalışanlara daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan önemli bir ekonomik motivasyon aracı olmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 30).

Gayri nakdi sosyal yardımlar, günümüz örgütlerince çok geniş kapsamlı olarak uygulanmaktadır. Dünya çapında on bin kişiye istihdam sağlayan Google, çalışanlarının konforuna verdiği önemle en iyi örneklerden biri olmaktadır. Google çalışanları dilediği zaman kanepede, hamakta dinlenebilmekte; bilardo, basketbol, bisikletle dolaşabilme gibi birçok zevke uygun aktivitelerde bulunabilmekte; öğle yemeklerini diledikleri kafeteryadan ücretsiz olarak temin edebilmektedir. Türkiye’de ise Koç Holding’in topluluk olma amacı ile yürüttüğü “Koç Ailem” programı örnek teşkil etmektedir. Koç Holding yönetimi bu program kapsamında çalışanlarına Koç ürünlerinde indirim yapmakta, çalışanların çocuklarının eğitimleri için burs ve Koç bünyesindeki şirketlerde staj yapma fırsatı tanımakta, çalışanlarına ev ve araba alımlarında destek kredisi sunmaktadır (Keser, 2015: 81).

Türkiye’de sosyal yardımlar toplu iş sözleşmesi kapsamında olup, mavi yakalı çalışanlar için ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü bu tür yardımlar ücret ve prim gibi nakdi olmamakla beraber, çalışanların harcamalarında tasarruf sağladığı için

önemsenmektedir. Yapılan araştırmalarda bulunduğu kurumun sosyal olanaklarından tatmin olan bireylerin iş motivasyonlarının arttığı, işe devamsızlıklarının azaldığı ve örgüt bağlılıklarının arttığı ortaya çıkmıştır (O'Driscoll ve Randal, 1999: 199; Wong ve Pang, 2003: 551; Dündar vd., 2007: 108).

2.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışan motivasyonunun sağlanmasında birincil etkiye sahip olan ekonomik özendiriciler günümüzde daha az önemsenmeye başlanmıştır. Çünkü çalışanlar ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal araçlar ile de motive olmaktadır. Son zamanlarda işletmelerde etkisini gösteren psikolojik ve sosyal özendiriciler, bireylerin sadece ekonomik bir varlık olmadığı aynı zamanda sosyal bir varlık olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Ritchie ve Martin (1999:16), işletme yöneticilerin çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla parayı tercih ettiklerini ve bu durumun kısa süreli bir mutluluk sağlayacağını açıklamışlardır. Mutluluğun kalıcılığı için sadece ekonomik araçların değil, psiko-sosyal araçların da tercih edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Demirci, 1999: 323; Köroğlu, 2011: 157-158).

Çalışanlar, bugüne kadar daha çok ekonomik araçlar ile doyuma ulaştırılmaya çalışılmış, yavaş yavaş psikolojik olarak ödüllendirilmeye başlanmıştır. Bu durum değişen ve gelişen dünya düzeninin çalışanlar üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Günümüzde önemli bir sayıya ulaşmış Y kuşağı çalışanını sadece ekonomik özendiriciler ile örgütte tutmak mümkün olmamaktadır. Yeni nesil çalışanlar; insan yerine konmayı önemseyen, sevdiği işi yapmayı ve kişisel gelişiminin düşünülmesini isteyen, daha fazla serbest zaman kazanımı bekleyen bireylerden oluşmaktadır. Bu yüzden ekonomik araçlara çok kolay sırtlarını dönebilmektedirler. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütlerin bu gerçeğe göre hareket etmesi gerekmektedir (Yumuşak, 2008: 244; Keser, 2019: 128).

İşgörenlerin mutluluk içinde çalışma ve yaşamalarını sağlayacak ortam yaratılmadıkça mutlak başarıya ulaşmak mümkün gözükmemektedir. Fakat tüm çalışanların mutlu olacağı ortam yaratılması çok kolay değildir. Çünkü bireyler birbirinden farklı tutum, arzu, ihtiyaç, eğitim düzeyi, sosyal şartlara sahiptir. Dolayısıyla birisi için geçerli olan çalışma ortamı başka biri için yeterli olmamaktadır.

Çalışanları ortak amaç doğrultusunda bir araya getirebilmede psiko-sosyal motivasyon araçları etkili olmaktadır. Psiko-sosyal araçların etkinliği için çalışanların psikolojik ve sosyal yapıları iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 127; Demirci, 1999: 323).

Bu çalışmada psiko-sosyal motivasyon araçları; çalışmada bağımsızlık, sosyal etkinlikler, örgütsel destek, öneri sistemi, beğenilme ve takdir görme olmak üzere beş başlık altında incelenecektir.

2.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

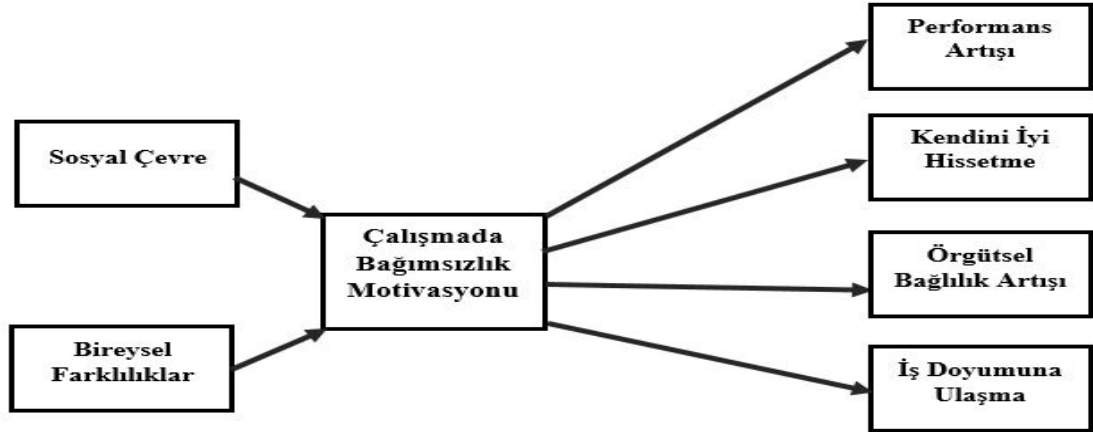
Çalışanların birçoğu benlik duygularını tatmin edici, yetenek ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bağımsız çalışma ortamını önemsemektedir (Taşdemir, 2013: 62; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 128; Keser, 2019: 129; Köroğlu, 2011: 158). Çünkü işin nasıl yapılacağı konusunda kendini özgür hisseden birey yaratıcı olmakta, önemli kararlar verme yeteneği elde etmekte ve kişisel gelişimlerinde ilerleme kat edebilmektedir (<https://hbr.org/>, 2019). Çünkü bireyleri merkezi yönetimin olduğu, otoriter tavrın hâkim olduğu, aşırı baskının hissedildiği bir yerde çalıştırmak imkânsız hale gelmiştir. Çalışanın sürekli izlenmesi ve baskı altında tutulması bireyin işinden uzaklaşmasına, verimde düşüşe ve örgüte bağlılıkta azalmaya neden olmaktadır (Şimşek vd., 2016: 147).

Çalışmada bağımsızlık kavramı, çalışana sınırsız bir özgürlük alanı verilmesi ve her istediğini yapması anlamına gelmemektedir. Bireylerin işlerinde izleyecekleri yol ve yöntemler için tanınan sınırları belli bir serbestliği ifade etmektedir. Bu sınırlar, çalışanların ilgi ve yeteneklerine göre yöneticileri tarafından belirlenmektedir (Taşdemir, 2013: 62; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 128). Bağımsız çalışma olanağı bireye, grup içerisinde bir şeyler yapma gücü vermekte ve grubun değerli bir üyesi olduğunu hissettirmektedir. Ayrıca çalışana işini planlamasında, iş prosedürlerini belirlemesinde ve verilen görevlerde serbest olma fırsatı tanımaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Bireyin bir işi tamamladığında bunu kendi çabasının ürünü olarak görmesini ve iş başarısızlık ile sonuçlandığında bunu kendi çabasının eksikliği olarak yorumlamasında etkili bir yöntemdir. Kendini işine karşı sorumlu hisseden

bireyin işini daha fazla sahiplenmesini ve daha çok çaba sarf etmesini sağlamaktadır (Köroğlu, 2011: 159).

Çalışanın işinde hissettiği özgürlük duygusu içsel motivasyonunu ve mutluluğunu artırmaktadır. Bu nedenle çalışmada bağımsızlık çalışan motivasyonunu artıran önemli bir araç olarak görülmektedir. Bağımsız çalışmanın çalışan açısından sonuçları Şekil 1’de yer almaktadır. Şekle göre çalışana sosyal çevresi ve bireysel farklılıkları göze alınarak tanınan bağımsızlığın; çalışanın performansını arttırdığı, psikolojik olarak kendini iyi hissettirdiğini, örgüte duyduğu güven ve bağlılığı arttırdığı, iş doyumuna ulaşmada yardımcı olduğu anlaşılmaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 332).

Şekil 1: Çalışmada Bağımsızlık ve Sonuçları



Kaynak: Gagne, Marylene and Edward L. Deci (2005), Self-Determination Theory and Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 347.

Çalışmada bağımsızlık; yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasında, yönetime karşı olumsuz bakışların azalmasında, işgören devamsızlığının önlenmesinde ve verimlilik artışında kullanılan etkili bir araçtır. Bu araç sayesinde yetki ve sorumlulukları artan, kendini gösterme fırsatı ve inisiyatif kullanma olanağı elde eden işgörenlerin motivasyonları olumlu yönde etkilenmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 36).

2.3.2.2. Sosyal Etkinlikler

Sanayi devriminin getirdiği geleneksel iş hayatı insanı bir makine olarak görmekten öteye geçmemekteydi. Dolayısıyla bireyin gevşemesi ve işini aksatmasına yol açacağı düşünülen hiçbir uğraşa yer verilmiyordu. Değişen dünya ile birlikte iş hayatı da farklılaşmıştır. Artık insanları tehdit ederek veya onlara çok para ödeyerek örgüte bağlamak mümkün gözükmemektedir. Çalışanlarından yaratıcı olmasını ve katma değer yaratmasını bekleyen günümüz örgütlerinin teşvik edici bir takım faaliyetlerde bulunması önem arz etmektedir (<https://www.hugheseducation.com>, 2019). Çünkü zamanlarının çoğunu ofiste geçiren çalışanların üretkenliği ve mutluluğu yönetim olarak onların ne kadar düşünüldüğü ile ilgili olmaktadır. Uzun saatler boyunca çalışan ve bu nedenle sosyalleşme imkânı bulamayan bireyler için düzenlenen sosyal etkinlikler motivasyonu artırmak için kullanılan etkili bir araçtır (<https://www.forbes.com/>, 2019).

Sosyal etkinlikler, çalışanların birbiri ile sosyal ve düşünsel paylaşımda bulunmasına yardımcı olmaktadır (Erçevik ve Önal F., 2011: 153). Örgüt içi sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve boş zamanların değerlendirilmesi amacıyla uygulanan başlıca sosyal etkinlikler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 134; Yıldırım, 2018: 1082; <https://www.forbes.com/>, 2019; <https://www.employeebenefits.co.uk>, 2019; <https://www.hugheseducation.com>, 2019):

- Geziler: Farklı bölümlerde çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek için düzenlenen gezi, piknik vs. etkinlikler çalışanların streslerini atmalarına yardımcı olmaktadır.
- Oyun ve Dinlenme Alanları: Çalışanların molalarında keyifli vakit geçirmeleri için kurulan oyun odaları, dinlenmeleri için tasarlanan dinlenme odaları memnuniyet ve genel mutluluk düzeyinde artış sağlamaktadır.
- Sportif Aktiviteler: İşletmelerin yoğun iş temposundan egzersiz yapmaya fırsat bulamayan çalışanları için spor tesisleri kurması, karşılaşma veya turnuvalar düzenlemesi gibi aktiviteler çalışanların memnuniyetini, aidiyetini ve genel mutluluğunu artırmaktadır.

- Özel Günler ve Yemekler: Çalışanların doğum günlerini kutlamak, şirket başarısından sonra kutlama yemekleri organize etmek, çalışanların aileleri ile beraber katılacakları hafta sonu kahvaltıları, sinema ve tiyatro etkinlikleri çalışanları özel hissettirmektedir sağlamaktadır.
- Sosyal Sorumluluk Projeleri: Belli başlı kuruluşların yardım kampanyalarına destek olma, çevreye duyarlı projelere katılma ve gerekli çalışmaları yapma çalışanları bir araya getiren ve ruhlarına iyi gelen uğraşlardır.

Sosyal etkinlikler pek çok işletme tarafından tercih edilmektedir (Boumerster ve Leary, 1995: 497). Sosyal etkinliklerin işletmeler tarafından desteklenmesi grup ruhunu güçlendirmekte, verimli bir çalışma ortamı sağlamakta, monotonluğun önlenmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca sosyal etkinlikler çalışanlar tarafından organize edilirse daha etkili olmaktadır. Amacına ulaşan uygulamalar, çalışanların işlerini daha istekli yapmasına yardımcı olmakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Sevinç, 2015: 960).

2.3.2.3. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, işgörenleri motive edici bir diğer psiko-sosyal araçtır. Eisenberger ve arkadaşları örgütsel desteği, “çalışanın iyiliğinin önemsenmesine yönelik yaratılan algılar ve çalışanı etkileyen süreçler için sağlanan gönüllü katılımlar” şeklinde tanımlamışlardır. Örgütün çalışanlarını bir değer olarak görmesi, onların mutlulukları için uğraşması ve varlığını hissettirmesi, örgüt ile çalışan ilişkilerini olumlu yönde etkileyici bir nitelik taşımaktadır (Eisenberger vd., 1986: 500-501).

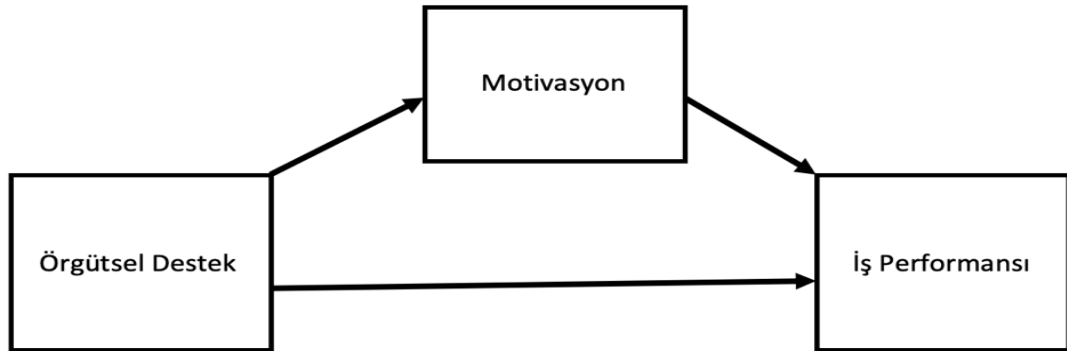
Çalışanlara destek sadece iş yaşamına ilişkin değil, çalışanın iş dışı yaşamına yönelik de olabilmektedir. Bireyin iş dışı aktivitelerinin, sorunlarının ve süreçlerinin örgüt tarafından desteklenmesi, bireyin işine daha fazla motive olmasını sağlamaktadır (Keser, 2019: 139). İş dışı durumlar; çalışanın evlenmesi, çocuk doğurması, bir yakınının kaybetmesi gibi kişinin yaşamı için önemli zamanlardır. Bu dönemlerde çalışanın mesai arkadaşları veya yöneticisi tarafından kurum adına yapılan ziyaretler, verilen hediyeler örgütsel desteğin hissedildiği motivasyon uygulamalarıdır. Bir örgütün çalışanına katılmak istediği bir eğitim programı için esnek çalışma imkanı

sunması, çalışanın örgüte bağlılığını ve performansını arttırmaktadır. Örgütlerin dini ve ulusal bayram önceleri çalışanlarını kutlamaları, hediye çeki vermeleri veya sağlanan başka imkânlar önemli örgütsel destekler olarak görülmektedir. Çalışanlarının kişisel adli sorunlarında hukuksal destek sunulması örgütlerin yaygın bir uygulamasıdır (Keser, 2015: 89).

Örgütsel destekler çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesine ve bu yüzden daha fazla çaba göstermesine yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütün çalışanların bireysel sorunları ile ilgilenmesi motivasyon artışı sağlamaktadır. Motivasyon artışı da, bireyin performansında ve işletme verimliliğinde artış meydana getirmektedir (Keser, 2019: 138; Eisenberger vd., 2016: 3-4).

Örgütsel destek konusunda yapılan araştırmalarda, motivasyon ve iş performansı arasında olumlu ve birbirlerini etkileyen bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Saltson ve Nsiah, 2015; 658):

Şekil 2: Örgütsel Destek, Motivasyon ve İş Performansı İlişkisi



Kaynak: “The Mediating and Moderating Effects of Motivation in The Relationship Between Perceived Organizational Support and Employee Job Performance”, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, Vol: 3, No: 7, 2015, p. 658.

Artık birçok işveren çalışanları ile yakın ilişkiler kurmanın örgüt başarısını sağladığını düşünmekte ve buna göre hareket etmektedir. Örgütler, çalışanların mutluluğu için yatırım yaptıklarında ve çalışanlar bunu doğru algıladığında gelişim sağlanabilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 185). Örgütlerin çalışanların yaşamlarını

kolaylaştırabilmek adına verdikleri destekler, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve onları örgüte bağlamaktadır (Keser, 2019: 139; Hunter, 2011: 18).

2.3.2.4. Öneri Sistemi

İlk olarak 1880’de ABD’de kurulan ve 1980’lerden itibaren maliyet odaklı yaklaşımdan kalite odaklı yaklaşıma geçilmesi ile beraber diğer ülkelerde de yaygınlaşan öneri sistemi, çalışanların kalite ve verimlilik adına görüşlerini ifade ettiği, bunların değerlendirildiği ve uygun görülenlerin hayata geçirildiği bir uygulama olmuştur. “İşi en iyi, o işi yapan bilir” felsefesinden yola çıkarak oluşturulan sistemin Türkiye’deki işletmelerde de son yıllarda önemsendiği görülmektedir. Çünkü kurumsallaşmanın ve yenilikçi bir işletme olabilmenin çalışana ve onun fikirlerine önem vermek ile sağlanabileceği anlaşılmıştır. Bu yüzden kurumsallaşmış başarılı işletmeler öneri sistemini desteklemekte ve bu sistemi geliştirmeye çalışmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 217; <https://www.capital.com.tr>, 2019).

Üst yönetim tarafından iyi tasarlanmış bir öneri sisteminin üç aşaması bulunmaktadır. Birinci aşamada, yönetim tüm çalışanlarına öneri oluşturma konusunda yardım etmektedir. İkinci aşamada, çalışanlara daha iyi öneriler sunabilmeleri için eğitim verilmektedir. Üçüncü aşamada ise, yönetim önerilerin ekonomik etkisini değerlendirmektedir. Öneri sisteminin işletmeye ve çalışana bazı faydalar aşağıda belirtilmiştir (<http://ikuygulamalari.ikuygulamalari.com>, 2019):

- Çalışanlar işlerini ve iş yerlerini sürekli olarak sorgulaması ve örgüt politikalarını benimsemesi,
- Çalışanların öneri sunma isteğini oluşturarak aktif ve girişken olmaları,
- Çalışanların başarılı fikirleri motivasyonlarını artırması ve yeni önerilere karşı teşvik olması,
- Mali kaynakların daha etkin kullanımını sağlaması,
- Üretimde yeniliklerin ve gelişmelerin sürekli hale gelmesidir.

Öneri sisteminin sayılan bu faydalarının yanı sıra bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Gereksiz ve faydası olmayan fikir ve düşünceler üst yönetimce zaman

kaybı olarak görülmektedir. Üst yönetimin öneri getirenlere ilgisiz davranması, yeni önerilerin gelmesini engelleyici bir unsur olmaktadır. Çalışanın sunduğu iyi bir öneriyi yöneticinin kendi fikriymiş gibi lanse etmesi yaşanabilecek bir diğer sakıncalı durumu oluşturmaktadır (Ünlüöner vd., 2007: 14).

Öneri sisteminin çalışan motivasyonu üzerinde etki yaratabilmesi için örgüt tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar Zencirkıran ve Keser (2018: 218) tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

- Öneri sisteminin ödülle desteklenmeli,
- Yönetime sunulan önerinin beğenilmesi ve uygulanması karşılığında çalışan ödüllendirilmeli,
- Ödülün değeri, önerinin kazandıracığı fayda ile denk olmalı,
- Ödül, önerinin hayata geçirilmesinden hemen sonra verilmeli,
- Ödüllendirme, örgüt çalışanlarının katıldığı bir tören ile yapılmalıdır.

Öneri sistemini kullanan işletmeler çalışanların sunduğu öneriler ile maliyetlerini düşürebilmekte ve yeni kazanç yolları elde edebilmektedir. Önerilerin üst yönetim tarafından değerlendirilmesi ve uygun görülenlerin uygulanması çalışanlara kendilerini değerli hissettirecek, motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır (<http://ikuygulamalari.ikuygulamalari.com>, 2019).

2.3.2.5. Beğenilme ve Takdir Görme

Beğenilme ve takdir görme, çalışanların temel motivasyon kaynağı olarak kabul görmektedir. Başkaları tarafından değer görmek, parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek ve beğenilmek bireyin kendini gerçekleştirme güdüsünün karşılığı olmaktadır. Bu güdünün karşılanması bireyin içsel motivasyonunu sağlamaktadır (Abdullah vd, 2016: 49; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 130).

Çalışanlar yaptıkları işlerden ve olumlu davranışlarından ötürü üstleri tarafından takdir edildiklerinde bundan hoşnut olmakta ve işlerini daha istekle yapmaktadırlar. Yöneticilerin çalışanlara verdiği geri bildirimin asıl amacı da budur. Çünkü çalışanlar işlerinde ne kadar gelişme kat edebildiklerini veya edemediklerini

bilmek istemektedir. Yine elde ettikleri başarılarının yönetim tarafından kendilerine aktarılmasını, bunların ödüllendirilmesini ve takdir edilmesinden dolayı motive olmaktadır. Başarılarının dile getirilmesi çalışanı “ne kadar çok çalışırsam çalışayım ne de olsa değerim bilinmiyor” gibi negatif düşünceler içine girmesini engellemektedir. Başkaları tarafından fark edilmek çalışanın motivasyonunu ve performansını artırmaktadır. Örgütlerin takdir etme ve başarıyı ödüllendirme adı altında düzenledikleri programlar bunlara örnek oluşturmaktadır (Nelson, 1999: 29; Çeltek, 2004: 5; Delfgaauw ve Dur, 2007: 606).

Çalışanı takdir etmede dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şu şekilde sıralanmıştır (<http://www.continuouslearning.in/>, 2019):

- *Gerçekçi Olmalı:* Takdirin gerçekçi olmasına özen gösterilmesi gerekir. Sadece bunu yapmak adına performanslar övülürse, üst yönetime olan güven yıkılmakta ve takdirin motivasyon etkisi kaybolmaktadır.
- *Şeffaf Olmalı:* Takdir, belli performans parametreleri ve kriterlerine uygun yapılmalıdır. Şeffaflık sağlanamazsa, çalışanlarda motivasyon eksikliği görülecektir.
- *En Uygun Zaman Seçilmeli:* Geç kalınmış takdir etkisini yitirecektir. Bu yüzden takdir, düzenli olarak ve bir plana uygun şekilde gerçekleşmelidir.

İnsan bir örgütün sahip olduğu en değerli kaynaktır. Bir örgüt genel performansını ve kazancını artırmak istiyorsa verimli ve deneyimli iş gücünü koruması gerekmektedir. Çalışanları sadece maddi açıdan tatmin etmekle örgütte tutmak mümkün değildir. Onların içsel motivasyonlarını sağlamak gerekmektedir. İçsel motivasyonu sağlamada önemli araçlardan biri olan çalışan başarılarının fark edilmesi ve bunların takdir edilmesi, devamsızlığı azaltmakta ve sadakat duygusunu artırmaktadır (Danish vd., 2010: 159; Anoatema, 2016: 46).

2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışmada yer alan örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları; amaç birliğı, sağlıklı iletişim kanalları, eğitim ve terfi etme olanakları, alternatif çalışma şekilleri, fiziksel çalışma koşulları, işlerin yeniden dizayn edilmesi olmak üzere altı başlık altında incelenmektedir.

2.3.3.1. Amaç Birliğı

Bir işletme yönetimin en önemli işlevi, işletme amaçları ile çalışanların amaçları arasında uyum sağlamaktır. Örgütlerin çalışanların kolaylıkla uyum sağlayabileceğı makul hedefler belirlemesi ve bu hedefler gerçekleştiğinde çalışanları ödüllendirmesi beklenilmektedir. Başka bir deyişle, örgütler “kazanç sağlama” kadar “insan kazanma” politikasını uyguladığı sürece başarı elde edebilmektedir. Bunun için örgütlerden, iyi bir personel seçme ve değerlendirme sistemi kurulması ve yeni bir işgücü ihtiyacı için uygun adayların olduğu personel havuzu oluşturulması beklenmektedir. Büyük bir rekabetin ve değişimin yaşandığı günümüz çalışma hayatında, örgütsel amaçlar ile çalışan amaçları arasında bütünleşme her iki tarafın kazançlı çıkmasını sağlamaktadır (Deniz, 2005: 164; Keser, 2015: 82; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 136).

Örgüt amaçları, çalışanlar ile yöneticilerin katılımı ile belirlenmektedir. Çalışanlara hem örgütsel amaçların belirlenmesinde hem de elde edilen sonuçlarda sorumluluk yüklenmektedir. Bu katılım ve sorumluluk çalışanların motive olmasına zemin hazırlamaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 41).

Amaç birliğı kendiliğinden oluşmamaktadır. Bu birliğı sağlamada en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerden çalışanları fiziksel, düşünsel ve duygusal yapıları ile bir bütün olarak değerlendirmesi beklenmektedir. Yöneticiler çalışanlarına dürüst ve verimli çalışmanın örgüt çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da hizmet ettiğine inandırabildiklerinde, çalışan örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarını gerçekleştirdiğini düşünmektedir. Ortak amaç ve ortak çaba ile hareket etmenin önemini savunan bir yöneticinin başarı elde edebileceğı söylenebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 136).

Amacı olmayan örgüt ve çalışanlar rotasız gemiye benzetilmektedir. Örgütler amaçlarına ekip çalışması sonucunda ulaşabilmektedir. Amaçlara göre yönetim sistemi, çalışanlar arasında karşılıklı güven ve anlayış sağlamakta, herkes ortak bir amaç doğrultusunda yeteneklerini ve güçlerini birleştirmektedir. Çalışanın rastgele çalışması yerine ulaşabilir amaçlar doğrultusunda ilerlemesi, kendisi ve örgütünü başarıya götürmektedir. Amaç birliği çalışanların performanslarını yükseltmekte, işletmenin verimliliğini ve kârlılığını arttırmaktadır (Dinçer, 2011: 273; Kuzu, 2015: 39-40). Ancak çalışanın işletme amaçlarını ulaşamaz olarak algılaması motivasyonu düşürücü etki yaratmaktadır (Ergül, 2005: 70).

2.3.3.2. Sağlıklı İletişim Kanalları

İletişim örgütlerin en baskın ve önemli faaliyetleri arasında yer almaktadır. Çünkü iletişim, bireyler arasında bağlantı kurma, karşılıklı duygu ve düşüncelerin aktarılmasını sağlamaktadır. Gamble ve Gamble (2002), “iletişim insanlığın özüdür” ve “birbirimizle nasıl iletişim kurduğumuz hayatlarımızı ve dünyamızı şekillendirir” diyerek iletişimin yaşıntımızdaki önemini ifade etmişlerdir. İletişim her örgütte iki temel fonksiyona hizmet etmektedir. Çalışanın işlerini yapmak için ihtiyaç duyduğu bilgileri yaymakta, bağlılık ilişkilerini kuvvetlendirmekte, hedeflere ulaşması için faaliyetleri koordine etmesine yardımcı olmakta, sosyalleşme, karar verme, problem çözme ve değişim yönetimi süreçlerine katkı sağlamaktadır. Birey örgüte girmeden önce ve girdikten sonra örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmayı, işleri hakkında yöneticilerine fikirler sunabilmeyi, özgürce tartışabilmeyi ve sorunlarını açıkça dile getirebilmeyi istemektedir. Bundan dolayı iletişim çalışanlar üzerinde son derece olumlu etkiler yaratmaktadır. Belirsizlikler ortadan kalkmakta, çalışanların kendilerine ve örgüte karşı duydukları güven artmaktadır (Mutuku ve Mathooko, 2014: 29-32; Gümüş ve Sezgin, 2012: 59).

Bir örgütte açık olmayan iletişim kanalları hâkim ise, belirsizlik ve güvensizlik temeline dayanan ilişkiler meydana gelebilmektedir. Belirsiz bir örgüt ortamı dedikodu için uygun zemin hazırlamakta, çalışanların işlerinde başarısız olacaklarını ve işlerini kaybedeceklerini düşünmesine neden olmaktadır (Deniz, 2005: 167). Belirsizlik ne kadar çok olursa verimlilik de o kadar düşmektedir. Çalışanların

motivasyonunu sağlamak için içten ilişkiler kurmak, örgütün nasıl bir yapılanmaya sahip olduğu ve geleceğe yönelik izleyeceği politikaları net bir şekilde ifade etmek, ürünleri iyi bir şekilde tanıtmak, çalışan başarılarının ödüllendirmek gerekmektedir. Seçilen iletişim kanalının açıklık, şeffaflık ve netlik ilkelerine dayanmalıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 59-60).

Örgütlerin işleyişi ve yaşaması bireyler ile gruplar arasındaki etkili iletişime bağlı olmaktadır. Etkili iletişim zaman kaybını önlemekte, çalışan ve müşteri memnuniyetini artırmak için gerekli araçları sağlamaktadır. Eğer çalışan yönetimin kendisi ile etkili bir iletişim kurduğunu düşünürse tatmin olmakta ve örgüte güven duymaktadır (Ramadanty ve Martinus, 2016: 78). Ayrıca etkili iletişim, çalışanlar arasında aidiyet duygusunu güçlendiren önemli bir araçtır (Deniz, 2005: 167).

Etkili iletişimde en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Üst yönetim ve insan kaynaklarının iletişim sürecine zarar verecek engelleri kaldırması gerekmektedir. Bu engelleri ortadan kaldırmak ve yüz yüze iletişimi geliştirebilmek için CEO toplantıları, yuvarlak masa toplantıları, öğle yemekleri, bölümler arası zihinsel çalışma grupları düzenlenebilmektedir (Mutuku ve Mathooko, 2014: 44). Bu faaliyetler bireyler arası iletişimde engelleri ortadan kaldırmakta ve çalışanları motive etmektedir (Chinaemerem, 2017: 588).

2.3.3.3. Eğitim ve Terfi Etme Olanakları

Örgütler, eğitim ve terfi etme olanağını motivasyon politikası içerisinde beraber yürütmektedir. Bu iki önemli araç, birbirini tamamlamakta ve benzer amaçlar için kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 138).

Eğitim Olanakları: Günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler çalışma hayatını etkilemektedir. Dünyadaki hızlı değişim ve gelişim, çalışanın mesleki bilgi ve kazanımı bakımından yetersiz kalmasına, örgüt içerisinde yabancılaşmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütler, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için dünyadaki yenilikleri yakından takip ederek değişime uyum sağlayabilmektedir. Bunun için en etkili çözüm eğitimidir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 1-2).

Bireylerin mesleki ve teknolojik gelişmelerden haberdar olabilmeleri, bilgi kapasitelerini artırabilmeleri, yeni yöntemler ile teknik ve bilimsel konuları öğrenebilmeleri eğitim sayesinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının gelişimine destek olmak için eğitimler düzenlemektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 138; Keser, 2015: 84; Kuzu, 2015: 41).

Örgütlerde uygulanan eğitimlere, hizmet içi eğitim ve oryantasyon eğitimi örnek verilmektedir. İşe yeni giren bireyin işe başladığı günden ayrılacağı güne kadar geçen zaman diliminde işi ile ilgili her türlü gelişime ve değişime uyum sağlayabilmesi için sürekli eğitilmesi gerekmektedir. Çalışanların işlerine karşı yakınlık gösterebilmeleri ve gelecekteki görevlerini yerine getirebilmeleri hizmet içi eğitim ile mümkün olmaktadır. Hizmet içi eğitim üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin artırılması, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde oluşabilecek hataların azaltılması, maliyetlerin en aza indirilmesi amacıyla çalışanın performans düzeyini artırıcı bilgi, beceri ve davranışın öğretilmesi olarak ifade edilmektedir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 3).

Örgütlerin sıklıkla kullandığı eğitim uygulamalarından bir diğeri, oryantasyon eğitimidir. Oryantasyon eğitimleri örgütün temel değerlerini anlamanın, çalışanın bulunduğu ortama uyum sağlamasının ve aidiyet göstermesinin bir aracı olmaktadır (Esencan, 2018: 13).

Örgütlerin başarısı çalışanların başarısına bağlı olmaktadır. Bu yüzden çalışanların eğitimi ve gelişimi örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Örgütlerin çalışanlarının gelişimleri adına eğitim programları planlamaları ve uygulamaları, motivasyonu ve başarılı artırmada etkili bir araçtır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 3; Kuzu, 2015: 42).

Terfi Etme Olanakları: Terfi; bir üst rütbe, görev ve makam sahibi olmak anlamına gelmektedir. Bu kavram gösterilen başarının bir gereği, karşılığı veya ödülüdür. Örgüt için kâr elde etmek, büyümek ne kadar önemli ise, çalışan için terfi almak, yüksek statü elde etmek o kadar önemlidir. Bu yüzden çalışanlar başarılı bir

performans gösterdiklerinde bir üst basamağa çıkma olanağı olan örgütlerde çalışmak istemektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 33; Zencirkıran ve Keser, 2018: 219).

Birçok kişi için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı, terfi ile sağlanmaktadır. Çalışanın terfi etmesi, daha yüksek bir sosyal statüye kavuşmasının göstergesi olmaktadır. Örgütler terfiyi, çalışanların kıdem durumlarına veya başarılarına göre belirlemektedir. Burada önemli olan seçilen terfi politikasının herhangi bir ayırım yapılmadan objektif kriterlere göre uygulanmasıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 34; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 138; Zencirkıran ve Keser, 2018: 219).

Faydalı eğitim programlarına katılan ve başarısından dolayı terfi alan çalışanın motivasyon ve tatmin düzeyi artmaktadır. Örgütler ve yöneticiler bu durumu dikkate alarak politikalarını düzenlemektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 219).

2.3.3.4. Alternatif Çalışma Şekilleri

Çalışanların motivasyonunu artırmak için kullanılan bir diğer uygulama ise alternatif çalışma şekilleridir. Alternatif çalışma şekilleri içerisinde, esnek çalışma ve evden çalışma Türkiye’de yaygın olarak kullanılmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 247).

Esnek Çalışma: Esneklik kavramı ilk kez 1967 yılında Almanya’da ortaya çıkmıştır. Kavram, trafik sıkışıklığını önlemek amacıyla çalışanların işe geç gelip, işten erken ayrılmalarına izin verilmesine yönelik uygulama ile gündeme gelmiştir. Başarılı olan uygulama 1969 yılından itibaren Avrupa başta olmak üzere birçok ülkeye yayılmıştır (Aydıntan ve Kördeve, 2016: 29).

Esnek çalışma, geleneksel olarak kabul gören “sekizden - on yediye, Pazartesi Cumaya” veya “belli bir mekanda, belli gün ve saatlerde” çalışma düzenine bağlı kalmadan, işgörenlerin, haftanın hangi günlerinde çalışmak istediklerini, işe başlama ve işi bırakma saatlerini belirledikleri alternatif çalışma şeklini ifade etmektedir (Aydıntan ve Kördeve, 2016: 29; Becker vd., 1993: 6).

Günümüzde esnek çalışma teknolojik ve ekonomik gelişmeler, uluslararası rekabet, yaygın işsizlik, hizmet sektöründeki gelişmeler, geleneksel iş dizaynının

çalışma hayatının ihtiyaçlarını karşılayamamasından dolayı tercih edilmektedir (Özçelik, 1995: 101).

Esnek çalışma düzenini uygulayan örgütler, çalışma zamanlarını çalışanları ile beraber düzenlemektedir. Kendi çalışma saatlerini kişisel ihtiyaçlarına göre belirleyen çalışanların işe geç gelmeleri ve devamsızlıkları önlenmektedir. Ayrıca çalışanlar, en verimli olduklarına inandıkları zamanda çalışabilmektedir. Esnek çalışma saatleri iş-aile dengesini sağlaması bakımından da çalışana yardımcı olmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 249).

Jain ve Swami (2014: 113) yaptıkları araştırmada çalışana verilecek esneklik ile işe devamsızlığın azalacağını ve daha istekle çalışmaya teşvik olunacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca büyüyen ve rekabetçi ekonomilerde yetenekli çalışanları örgütte tutabilmenin bir anahtarının esnek çalışma uygulaması olduğunu savunmuşlardır.

Esnek çalışma, örgütlerdeki maliyeti azaltan, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve verimliliği artıran önemli bir yönetsel motivasyon yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 43).

Evden Çalışma: Evden çalışmanın tarihsel uzantıları Sanayi Devrimi öncesi aile temelli tarımsal üretime dayanmaktadır. Günümüzde artan şehirleşme, sosyal hayatın gerekleri ve ihtiyaçları evden çalışmanın yeniden gündeme alınmasına neden olmuştur. Teknolojinin sunduğu olanaklar, bu çalışmaya uygun iş alanlarının çoğalmasını ve çeşitlenmesini sağlamıştır (Kaya ve Doğan, 2016: 1082; Özçelik, 1995: 105).

Evden çalışma, çalışanın genellikle kendi evi olmak üzere seçtiği bir yerde, işveren veya araçların denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereği bir malın üretilmesi veya bir hizmetin sunulması olarak tanımlanmaktadır. Evden çalışma çalışana süre esnekliği yanında mekân esnekliği de veren bir düzenlemedir (Eylenci ve Bakırcı, 2000: 24).

Evden çalışmanın birey, örgüt ve toplum açısından hem olumlu hem olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Naktiyok ve İşcan, 2003: 55). Evden çalışmanın

yaratabileceği olumlu etkilerin bazıları şu şekilde ifade edilmiştir (Kurland ve Bailey, 1999: 56-61; Teo ve Lim, 1998: 255; Niles, 1996: 19):

- Bireye Faydaları: Ev ve iş arası gidiş geliş için harcanan zaman ortadan kalkmaktadır. Ulaşım, seyahat, giyim giderlerinde tasarruf sağlanmaktadır. İş ve özel yaşam arasında denge kurmaya yardımcı olmaktadır.
- Örgüte Faydaları: İş gücü devir oranında azalma, işgücü arzında genişleme meydana gelmektedir. Yer, zaman bakımından maliyet tasarrufu sağlanmaktadır. Çalışanın moral ve motivasyonundaki artış örgüt verimliliğini arttırmaktadır. Orta düzey yönetici ihtiyacı ortadan kalkmaktadır.
- Topluma Faydaları: Trafik yükü azalmakta ve hava kirliliği önlenmekte, yakıt tasarrufu oluşmaktadır. Evli kadınların, öğrencilerin, engelli ve yaşlıların istihdama katılımını artırmaktadır.

Evden çalışmanın olumlu etkilerinin yanı sıra bazı olumsuz etkileri de görülebilmektedir (Hobbs ve Armsrong, 1998: 367; Kurland ve Bailey, 1999: 61; Kurland ve Cooper, 2001: 2; Mills vd., 2001: 52; Lim ve Teo, 2000: 567):

- Bireye Zararları: Mesleki ve sosyal izolasyon meydana gelmektedir. İş arkadaşları ile ilişki kopukluğu, işyeri haberlerinden, yeni gelişme ve durumlardan eksik kalınabilmektedir. Statü kaybı, kariyer gelişiminin durması gibi olumsuz etkiler yaşanabilmektedir. Birey öz disiplin ve motivasyon sağlamakta zorlanmakta, örgütsel bağlılık azalmaktadır.
- Örgüte Zararları: Yönetici ve çalışanların fiziksel performanslarının tespiti zorlaşmaktadır. Denetim, değerlendirme ve yönetim sorunları oluşmaktadır. Veri güvenliği ile ilgili sorunlar yaşanabilmektedir.
- Topluma Zararları: Aile veya komşular bireyin iyi bir işte çalışmadığını düşünebilmektedir.

Esnek çalışma ve evden çalışma olarak açıklanan alternatif çalışma düzenleri, özellikle otonomisi yüksek ve ilişki ihtiyacı düşük çalışanların motivasyonunu sağlamak için kullanılmaktadır (Kayacan, 2016: 157).

2.3.3.5. Fiziksel Çalışma Koşulları

Çalışanların evlerinden sonra en çok zamanını geçirdiği yer olan iş yerlerinde, kendilerini rahat hissedebilmeleri iş verimliliğini artırmaktadır. Çünkü yetersiz aydınlatma, ısıtma gibi fiziksel koşulların uygunsuzluğu, çalışma saatlerinin fazla olması, ergonomik koşulların sağlanamaması, iş güvenliği eksikliği fiziki ve ruhsal sağlığı olumsuz etkilemektedir (Hayta, 2007: 22). Ayrıca bu durumlar çalışma isteği ve temposunu önemli derecede etkilemektedir. Bu yüzden örgüt yönetiminin çalışma yerini ve onu etkileyen koşulları iyi düzenlemesi gerekmektedir (Kuzu, 2015: 143).

Bir çalışanın işi ile ilgili yeterince gayret gösterebilmesi için iş çevresinin arzu edilir düzeyde olması, yeterli araç, donanım ve kaynağa erişilebilir olması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 252). Çalışma şartlarının istenilen özellikte olması çalışanların işine motive edilmesinde, veriminin ve performansının artmasında, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde etkisini göstermektedir. Verimliliğin ve performansın olumlu sonuçlar vermesi çalışanın tatmini etkilemektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 43). Bu yüzden çalışma koşullarının hangi yön ve biçimde iyileştirilmesi çalışan istekleri doğrultusunda gerçekleştirilse, bu koşulların etkinliği daha çok olmaktadır (Kuzu, 2015: 144).

2.3.3.6. İşlerin Yeniden Dizayn Edilmesi

Çalışanların örgüt içinde performans sorunları yaşamaması için işleri iyi bir şekilde dizayn etmek gerekmektedir. İşlerin iyi bir şekilde dizayn edilmesi, üretim ve verimlilikte artışa, çalışan davranışlarında olumlu etkilere neden olmaktadır. Örgütlerin kullandığı en önemli iş dizaynı yaklaşımları; iş rotasyonu ve iş zenginleştirmedir. Bu iki yaklaşımın örgüte ve çalışanlara olumlu etkileri olduğu gibi olumsuz etkileri de bulunmaktadır (Özkalp, 2003: 7).

İş Rotasyonu: Birçok örgütün farklı hiyerarşik basamaklarında kullandığı iş dizaynı yaklaşımıdır (Kaymaz, 2010: 69). Rotasyon kelime anlamı olarak bir yerde çalışan bireylerin periyodik olarak bir görevden diğerine geçmesini ifade etmektedir. Çalışanın işi ile ilgili rutinlik ve can sıkıntısını önlemek amacıyla uygulanmaktadır

(Robbins ve Judge, 2017: 244; Deniz, 2005: 168). Özellikle montaj hattına dayalı tekrarlı işlerde çalışanlara iş rotasyonu uygulanarak işler daha çekici hale getirilmektedir. İş rotasyonu işe başlangıçta kullanılan bir uygulama olarak oldukça eskiye dayanmaktadır. İlk uygulamalar 1940'li yıllarda Fransa'da bir bisküvi fabrikası ile Amerika Birleşik Devletlerin'de akü üreten bir fabrikada çalışanlar üzerinde denenmiş ve başarılı olmuştur (Uyargil, 2018: 76).

İş rotasyonu tekniği ile örgütlerin bazı amaçları şu şekildedir (Efil, 2015: 225; Kaymaz, 2010: 69; Erikson ve Ortega, 2006: 654; Ganta, 2014: 227):

- Örgütün tüm işleyişi hakkında bilgi sahibi olma,
- İşe yeni girenlere kendi ve diğer birimleri gözlemlemek ve bunların politikaları hakkında bilgi edinme,
- Çalışan motivasyonunda etki yaratma,
- Genç çalışanları üst düzey yönetici olmaya hazırlama,
- Yapılan işlerin kalitesini artırmaktır.

İş rotasyonunun yukarıda ifade edilen olumlu amaç ve etkilerine karşın örgüt ve çalışan adına istenmeyen durumlar da oluşabilmektedir. Bu durumlardan bazıları şöyledir (Robbins ve Judge, 2017: 245; Efil, 2015: 225):

- Eğitim maliyetlerini yükseltmekte,
- Ekonomik değeri yüksek iş yapan bireyin görev değiştirmesi verimliliğini ve motivasyonunu olumsuz etkilemekte,
- Çalışma grubunun yeni bir kişiye uyum süreci kargaşaya neden olabilmekte,
- Sürekli görev değişikliği huzursuz ve güvensiz bir ortam yaratabilmekte,
- Farklı işlerde tecrübe ve bilgi sahibi olan bireylerin terfi beklentisi zamanında karşılanmazsa büyük bir hayal kırıklığı yaşanabilmektedir.

İş Zenginleştirme: Çalışanların sürekli aynı işi yapması, aynı teknik ve yöntemleri kullanması çalışanlar üzerinde monotonluk, bıkkınlık, işe yabancılaşma, yetenekleri gösterememe, yorgunluk, stres, iş tatminsizliği gibi psikolojik sonuçlar doğurmaktadır. Bu tür sonuçlar; işe devamsızlık, üretim kalite ve miktarında düşüş,

bireyler arası ilişkilerde bozulma, şikayet miktarının artış, motivasyon kayıplarına neden olmaktadır. İşin zenginleştirilmesi tam bu noktada işin yeniden dizayn edilmesini sağlayan bir yöntemdir. Herzberg tarafından önerilen bu yöntem, bir işin içeriğinin o işi yapacak çalışanları motive edecek şekilde düzenlenmesine dayanmaktadır. İş zenginleştirme, çalışanın iş sorumluluğunun dikey olarak genişletilmesi anlamına gelmektedir. Böylece çalışanlar, işlerin planlanması ve koordine edilmesinde daha özgür olmaktadır (Özkalp, 2003: 10; Gümüş ve Sezgin, 2012: 55).

Robbins ve Judge (2017: 247) tarafından zenginleştirilmiş işin etkileri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Çalışanların yetki ve sorumluluklarını artırarak, faaliyetlerin tümünü gerçekleştirmeye izin vermekte,
- Çalışanın otonomi ve kontrol sınırlarını genişleterek özerklik tanınmakta,
- İşleri planlama, yürütme ve değerlendirme ile ilgili sorumluluk düzeyini artırmakta,
- Çalışanlara performanslarını değerlendirme ve düzeltme için geri bildirim sunmakta,
- Parçalara ayrılmış işleri bir araya getirerek yeni ve daha büyük bir iş yapısı oluşturmakta,
- Çalışanın motivasyon düzeyi iş yaşam kalitesi ve verimliliği yükseltmektedir.

İş zenginleştirmenin yaratacağı sorunların olduğu belirtilmiştir. Birincisi, çalışanların değişime uyum sağlama süreçlerinde performans düzeylerinde düşüşlerin görülmesidir. İkincisi ise, bazı yöneticilerin çalışanların sorumluluk artışlarına karşı olumsuz bakışlarıdır. Bu durum çalışan ve yönetici arasında çatışmalar meydana getirmektedir (Özkalp, 2003: 11).

İş zenginleştirme yöntemlerinden bazıları aşağıdaki gibidir (Özkalp, 2003: 11; Robbins ve Judge, 2017: 247):

- Çalışanların Güçlendirilmesi: Bu kavram, çalışanlara yaptıkları işte karar alma ve katılımda bulunma özgürlüğü tanımaktadır. Daha sorumluluk gerektiren işlerde çalışanların “bir işi başarma duygusu” kazanmasını sağlamaktadır.
- Doğal Çalışma Birimleri Oluşturma: İşlerin bir bütün olarak belirgin ve anlamlı bir hale getirilmesidir. Yapılacak işler doğal çalışma grupları oluşturularak gerçekleştirilmektedir. Üretilen bir ürünün nasıl oluşturulduğunun, bunu üreteceklere gösterilmesi bu yöntemle örnek oluşturmaktadır. Doğal çalışma grupları, çalışanın işine dört elle sayılmasına sağlamak ve işin kalitesini artırmaktadır.
- Müşterilerle İlişkiler Kurmak: Çalışanlar ile müşteriler arasında doğrudan bağ kurmayı sağlamaktadır. Müşterilerin arada bir aracı olmadan doğrudan hizmeti sunan ile iletişim kurmasına olanak tanımaktadır. Böylece yapılan iş hakkında etkili bir geri bildirim alınmakta ve işin kalitesi artmaktadır. Çalışanları bireysel hatalarını görmesine ve şikayetleri hızlı bir şekilde giderebilmeye yardımcı olmaktadır.
- İşleri Dikey Olarak Genişletmek: Daha önce yönetimin elinde olan bazı yetki ve sorumlulukların çalışana verilmesini ifade etmektedir.

Yapılan araştırmalar işin içeriğinin örgütsel etkinlikte önemli olduğunu, devamsızlık ve iş gücü devrini azalttığını, iş tatminini artırdığını ortaya koymuştur. Bu yüzden iş zenginleştirilmesi etkili ve öncelikli bir yönetsel motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 247; Gümüş ve Sezgin, 2012: 56).

2.4. Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini Açıklamaya Yönelik Literatür Taraması

Çalışanların motivasyonunu etkileyen araçlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik literatürde pek çok araştırma bulunmaktadır. Araştırmalarda yapılan çalışmalarda farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür.

Perez ve Cruz (2015:16)’un kar amacı gütmeyen sosyal kuruluştaki çalışan 227 kişi ile yaptıkları araştırma sonucuna göre, içsel motivasyon araçlarının dışsal araçlardan daha büyük bir etkiye sahip olduğunu ve duygusal bağlılığın en güçlü

belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dışsal araçların duygusal bağıllık ile anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bireyin kendini gerçekleştirme, kendine güvenme, katılım ve özerklik gibi özelliklere bağı olan içsel motivasyonun kontrol edilebilirliği dışsal motivasyona göre daha zor olduğu için örgütlerin dışsal uygulamalar eğiliminde oldukları da çalışmada belirtilmiştir.

Mio ve arkadaşlarının (2013: 3253) Çin'deki ve Batı'daki kamu kurumlarında çalışanların örgütsel bağıllıklarını etkileyen faktörleri arasındaki farkları tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada, Çin kamu sektöründe çalışanların dışsal araçların duygusal ve normatif bağıllığı etkilediği devam bağıllığını ise etkilemediği görülmüştür. İçsel araçlardan sadece özerkliğin duygusal ve normatif bağıllığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak da Çin gibi daha hiyerarşik, kolektivist kültürlerde çalışanların Amerika Birleşik Devletleri gibi daha az hiyerarşik ve bireyselleşen kültürlerde çalışanlara göre örgütsel bağıllığı belirleyici etkilerinin olmadığından bahsedilmiştir. Çin'de büyük bir hava yolu şirketinde yapılan başka bir çalışmada, küreselleşmeye rağmen geleneksel değerlerin ve otoriteye saygı duymanın duygusal bağıllık üzerinde büyük bir etki yarattığı ortaya çıkmıştır (Newman ve Sheikh: 2012: 11).

Malhotra ve arkadaşlarının (2007: 2117) İngiltere'de banka çağrı merkezi çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada, içsel araçlarının dışsal araçlardan daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İçsel motivasyon araçlarının duygusal ve normatif bağıllık ile anlamlı ve olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Çağrı merkezi çalışanları üzerinde bağıllık yaratan faktörlerin işin yeniden tasarlanması, kararlara katılım, özerklik, geri bildirim olduğu ifade edilmiştir.

Türkiye'de yapılan çalışmalardan Kerse (2016: 16), Aksaray ili kamu kuruluşlarında çalışan 171 memurdan elde ettiği veriler ışığında dışsal motivasyon araçların örgütsel bağıllığı daha fazla etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların bağıllıklarının duygusallıktan ve gönüllükten ziyade ahlaki açıdan doğru bulduklarından veya alternatif iş seçeneklerin yokluğundan kaynaklandığı yorumunu yapmıştır.

Karadağ ve arkadaşlarının (2015: 318) hastane çalışan idari personele yapmış olduğu çalışmada, çalışanları motive eden örgütsel ve yönetsel faktörlerin (ücret, terfi ve işin kendisinin) örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların iş arkadaşları ile iletişiminin iyi olması, yeterli miktarda ücret alması, terfi ve eğitim olanaklarının bulunmasının çalışana işini değerli görmesini sağlayacağından dolayı örgüte bağlılığını arttıracak yorumu yapılmıştır.

Katı (2016: 112)'ın çalışanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının demografik özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, ekonomik motivasyon araçlarının medeni durum ve yaş faktörüne göre psiko-sosyal motivasyon araçlarının gelir düzeyine göre örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının eğitim durumu ile anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Baltacı ve arkadaşları (2016: 70) yaptıkları çalışmada, cinsiyet ve eğitim durumu faktörlerinin örgütsel bağlılık ve motivasyon değişkenlerini üzerinde farklılık meydana getirdiğini göstermişlerdir. Oran ve arkadaşları (2016: 245) ise, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklar ve motivasyonları üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bu bağlılıkların iş motivasyonunu arttıracak ifade edilmiştir. Çalışmada duygusal ve normatif bağlılığın içsel motivasyon üzerinde etkili olduğu, devam bağlılığının ise ne içsel ne dışsal motivasyonu etkilemediği çıkarımı yapılmıştır.

Literatürde örgütsel bağlılık ve motivasyon ilişkisinin kuşakları dikkate alarak yapılan çalışmalarının da olduğu görülmektedir. Lub ve arkadaşlarının (2012: 566) yaptıkları araştırmada, iş güvenliğini önemseyen X kuşağı çalışanın duygusal ve devam bağlılığının Y kuşağı çalışanına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı çalışanın ise ekonomik kazançlarını arttırma beklentisi içinde olduğu ifade edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı çalışanları motive eden ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçların örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda bağlılık ile ilişkisi tespit edilen motivasyon araçlarının demografik değişkenlere göre oluşan farklılıkların incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma için gıda sektörü çalışanları seçilmiştir. Bu çalışanların seçilme nedeni; sektörün düşük teknolojiye sahip yapısı, buna bağlı otomasyon ve makineleşmenin az ve sektördeki firma ölçeğinin küçük olmasından kaynaklı emek yoğun olmasıdır. Ayrıca sektör firma sayısı bakımından imalat sanayi içinde birinci sırada yer alırken, istihdamda tekstil ve giyim eşya imalatından sonra üçüncü sırada yer almaktadır (Özcan, 2015: 25).

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada, gıda sektöründe 400 bin üzerinde çalışandan en az 384 çalışana ulaşılması planlanmıştır. Bunun sebebi istatistiki olarak kabul gören örneklem büyüklüğünün 384 olmasıdır. Araştırmada veri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Çalışanlara, internet üzerinden oluşturulan anket formunun linki veya basılmış anket formları gönderilmiştir. Toplamda 394 kişiye uygulanan anketlerden 5 tanesi veri eksikliği nedeni ile analize dâhil edilememiştir. Sonuç olarak 389 anket değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen verilerin analizi için, SPSS paket programı kullanılmış ve Frekans, T-testi, ANOVA, Ki-Kare, Korelasyon testlerinden faydalanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketin ilk bölümünde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 10 adet soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, katılımcıların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik Allen ve Meyer (1997: 118-119) tarafından geliştirilen, Wasti (2000: 409-410) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 18 ifade bulunmaktadır. Anketin

üçüncü ve son bölümü için yapılan literatür taramasında, çalışmanın amacına uygun bir ölçeğe erişilememiştir. Bu yüzden çalışanların motivasyon araçları tercihini belirlemeye yönelik anket soruları bu çalışmaya özel olarak hazırlanmıştır. Literatürdeki çalışmalar ise anketin hazırlanmasında yol gösterici olmuştur (Katı ve Düşükcan, 2017: 11-12; Robbins ve Judge, 2017: 240-247). Bu ankette yer alan 18 ifadenin güvenilirliği, niteliği ve anlaşılabilirliğini test etmek için gıda sektöründe çalışan 45 kişi üzerinde pilot uygulama yapılmıştır.

İkinci ve üçüncü bölümdeki sorular 5’li Likert Tipi şeklinde sorulmuştur. Katılımcılar sorulara “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden birini seçerek belirtmişlerdir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan ana hipotez;

H₀: Çalışanların motivasyonlarını artırmada kullanılan farklı araçların örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde etkileri bulunmaktadır.

Alt hipotezler ise aşağıda sıralanmaktadır;

H₁: Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarından bir ya da birden fazlası yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₂: Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarından bir ya da birden fazlası cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarından bir ya da birden fazlası medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₄: Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarından bir ya da birden fazlası eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₅: Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarından bir ya da birden fazlası kıdem durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₆: Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarından bir ya da birden fazlası ücret düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₇: Ekonomik motivasyon araçlarının duygusal ve normatif bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi yokken, devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

H₈:Psiko-sosyal motivasyon araçlarının devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisi yokken, duygusal veya normatif bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

H₉:Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının duygusal veya normatif bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi yokken, devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma için yapılan anketlerin güvenilirlik analizine, anketlerin değerlendirilmesi ile elde edilen demografik bulgulara ve hipotezlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

3.4.1. Güvenilirlik Analizi

Çalışmada işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ve bunda etkili olan motivasyon araçları seçimini belirlemeye yönelik iki adet anket uygulanmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik hazırlanan ankette üç alt boyut bulunmaktadır. Bunlar sırası ile “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” şeklindedir. Motivasyon araçlarını belirlemeye yönelik hazırlanan ankette ise “ekonomik araçlar”, “psiko-sosyal araçlar” ve “örgütsel ve yönetsel araçlar” olmak üzere üç alt boyut yer almaktadır.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için, araştırma kapsamında kullanılan anket sorularının bu amaca uygun olması gerekmektedir. Kalaycı (2005: 403) güvenilirlik analizini, “araştırmada kullanılan anketlerin, testlerin veya ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntem” olarak tanımlamıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formlarının güvenilirliğini ölçmek amacıyla “Alpha Modeli” kullanılmıştır (Katı, 2016: 71).

Değişkenlerin sürekliliğini gösteren Cronbach's Alpha (α) Katsayısının değerlendirme ölçütü aşağıda yer almaktadır (Özdamar, 2002: 673)

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığında ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında ölçeğin güvenilirliği yüksektir.

Tablo 4'de araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ve motivasyon araçlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bulunan katsayı, anketin güvenilirlik düzeyini göstermektedir. Bu katsayı 1'e yaklaştıkça anketin güvenilirliği artmaktadır.

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Araçlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha	Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Bağlılık	18	0,733	Motivasyon Araçları	18	0,877
Duygusal Bağlılık	6	0,820	Ekonomik Araçlar	5	0,827
Devam Bağlılığı	6	0,730	Psiko-Sosyal Araçlar	5	0,773
Normatif Bağlılık	6	0,651	Örgütsel ve Yönetmelik Araçlar	8	0,785

“Örgütsel Bağlılık” ölçeğinde yer alan ifadelerin dünyada geçerliliği kabul edilmesine rağmen çalışmada kullanılırken tekrar bir güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,733 olarak tespit edilmiştir. Bu değer $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında olduğu için ölçek oldukça güvenilirdir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri teker teker SPSS paket programında değerlendirilmiştir. Bunun neticesinde “duygusal bağlılık” boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,820, “devam bağlılığı” boyutunun 0,730 ve “normatif bağlılık” boyutunun 0,651 olarak bulunmuştur. Bu değerler $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında olduğu için ölçeğin alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Motivasyon araçlarına ilişkin ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,877 olarak tespit edilmiştir. Bu değer istatistiki olarak belirlenmiş güven aralıklarından ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğe ilişkin alt boyutların güvenilirlik analizlerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri ekonomik araçların 0,827, psiko-sosyal araçların 0,773; örgütsel ve yönetsel araçların 0,785 olarak bulunmuştur. Bu değerler $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında olduğu için ölçek oldukça güvenilirlerdir.

3.4.2. Demografik Özellikleri

Ankete katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizleri aşağıdaki tablolarda verilecektir.

Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetleri İçin Frekans ve Yüzde

Cinsiyet	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
Kadın	191	49,1
Erkek	198	50,9
Toplam	389	100,0

Araştırmaya katılanların “cinsiyet” dağılımına bakıldığında, 191’i (%49,1) kadın, 198’i (%50,9) erkektir. Araştırmaya katılan “erkek” sayısının, kadın sayısından çok az farkla fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumları İçin Frekans ve Yüzde

Medeni Durum	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
Bekâr	186	47,8
Evli	203	52,2
Toplam	389	100,0

Araştırmaya katılanların “medeni durum” dağılımına bakıldığında, 186’si (%47,8) bekâr, 198’i (%52,2) evlidir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu “evlilerden” oluşmaktadır.

Tablo 7: Katılımcıların Yaş Aralıkları İçin Frekans ve Yüzdelere

Yaş Aralığı	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
15-19	4	1,0
20-29	155	39,8
30-39	146	37,5
40-49	67	17,2
50-59	15	3,9
60-64	2	0,5
Toplam	389	100,0

Katılımcıların “yaş aralıkları” dağılımına bakıldığında, 4’ünün (%1,0) 15-19 yaş, 155’inin (%39,8) 20-29 yaş, 146’sının (%37,5) 30-39 yaş, 67’sinin (%17,2) 40-49 yaş, 15’inin (%3,9) 50-59 yaş, 2’sinin (0,5) 60-64 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanların en yüksek oran ile “20-29” ve ikinci olarak “30-39” yaş aralığında oldukları ifade edilebilmektedir. Bu durum araştırmaya katılanların çoğunun “X kuşağı” bireyleri olduğunu göstermektedir (<http://www.tuik.gov.tr>, 2019).

Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri İçin Frekans ve Yüzdelere

Eğitim Düzeyi	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
İlkokul	23	5,9
Ortaokul	23	5,9
Lise	49	12,6
Ön lisans	33	8,5
Lisans	200	51,4
Yüksek Lisans	56	14,4
Doktora	5	1,3
Toplam	389	100,0

Araştırmaya katılanların “eğitim düzeyleri” dağılımına bakıldığında, 23’ünün (%5,9) ilköğretim ve yine 23’ünün (%5,9) ortaokul mezunu, 49’unun (%12,6) lise mezunu, 33’ünün (%8,5) ön lisans mezunu, 200’ünün (%51,4) lisans, 56’sinin (14,4) yüksek lisans mezunu, 5’in (%1,3) doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu “lisans mezunları” oluşturmaktadır.

Tablo 9: Katılımcıların Ücret Aralığı İçin Frekans ve Yüzdelere

Ücret Aralığı	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
2020 – 3000 TL	112	28,8
3001 – 4500 TL	101	26,0
4501 – 5500 TL	59	15,2
5501 – 6500 TL	38	9,8
6501 TL ve üzeri	79	20,3
Toplam	389	100,0

Araştırmaya katılanların “ücret aralığı” dağılımı incelendiğinde, 112’si (%28,8) 2020–3000 TL aralığında, 101’i (%26,0) 3001–4500 TL aralığında, 59’u (%15,2) 4501–5500 TL aralığında, 38’i (%9,8) 5501 – 6500 TL aralığında, 79’u (%20,3) 6501 TL ve üzeri aralığında ücret aldıkları görülmektedir. Buna göre katılımcıların çoğunluğu “2020–3000 TL” aralığında ücret almaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Hane Halkı Geliri İçin Frekans ve Yüzdelere

Hane Halkı Geliri	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
2020 – 4000 TL	75	19,3
4001 – 6000 TL	100	25,7
6001 – 8000 TL	78	20,1
8001 TL ve üzeri	136	35,0
Toplam	389	100,0

Araştırmaya katılanların “hane halkı gelir” dağılımı incelendiğinde, 75’i (%19,3) 2020 – 4000 TL aralığında, 100’ü (%25,7) 3001–4500 TL aralığında, 78’i (%20,1) 6001 – 8000 TL aralığında, 136’si (%35,0) 8001 TL ve üzeri aralığında hane halkı gelirine sahiptir. Katılımcıların çoğunun “8001 TL ve üzeri” hane halkı geliri bulunmaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlardaki Pozisyonları İçin Frekans ve Yüzdelere

Pozisyon	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
Müdür	78	20,1
Müdür Yardımcısı	28	7,2
Uzman	67	17,2
Uzman Yardımcısı	21	5,4
Büro Personeli	23	5,9
Şef	40	10,3
Teknisyen	4	1,0
Tekniker	10	2,6
Sorumlu	44	11,3
İşçi	59	15,2
Mühendis	12	3,1
Asistan	3	0,8
Toplam	389	100,0

Araştırmaya katılanların, “iş yerlerindeki pozisyon” dağılımlarına bakıldığında, 78’inin (%20,1) müdür, 28’inin (%7,2) müdür yardımcısı, 67’sinin (%17,2) uzman, 21’inin (%5,4) uzman yardımcısı, 23’ünün (%5,9) büro personeli, 40’inin (10,3) şef, 4’ünün (1,0) teknisyen, 10’unun (2,6) tekniker, 44’ünün (11,3) sorumlu, 59’unun (%15,2) işçi, 12’sinin (%3,1) mühendis, 3’unun (0,8) asistan olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğu “müdürlerden” oluşmaktadır.

Tablo 12: Katılımcıların Son İş Yerlerindeki Kıdemleri İçin Frekans ve Yüzdelere

Son İş Yerindeki Kıdem Yılı	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
1 Yıldan Az	94	24,2
1-3 Yıl	121	31,1
4-6 Yıl	86	22,1
7-9 Yıl	21	5,4
10 Yıl ve Üzeri	67	17,2
Toplam	389	100,0

Araştırmaya katılanların “son işyerlerindeki kıdem” dağılımlarına bakıldığında, 94’ünün (%24,2) 1 yıldan az, 121’inin (%31,1) 1-3 yıl aralığında, 86’sinin (%22,1) 4-6 yıl aralığında, 21’inin (%5,4) 7-9 yıl aralığında, 67’sinin (%17,2) 10 yıl ve Üzeri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların ağırlıklı olarak son iş yerlerinde geçirdikleri süre “1-3 yıl” ve “1 yıldan az” olduğu görülmektedir. Bu durum gıda sektöründe işgücü hareketliliğinin fazla olma olasılığından kaynaklanabilir.

Tablo 13: Katılımcıların Toplam Kıdemleri İçin Frekans ve Yüzdeler

Toplam Kıdem Yılı	Frekanslar	Geçerli Yüzde (%)
1 Yıldan Az	31	8,0
1-3 Yıl	83	21,3
4-6 Yıl	73	18,8
7-9 Yıl	36	9,3
10 Yıl ve Üzeri	166	42,7
Toplam	389	100,0

Araştırmaya katılanların “toplam kıdem yıllarına” ilişkin dağılımlarına bakıldığında, 31’inin (%8,0) 1 yıldan az, 83’ünün (%21,3) 1-3 yıl aralığında, 73’ünün (%18,8) 4-6 yıl aralığında, 36’sının (%9,3) 7-9 yıl aralığında, 166’sinin (%42,7) 10 yıl ve üzeri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların ağırlıklı olarak “10 yıl ve üzeri kıdem” sahibi oldukları görülmektedir.

Aşağıdaki tablolarda ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Tablo 14: Örgütsel Bağlılığın Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Duygusal Bağlılık	Ortalama	Standart Sapma
Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	3,31	1,220
Şirketime karşı güçlü bir aidiyet duygum yok.	2,66	1,213
Bu şirketin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	3,20	1,303
Bu şirketin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	3,58	1,139
Bu şirkete kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	2,62	1,214
Bu şirkette kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	2,71	1,221
Toplam	18,08	
Devam Bağlılığı		
Şu anda şirketimde kalmam, bir istek olduğu kadar zorunluluktur.	3,28	1,141
İstesem bile şu anda şirketimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,28	1,222
Şu an bu şirketten ayrılmam, hayatımın büyük kısmının alt üst olmasına yol açar.	2,83	1,294
Bu şirketten ayrılmanın getireceği az sayıdaki olumsuzluklardan biri, alternatif kıtlığıdır.	3,32	1,195
Bu şirketten ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim var.	2,85	1,253
Bu şirkete kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	2,81	1,147

Toplam	18,37	
Normatif Bağlılık		
Şirketime çok şey borçluyum.	3,27	1,184
Buradaki insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için şirketimden şu anda ayrılmam.	3,31	1,217
Şu anda şirketimden ayrılmak benim için daha avantajlı görünse de bunun doğru olmadığını hissediyorum.	3,15	1,085
Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	2,81	1,267
Şirketimden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	2,76	1,257
Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.	3,40	1,203
Toplam	18,70	

Araştırmaya katılan katılımcıların duygusal bağlılık ifadelerinden verdikleri yanıtlara göre, “Bu şirketin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum” 3,58 ortalama ile en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 3,31 ortalama ile “Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder” ve 3,20 ortalama ile “Bu şirketin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var” takip etmektedir. Buradan katılımcıların çalıştıkları yerlerin onlar için büyük anlam ifade ettiği, bir problem ile karşılaşıldığında bunu önemsedikleri ve uzun bir süre örgütlerinde çalışmaya devam etmek istedikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca 2,62 ortalama ile “Bu şirkete kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum” ifadesi bu çıkarımı doğrular niteliktedir. Buradan katılımcıların bulundukları örgüte duygusal bağlılık hissetme eğiliminin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların, devam bağlılığı ifadelerinden 3,28 ortalama ile “Şu anda şirketimde kalmam, bir istek olduğu kadar zorunluluktur” ve 3,28 ortalama ile “İstesem bile şu anda şirketimden ayrılmak benim için çok zor olurdu”

yanıtlarının en yüksek oranda olduğu görülmektedir. Buradan katılımcıların örgütlerinde mecburiyetten çalışmaya devam ettikleri çıkarımı yapılabilir. Bunlara karşılık 2,81 ortalama ile “Şu an bu şirketten ayrılmam, hayatımın büyük kısmının alt üst olmasına yol açar” ifadesinin düşük bir orana sahip olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların mevcut işlerini kaybettiklerinde hayatlarının mahvolacağını düşünmediklerini göstermektedir. Bunun nedeni ise sektör kaynaklı olabilir. Çünkü gıda sektöründe firma sayısının çok olması, bireylerin aynı şartlarda olmasa bile başka bir yerde işe girebileceklerini düşünmelerinden kaynaklanabilir. Aynı zamanda katılımcıların büyük oranda X kuşağı çalışanı olmaları, çoğunluğun eğitim düzeyinin yüksek olması veya kıdem yıllarının yüksek olmasından dolayı iş tecrübelerinin fazla olması gibi faktörler çalışanları işlerini kaybetme konusunda endişeye kapılmasını engelleyebilmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların normatif bağlılık ifadelerinden 3,40 ortalama ile “Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor” ve sırasıyla 3,31 ortalama “Buradaki insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için şirketimden şu anda ayrılmam”, 3,27 ortalama ile “Şirketime çok şey borçluyum” yanıtlarının en yüksek oranda olduğu görülmektedir. Buradan katılımcıların örgütlerine karşı sadakat duygularının yüksek oluşu, yöneticilerine veya iş arkadaşlarına karşı sorumluluk hissetmeleri, elde ettikleri kazançlardan dolayı kurumlarına borçlu olduklarını düşünmeleri nedeni ile başka bir işi tercih etmedikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 15: Motivasyon Araçlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ekonomik Araçlar	Ortalama	Standart Sapma
Aylık ücretime verilecek zam, performansımın artmasında etkili bir unsurdur.	4,28	0,847
Şirketimin yemek, ulaşım, hediye çeki ve gıda paketi gibi yan haklar sağlaması performansımı artırır.	4,21	0,868
Gösterdiğim çaba ve başarının ekonomik olarak ödüllendirilmesi performansımın artmasında etkilidir.	4,40	0,727
Primli ücret uygulaması daha istekli çalışmamı sağlar.	4,03	1,005
Şirket kârının çalışanlar ile paylaşılması performansımı olumlu yönde etkiler.	4,32	0,885
Toplam	21,24	
Psiko-Sosyal Araçlar		
Şirketimin organize ettiği sosyal aktiviteler (gezi, yemek, eğlence vb.) performansımı artırıcı bir unsurdur.	4,10	0,921
Yaptığım işin çalışma arkadaşlarım ve yöneticim tarafından takdir edilmesi performansımı artırır.	4,45	0,658
Yöneticimin sorumluluk ve inisiyatif (işimle ilgili kararları) alabilmede yetki vermesi işimi daha istekli yapmamı sağlar.	4,43	0,653
İş dışı önemli zamanlarımda (cenaze, evlilik, doğum vb.) iş arkadaşlarım ve yöneticimin varlığını hissetmem, çalışma isteğimi artırır.	4,23	,809
Yöneticimin işimle ilgili konularda öneri ve düşüncelerimi dikkate alması performansımın artmasında etkilidir.	4,48	,599

Toplam	21,69	
Örgütsel ve Yönetsel Araçlar		
Şirket amaç ve hedefleri ile çalışan amaçlarının örtüştüğü iş ortamında daha istekli çalışırım.	4,37	,664
Şirketimin sağlıklı ve açık bir iletişim ortamı yaratması performansımı artırıcı önemli bir unsurdur.	4,40	,599
Şirketimin terfi etme ve eğitim olanakları sunması işime karşı daha istekli olmamı sağlar.	4,51	,645
Çalışanların gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarmak için farklı işlerde çalıştırılması performanslarını olumlu yönde etkiler.	4,11	,884
İş hayatında yaşanan monotonluğu önlemek amacıyla çalışanların benzer işlerde çalıştırılması performanslarını artırır.	3,80	,980
Çalışma saatlerimi kendi isteğime göre belirlemek daha verimli çalışmamı sağlar.	3,89	1,113
Haftada iki (2) gün ofise gelmek yerine evden çalışmak işimi daha istekli yapmamı sağlar.	3,75	1,240
İş yerindeki fiziksel koşulların çalışmaya uygun olması performansımı artırıcı önemli bir unsurdur.	4,40	,705
Toplam	33,23	

Araştırmaya katılan katılımcıların ekonomik motivasyon araçlarından 4,40 ortalama ile “Gösterdiğim çaba ve başarının ekonomik olarak ödüllendirilmesi performansımın artmasında etkilidir” en yüksek tercih edilen ifade olmuştur. Çalışanların çaba ve başarısının sonucu verilecek ekonomik ödülün bireyi işe karşı motive etmesinin sebebi, Türkiye’deki ekonomik şartlardan dolayı olabilir. Bireylerin

yaşam standardı tükettiği ürünlerin miktarı ve kalitesine bağlı olduğu için, her birey daha fazla gelir elde etmek istemektedir. Ekonomik araçlardan “Primli ücret uygulaması daha istekli çalışmamı sağlar” ifadesi, 4,03 ortalama ile en düşük orana sahiptir. Bunun sebebi ise, primli ücret uygulamasının gıda işletmelerindeki pozisyonların tamamı için uygun olmayışı olabilir. Çünkü primli ücret uygulaması daha çok pazarlama ve satış alanında çalışanların tercihi olmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların psiko-sosyal motivasyon araçlarından 4,48 ortalama ile “Yöneticimin işimle ilgili konularda öneri ve düşüncelerimi dikkate alması performansımın artmasında etkilidir” en yüksek tercih edilen ifade olmuştur. Bunun nedeni, öneri sisteminin çalışanların fikir ve düşüncelerine değer verildiğini göstermesi olabilir. Buna karşın 4,10 ortalama ile “Şirketimin organize ettiği sosyal aktiviteler (gezi, yemek, eğlence vb.) performansımı artırıcı bir unsurdur” en düşük tercih edilen motivasyon aracı olduğu görülmüştür. Buradan sosyal etkinliklerin gıda sektöründe çalışan belli sayıda katılımcıyı motive edici bir unsur olmadığı çıkarımı yapılabilir. Bunun sebebi ise örgütün çalışanın tercihinine uygun bir etkinlik düzenlemeyişi veya sosyalleşmekten herkesin hoşlanmayışı olabilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından 4,51 ortalama ile “Şirketimin terfi etme ve eğitim olanakları sunması işime karşı daha istekli olmamı sağlar” en yüksek tercih edilen ifade olmuştur. Bu durum bir işletmede eğitim olanaklarının ve yükselme basamaklarının varlığının bireyi motive edici önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi değişen dünya koşullarına bağlı olarak bireylerin paradan çok kişisel gelişimlerine önem vermeleri olabilir. Terfi de bireye sosyal statü ve saygınlık kazandırdığı için katılımcıların bu aracı birinci sırada tercih etme nedeni olabilir. Şaşırtıcı bir şekilde katılımcıların örgütsel ve yönetsel araçlar arasından 3,75 oranı ile en düşük tercihi “Haftada iki (2) gün ofise gelmek yerine evden çalışmak işimi daha istekli yapmamı sağlar” ifadesine olmuştur. Katılımcıların esnek çalışmaya olan bakış açısını ölçen ifadeye göre bireylerin çoğunun evden çalışma fikrine sıcak bakmadıkları anlaşılmaktadır. Bunun nedeni ise bireyin iş yerinden uzak kalması sonucu statü ve öz disiplin kaybı yaşayacak olması olabilir.

3.4.3. Ki-Kare Analizi

İki değişken arasında ilişki veya bağımlılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Ki-Kare analizi kullanılmıştır. 5’li likert ölçeği kullanılarak yapılan anketlere verilen cevaplar analizlerde kullanılmak üzere birleştirilmiştir. Birleştirme sonucunda “Hiç Katılmıyorum ve Katılmıyorum” ifadeleri “-1” ile “Kararsızım” ifadeleri “0” ile “Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri ise “1” ile gösterilmiştir. Buna göre yapılan analiz sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçlarının Devam Bağlılığı İle İlişkisinin Ki-Kare Analizleri Sonuçları

Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları						
		-1,00	0,00	1	Toplam	Anlamlılık
Devam Bağlılığı	-1,00	4	53	112	169	0.007
	0,00	3	62	97	162	
	1,00	1	7	50	58	
Toplam		8	122	389	389	

Araştırmada kullanılan ankete verilen cevaplar doğrultusunda “devam bağlılığı” ile “örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları” arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0.05$). Buna göre H_0 hipotezi doğrulanmıştır. Bu durumun nedeni örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından biri olan eğitim olanağı ile çalışana kazandırılan bilgi ve becerilerin başka bir yerde kullanılamayacak olması olabilir. Bu durum bireyin iş değişikliği yapmasına engel olabilir ve örgütüne devam bağlılığı göstermesine yol açabilir. Diğer örgütsel ve yönetsel araçlardan biri olan terfi bireyin uzun yıllar gösterdiği özveri ve çabasının ödülü olmaktadır. Bu durumda kişi başka bir yerde sahip olduğu pozisyonda iş bulamayacağını düşünerek örgüte devam bağlılığı boyutunda bağlanabilmektedir. Devam bağlılığı bireyin maliyet kaybını göze alamadığı durumda oluşan zorunlu bağlılığını ifade etmektedir. Kayıpların kazançlardan çok olacağı düşüncesi bireyi örgüte bağlamaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılıkları ile örgütsel ve yönetsel araçlar arasındaki anlamlı ilişkisi bu gibi nedenlere dayanabilmektedir.

Tablo 17: Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Normatif Bağlılık ile İlişkisinin Ki-Kare Analizi Sonuçları

Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları						Anlamlılık
		-1,00	0,00	1	Toplam	
Normatif Bağlılık	-1,00	2	33	107	142	
	0,00	1	26	147	174	
	1,00	1	5	67	73	
Toplam		4	64	321	389	

“Normatif bağlılık” ile “psiko-sosyal motivasyon araçları” arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur ($p < 0.05$). Psiko-sosyal motivasyon araçları çalışan iş yaparken tanınan özgürlük alanı, çalışan başarılarının takdir edilmesi, çalışanın önemli gün ve zamanlarında yanında olunması, sosyal aktiviteler ile çalışanlarla samimi ilişkilerin kurulması, onlara ailenin bir parçası olunduğunun hissettirilmesi, çalışan düşüncelerinin önemsenmesi gibi durumları ifade etmektedir. Bu araçlardan özellikle örgütsel destek altında çalışanın zor ve önemli zamanlarında destek olma, öneri sistemi altında fikirlerini önemseme ve uygulama, iyi performansların takdiri bireyin örgüte ve yöneticisine karşı sadakat duygusunu geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Sadakat normu ise normatif bağlılığa yol açan, ahlaki bir boyuttur. Normatif bağlılığa sahip bireyler ifade edilen araçların etkisi ile örgüte bağlılığını devam ettirme eğiliminde olmaktadır. Çünkü örgütüne veya yöneticisine kendini borçlu hisseden birey, ahlaki olarak bunu daha doğru bulmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların normatif bağlılıkları ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı ilişkisinin sebebi bu etmenlerden olabilmektedir.

3.4.4. T-Testi Analizi

Bağımsız gruplar arasında niceliksel verilerin karşılaştırılmasında kullanılan T-Testi ile çalışmada yer alan bağımsız örneklemelerin belirli değişkene göre birbirinden farklı ortalamalara sahip olup olmadığı test edilecektir.

Yaş, cinsiyet ve medeni durum ile alt boyutlar arasında yapılan T-Testi sonuçlarına göre anlamlı bulunan veriler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 18: Yaş ile Duygusal Bağlılık İlişkisinin T- Testi Sonuçları

		Yaş						Anlamlılık
		15-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-64	
Duygusal Bağlılık	-1,00	3	48	46	13	0	0	,001
	0,00	0	75	67	27	7	0	
	1,00	1	32	33	27	8	2	
Toplam		4	155	146	67	15	2	

Araştırmaya katılan çalışanların “yaş” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip gösteremediğini bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda “duygusal bağlılık” boyutu ile arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($p<0.05$). Yaş değişkeninin örgütsel bağlılığın diğer alt boyutları ve motivasyon araçları ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir. Bu duruma göre, H_1 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 18’e bakıldığında “20-29” ile “30-39” yaş aralığında olan katılımcıların duygusal bağlılık ile ilgili sorulara ağırlıklı olarak “Hiç Katılmıyorum ve Katılmıyorum” yanıtlarını verdikleri görülmüşken, “40-49”, “50-59” ve “60-64” yaş aralığında olan katılımcıların ağırlıklı olarak “Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum” cevaplarını verdikleri görülmektedir. Bunun nedenlerinden biri kuşak farklılıkları ve kuşakların karakteristik özellikleri olabilmektedir. TÜİK (<http://www.tuik.gov.tr>, 2019) verilerine göre, 20-39 yaş aralığı “Y kuşağı”, 40-64 yaş aralığı “X kuşağı” olarak belirtilmiştir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde Y kuşağının genel olarak gelişmeye ve yeni şeyler öğrenmeye açık olmaları, otoriter ve bürokratik yapıdan hoşlanmayışları, klasik çalışma biçimlerinden rahatsızlık duymaları, istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını istemeleri gibi özellikleri onların çalıştıkları örgütlere gönülden bağlanmalarının kolay olmayacağını göstermektedir. Çünkü tecrübe sahibi olmak ve gelişmenin yollarının başında farklı deneyimler elde edebilmek olduğuna inanan Y kuşağı, gelişimlerine katkı sağlayacağını düşündükleri başka örgütlere gitmekten çekinmemektedir. Çalışma şartları veya yöneticisi ile ilgili sorunları olan X kuşağı çalışanı, bunun düzelmesini beklemeyi çoğu zaman tercih etmemekte ve iş arayışı içine girebilmektedir. Bu durumu etkileyen bir diğer neden ise araştırmanın “gıda sektöründe” çalışanlar ile yapılması olabilir. Bu sektörde ikamesi mümkün firma

sayısının fazla olması genç çalışanların bu durumu fırsat olarak görmesine ve işsiz kalma kaygılarının olmamasına yol açmış olabilir. Bu nedenle Y kuşağı çalışanı, devam bağlılığı veya normatif bağlılık ile örgütlerine bağlılık gösteriyor olabilirler. X kuşağının ise genel olarak, bürokratik yönetimi seven, sabah 08.00 akşam 17.00 çalışma biçiminden hoşlanan, gelişimleri için çaba harcamak istemeyen yapıları bulunmaktadır. Ayrıca iş değiştirmekten hoşlanmamaları ve yöneticilerine itaat etmeyi doğru bulmaları örgütlerine koşulsuz şartsız, gönülden bağlılık duymalarının sebebi olabilmektedir.

Tablo 19: Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İlişkisinin T-Testi Testi Sonuçları

	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	Kadın	191	180,51	,007
	Erkek	198	208,98	
Devam Bağlılığı	Kadın	191	212,60	,001
	Erkek	198	178,03	
Normatif Bağlılık	Kadın	191	187,32	,153
	Erkek	198	202,41	

Araştırmaya katılan çalışanların “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip gösteremediğini bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığının” istatistiki olarak farklılaştığı ($p<0.05$) görülürken, “normatif bağlılığın” istatistiki olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ($p>0.05$) anlaşılmaktadır. Cinsiyet değişkeninin motivasyon araçları ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir. Bu duruma göre, H_2 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 19’a göre erkeklerin (208,98) kadınlara (180,51) oranla örgütlerine “duygusal bağlılık” oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu fark toplumsal rollerden kaynaklanabilir. Çünkü kadınlar ev işlerinden kaynaklı örgütsel rol ve görevlerini ikinci plana atabilirler. Bu nedenle kadınlarda zorunlu bağlılık olarak da adlandırılan “devam bağlılığı” daha fazla çıkmıştır. Bu fark tabloda görüldüğü üzere kadınların ortalamasının (212,60) erkeklerin (178,03) ortalamasından daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Tablo 16’da devam bağlılığının örgütsel ve yönetsel araçlar ile anlamlı ilişkisi olduğu gösterilmişti. Buradan kadınları motive eden

araçlardan birinin esnek çalışma olabileceği çıkarımı yapılabilir. Çünkü esnek çalışma kadına, aile içi görevlerini yerine getirme ve örgütlerinde verimli olabilecekleri zaman diliminde çalışma olanağı sağlamaktadır.

Tablo 20: Medeni Durum İle Duygusal Bağlılık İlişkisinin T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	Kişi Sayısı	Ortalama	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	Bekâr	186	-,1559	,000
	Evli	203	,1084	

Araştırmaya katılan çalışanların “medeni durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip gösteremediğini bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda sadece “duygusal bağlılık” boyutu ile istatistiki olarak farklılaştığı ($p<0.05$) görülmektedir. Bu duruma göre, H_3 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 20’ye göre medeni durum değişkeninin oluşturduğu farklılığın sebebi bekâr çalışanların aile sorumluluklarının olmayışı ve tecrübeleri arttırmak adına iş değişikliklerine olumlu bakış açıları olabilmektedir. Çünkü evli bireyler özellikle erkekler ile çocuk sahibi olanlar, bakmakla yükümlü oldukları kişilerden dolayı iş değiştirme konusunda bekârlar kadar cesaretli olmayabilirler. Düzenlerinin bozulmasından, gelir kaybına uğramaktan ve bazı yan haklarını kaybedeceklerinden endişelenerek işlerine daha sıkı sıkıya sayılabilirler. Bu onların duygusal bağlılıklarını arttıran bir durum olabilir.

3.4.5. ANOVA Analizi

Bir sayısal değişkenin en az üç grupta karşılaştırılması istendiğinde ANOVA testi kullanılmaktadır. ANOVA, öncelikle gruplardan en az birinin diğerlerinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılır. “ANOVA” testi sonucu “ $P<0,05$ ” çıkması durumunda hangi gruplar arasında fark olduğunun tespiti için çoklu karşılaştırma testleri yapılabilmektedir. Bu çalışmada bu amaçla “Tukey” testi kullanılmıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 21’de eğitim durumu ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı ANAVO testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 21: Eğitim Düzeyi ile Alt Boyutlar Arasında İlişkinin ANOVA Analizi Sonuçları

		df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Between Groups	6	2,145	4,097	,001
	Within Groups	382	,524		
	Total	388			
Devam Bağlılığı	Between Groups	6	2,681	5,713	,000
	Within Groups	382	,469		
	Total	388			
Normatif Bağlılık	Between Groups	6	3,298	6,885	,000
	Within Groups	382	,479		
	Total	388			

Araştırmaya katılan katılımcıların “eğitim düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip gösteremediğini bulmak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonucunda “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($p < 0.05$). Bu anlamlı ilişkilerin detaylandırılmasında alt boyutların homojen olduğu için “Tukey” testi kullanılmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarının motivasyonun alt boyutları ile anlamlı ilişkisi bulunamadığı için çalışmada yer verilememiştir.

Tablo 22: Eğitim Düzeyi ile Duygusal Bağlılık Arasında İlişkinin Tukey Testi Sonuçları

Duygusal Bağlılık			
	Eğitim Düzeyi	Katılımcı Sayısı	Subset For Alpha = 0.05
			1
Tukey HSD ^{a,b}	Doktora	5	-,2000
	Lisans	200	-,1600
	Yüksek Lisans	56	-,0714
	Ön lisans	33	,1515
	Lise	49	,2449
	İlkokul	23	,2609
	Ortaokul	23	,3043

Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre katılımcılardan duygusal bağlılığı en düşük kesimin “doktora” mezunları, en yüksek kesimin “ortaokul” mezunları olduğu görülmektedir. Yalnız bu duruma ilişkin yapılacak yorum için “doktora” mezunlarının miktarı (5) analizi olumsuz etkilediği düşünülerek ikinci sırada yer alan “lisans” mezunları dikkate alınmıştır. Sonuçların geneline bakıldığında eğitim düzeyi arttıkça duygusal bağlılık düzeyinin azaldığı ifade edilebilir. Bu duruma göre, H_4 hipotezi doğrulanmıştır. Bunun sebebi bireyin nitelik düzeyinin artmasına bağlı olarak farklı deneyimler yaşama isteğinin artması olabilir. Araştırmaya katılanların eğitim düzeyinin düşmesi ile beraber duygusal bağlılık düzeyinin arttığı görülmektedir. Bunun nedeni ise eğitim ve nitelik düzeyinin azalmasına bağlı olarak bireyin iş güvencesine önem vermesi olabilir.

Tablo 23: Eğitim Düzeyi ile Devam Bağlılığı Arasında İlişkinin Tukey Testi Sonuçları

Devam Bağlılığı			
	Eğitim Düzeyi	Katılımcı Sayısı	Subset For Alpha = 0.05
			1
Tukey HSD ^{a,b}	Yüksek Lisans	56	-,4821
	Lisans	200	-,4000
	Ortaokul	23	-,1304
	Ön lisans	33	-,1212
	Lise	49	-,0204
	İlkokul	23	,0435
	Doktora	5	,6000

Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre katılımcılardan devam bağlılığı en düşük kesimin “yüksek lisans” mezunları olduğu, en yüksek kesimin “doktora” mezunları olduğu görülmektedir. Fakat doktora mezunlarının yüksek oranda çıkmasının sebebi kişi sayısının az (5) olmasından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden “ilkokul” mezunlarının değerlendirilmesi daha doğru görülmüştür. Tablo 23’e bakıldığında Katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça devam bağlılığının azaldığı, eğitim seviyesi düştükçe devam bağlılığın arttığı çıkarımı yapılabilir. Bu duruma göre, H_4 hipotezi doğrulanmıştır. Bunun nedeni nitelikli bireylerin bir yerde kalmak için kendilerini

zorunlu hissetmemeleri ve maliyet kayıplarını göze alabilmelerinin daha kolay olması olabilir. Eğitim seviyesi düşük bireylerin ise maliyet kaybını göze alamamaları ve alternatif seçeneklerinin olmayışı mutlu olmasalar dahi zorunlu olarak örgüte bağlanmalarına yol açabilmektedir.

Tablo 24: Eğitim Düzeyi ile Normatif Bağlılık Arasında İlişkinin Tukey Testi Sonuçları

Normatif Bağlılık			
	Eğitim Düzeyi	Katılımcı Sayısı	Subset For Alpha =
			0.05
Tukey HSD ^{a,b}			1
	Lisans	200	-,3250
	Yüksek Lisans	56	-,3214
	Ön lisans	33	-,1818
	Ortaokul	23	,1739
	Doktora	5	,2000
	Lise	49	,2041
	İlkokul	23	,2174

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin yapılan Tukey testi sonuçlarına göre normatif bağlılığı en düşük “lisans” mezunları iken, en yüksek “ilkokul” mezunlarının olduğu görülmektedir. Burada genel olarak eğitim düzeyi düştükçe normatif bağlılığın arttığı çıkarımı yapılabilir. Bu duruma göre, H₄ hipotezi doğrulanmıştır. Katılımcıların örgüte ve yöneticisine sadakat duygusundan dolayı örgüte bağlılığını sürdürmesinin en çok “ilkokul” seviyesinde görülmesinin sebebi bu bireylerin sadakat duygusuna daha fazla önem vermeleri olabilir. Buna karşın “lisans” mezunlarında en az görülmesinin sebebi ise bu bireylerin eğitim seviyesinin yüksek olmasından kaynaklı alternatif seçeneklerinin varlığı olabilmektedir. Ayrıca farklı deneyimler yaşamak isteyen eğitilmiş genç bireylerin normatif bağlılıklarının düşük olması normal karşılanabilir. Araştırma yapılan sektördeki firma sayısı ve istihdam kapasitesinin yüksek olması bu durumun oluşmasını destekler niteliktedir.

Tablo 25: Kıdem Durumu ile Alt Boyutlar Arasındaki İlişkinin Anova Analizi Sonuçları

		df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Between Groups	4	7,363	15,415	,000
	Within Groups	384	,478		
	Total	388			
Normatif Bağlılık	Between Groups	4	3,016	6,073	,000
	Within Groups	384	,497		
	Total	388			
Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	Between Groups	4	,419	2,477	,044
	Within Groups	384	,169		
	Total	388			

Araştırmaya katılan katılımcıların “kıdem durumu” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip gösteremediğini bulmak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonucunda “duygusal bağlılık”, “normatif bağlılık” ve “psiko-sosyal motivasyon araçları” arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($p < 0.05$). Anlamlı ilişkinin hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Tukey testi yapılmıştır. Katılımcıların kıdem durumları ile devam bağlılığı, ekonomik motivasyon araçları, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık bulunamadığı için çalışmada yer verilememiştir.

Tablo 26: Son İş Yerindeki Kıdem Yılı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tukey Testi Sonuçları

Duygusal Bağlılık			
	Son İş Yerindeki Kıdem Yılı	Katılımcı Sayısı	Subset For Alpha = 0.05
			1
Tukey HSD ^{a,b}	1 yıldan az	94	-,2979
	4-6 yıl	86	-,1279
	1-3 yıl	121	-,0496
	7-9 yıl	21	,0952
	10 yıl ve üzeri	67	,5373

Araştırmaya katılan katılımcıların aynı iş yerinde “1 yıldan az” kıdeme sahip olanların duygusal bağlılığının en düşük, “10 yıl ve üzeri” kıdem yılı olanların duygusal bağlılık oranının en yüksek olduğu görülmektedir. Bu duruma göre, H₅ hipotezi doğrulanmıştır. Katılımcıların kıdem süresi arttıkça duygusal bağlılıklarının arttığı çıkarımı yapılabilir. Bunun nedeni “1 yıldan az” kıdeme sahip olan katılımcıların işe girdikleri ilk yıllarda bulundukları yere alışma durumları yaşayabilmeleri veya nitelik düzeyinin yüksek olmasından kaynaklı duygusal bağlılığı tercih etmiyor olabilir. Aynı iş yerinde “10 yıl ve üzeri” kıdemi bulunan çalışanların zamanla örgütü ile bütünleşmesi ve aidiyet duygusu nedeni ile aralarında psikolojik sözleşme oluşmaktadır. Bunun etkisi ile bireylerin örgütlerine duygusal bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir.

Tablo 27: Son İş Yerindeki Kıdem Yılı ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tukey Testi Sonuçları

Normatif Bağlılık			
	Son İş Yerindeki Kıdem Yılı	Katılımcı Sayısı	Subset For Alpha = 0.05
			1
Tukey HSD ^{a,b}	1 yıldan az	94	-,3617
	7-9 yıl	21	-,2857
	1-3 yıl	121	-,2066
	4-6 yıl	86	-,1860
	10 yıl ve üzeri	67	,1791

Araştırmaya katılan katılımcıların aynı iş yerinde “1 yıldan az” kıdemi bulunanların normatif bağlılığının en düşük, “10 yıl ve üzeri” kıdem yılı olanların normatif bağlılığının en yüksek olduğu görülmektedir. Bu duruma göre, H₅ hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre katılımcıların işe girdikleri ilk yıllarda normatif bağlılık ile örgütlerine bağlılık gösterdikleri çıkarımı yapılabilir. Buna karşın uzun yıllar aynı iş yerinde çalışan katılımcıların sadakat duygusu ile hareket ederek örgütlerine normatif bağlılık duydukları söylenebilir.

Tablo 28: Son İş Yerindeki Kıdem Yılı ile Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkinin Tukey Testi Sonuçları

Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları			
	Son İş Yerindeki Kıdem Yılı	Katılımcı Sayısı	Subset For Alpha = 0.05
			1
Tukey HSD ^{a,b}	7-9 yıl	21	,6667
	4-6 yıl	86	,7326
	10 yıl ve üzeri	67	,8209
	1-3 yıl	121	,8347
	1 yıldan az	94	,8936

Araştırmaya katılan katılımcıların aynı iş yerinde “7-9 yıl” arası ve “4-6 yıl” arası kıdemi bulunanların psiko-sosyal motivasyon araçlarını tercih etme oranı en düşük iken, “1 yıldan az” ve “1-3 yıl” arası kıdem yılı olanların psiko-sosyal motivasyon araçları tercih etme oranı en yüksektir. Bunun nedeni kuşaklar arası karakteristik farkların yarattığı istek ve beklentiler olabilir. Para kazanmak için çalışan ve başarılarının ekonomik olarak ödüllendirilmesini bekleyen X kuşağı ile çalışırken kendini sürekli geliştirmek isteyen ve elde ettiği başarılar ile takdir görmeyi bekleyen Y kuşağı çalışanı farklı motivasyon araçları ile tatmin olmaktadır. Ayrıca bireylerin, işe başladığı ilk yıllarda kuruma aidiyet hissedebilmesi için başarılarının takdir edilmesini, sunulan önerilerin değerlendirilmesini, önemli günlerde üst yönetimden destek görmeyi beklediği söylenebilir.

Tablo 29: Ücret Düzeyi ile Alt Boyutların İlişkinin Anova Analizi Sonuçları

		df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Between Groups	4	3,521	6,802	,000
	Within Groups	384	,518		
	Total	388			
Devam Bağlılığı	Between Groups	4	2,691	5,598	,000
	Within Groups				
	Total	388			
Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	Between Groups	4	,402	2,374	,052
	Within Groups	384	,169		
	Total	388			

Araştırmaya katılan katılımcıların “ücret düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip gösteremediğini bulmak amacıyla yapılan ANOVA analizi sonucunda “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “psiko-sosyal motivasyon araçları” arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($p<0.05$). Anlamlı ilişkinin hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 30: Ücret Düzeyi ile Duygusal Bağlılık İlişkisinin Tukey Testi Sonuçları

Duygusal Bağlılık			
	Ücret Düzeyi	Katılımcı Sayısı	Subset For Alpha = 0.05
			1
Tukey HSD ^{a,b}	2020 – 3000 TL	112	-,2946
	3001 – 4500 TL	101	,0000
	6501 TL ve üzeri	79	,1139
	4501 – 5500 TL	59	,1186
	5501 – 6500 TL	38	,2632

Araştırmaya katılan katılımcıların ücret düzeyi ile duygusal bağlılıkları arasında Tukey testi sonucu anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p<0.05$). Katılımcıların ücret seviyeleri yükseldikçe duygusal bağlılıkların arttığı görülmektedir. Duygusal bağlılığın ücret gibi dışsal bir faktörden etkilenmesi araştırma açısından şaşırtıcı olmuştur ve H_6 hipotezi doğrulanmıştır. Ücret aralığı “2020 – 3000 TL” olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyi en düşükken, “5501 – 6500 TL” ücret aralığında olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin en yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, bireylerin ekonomik tatminlerinin sağlanmayışı olabilir. Üst yönetim, çalışanı insan yerine koymadığında veya maddi sıkıntılarını görmezden geldiğinde bireylerin zorunlu nedenlerden ötürü işe devam etmesi beklenir. Çünkü geçimini zar zor sağlayan bireyler, kendilerini işe vermede güçlük çekebilmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek katılımcıların ücret düzeyleri bakımından tatminkâr oldukları düşünülebilir. Bu durumdaki çalışanların geçim sıkıntısı olmadığı için işlerini isteyerek ve gönülden yapmaları beklenmektedir.

Tablo 31: Ücret Düzeyi ile Devam Bağlılığı İlişkisinin Tukey Testi Sonuçları

Devam Bağlılığı			
	Ücret Düzeyi	Katılımcı Sayısı	Subset For Alpha = 0.05
			1
Tukey HSD ^{a,b}	6501 TL ve üzeri	79	-,6076
	4501 – 5500 TL	59	-,2373
	5501 – 6500 TL	38	-,2368
	3001 – 4500 TL	101	-,2277
	2020 – 3000 TL	112	-,1518

Araştırmaya katılan katılımcıların ücret düzeyi ile devam bağlılıkları arasında Tukey testi sonucu anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p < 0.05$). Ücret aralığı “6501 TL ve üzeri” olan katılımcıların devam bağlılığı düzeyi en düşükken, “2020 – 3000 TL” ücret aralığında olan katılımcıların devam bağlılığı düzeylerinin en yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, H_0 hipotezini doğrulamaktadır. Bunun nedeni, ekonomik sıkıntı yaşayan veya hak ettiği ücreti alamadığını düşünen bireylerin alternatif yokluğu, maliyet kaybı gibi nedenler ile işe zorunlu olarak devam etmesi olabilir. Ücret aralığı yüksek olan katılımcıların devam bağlılığı oranının düşük olma sebebi ise, gıda sektörünün istihdam kapasitesinin geniş olması ve sahip oldukları niteliklere güvenmeleri olabilir. Çünkü alternatif olanaklar, bireylerin zorunlu olarak bir yerde durmasını gerektirmeyecektir.

Tablo 32: Ücret Düzeyi ile Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları İlişkisinin Tukey Testi Sonuçları

Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları			
	Ücret Düzeyi	Katılımcı Sayısı	Subset For Alpha = 0.05
			1
Tukey HSD ^{a,b}	5501 – 6500 TL	38	,6842
	4501 – 5500 TL	59	,7797
	6501 TL ve üzeri	79	,7975
	3001 – 4500 TL	101	,8020
	2020 – 3000 TL	112	,9018

Araştırmaya katılan katılımcıların ücret düzeyi ile psiko-sosyal araçlar arasında Tukey testi sonucu anlamlı bir ilişki çıkmıştır ($p<0.05$). Ücret aralığı “5501 – 6500 TL” olan katılımcıların psiko-sosyal araçlar ile motive olma oranı en düşükken, ücret aralığı “2020 – 3000 TL” olan katılımcıların psiko-sosyal araçlar ile motive olma oranının en yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, “5501 – 6500 TL” ücret aralığı olan katılımcıların psiko-sosyal araçlar dışındaki ekonomik araçlar veya örgütsel-yönetimsel araçlar ile motivasyonlarının sağlanabileceği çıkarımı yapılabilir. Ücret bakımından tatmin düzeyi yüksek olanların beklentisi daha çok terfi alma, eğitim ile kişisel gelişimlerine katkı yapılması, iş sorumluluğunun genişletilmesi yönünde olabilmektedir. “2020 – 3000 TL” ücret aralığında olan katılımcıların ise psiko-sosyal araçlar ile motive oldukları görülmektedir. Bunun nedeni bireye değerli olduğunu hissettiren; çalışma alanında tanınan özgürlük, önerilerinin dikkate alınması, düzenlenen sosyal aktiviteler olabilir. Burada birey, maddi açıdan tatmin olmasa bile psiko-sosyal araçlar nedeni ile örgüte bağlılığını sürdürebilir.

3.4.6. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenler arasında ilişkinin yönünü ve şiddetini tespit etmek amacıyla yapılan bir testtir. İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirleyen korelasyon analizinde, iki değişkenin aynı yönde hareket etmesi “pozitif” bir ilişkinin olduğunu gösterirken ters yönlü hareket etmesi “negatif” bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Değişkenler arası korelasyon katsayısının değerlendirilmesine yönelik genel kabul görülen sınıflandırma aşağıdaki gibidir (Gülbüz ve Şahin, 2017: 280):

- $r < 0,2$ zayıf veya ilişki yok,
- $0,2 < r < 0,4$ arasında zayıf,
- $0,4 < r < 0,6$ arasında orta,
- $0,6 < r < 0,8$ arasında yüksek,
- $r > 0,8$ ise çok yüksek bir ilişki vardır.

Aşağıdaki korelasyon analizi bağımlı değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır.

Tablo 33: Alt Boyutların Birbiri İle İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

		Ekonomik Motivasyon Araçları	Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	Örgütsel ve Yönetisel Motivasyon Araçları
Duyusal Bağlılık	R	,026	,072	,042
	P	,609	,159	,405
	N	389	389	389
Devam Bağlılığı	R	,091	-,031	,071
	P	,074	,548	,163
	N	389	389	389
Normatif Bağlılık	R	,086	,158**	,063
	P	,092	,002	,215
	N	389	389	389

Buna göre, “normatif bağlılık” ile “psiko-sosyal araçlar” arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Normatif bağlılık değerindeki 1 birimlik değişimde psiko-sosyal motivasyon araçlarında %15.8’lik bir değişim gözlenmektedir. Buna göre, H₈ hipotezi kabul edilmektedir;

H₈: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisi yokken, duygusal veya normatif bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

Bireyin örgütüne ve yöneticisine karşı kendini borçlu hissetmesine yol açabilecek psiko-sosyal araçlar normatif bağlılığın oluşmasında etkili olabilmektedir. Örneğin, birey zor zamanında yöneticisinden veya iş arkadaşlarından destek gördüğünde onlara olan sadakatinin ve minnet duygusunun artması beklenmektedir. Başarılarından dolayı takdir görmek bir insanın çalıştığı yere, yaptığı işe ve yöneticisine aidiyetini oluşturan en büyük etmenlerden bir diğeridir. Çalışanının sosyalleşmesi için uğraşlar veren kurumlar, bireylerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilmektedir. Çalışan örgüt veya yöneticisine duyduğu sadakati sonucu, ahlaki açıdan doğru olanın bu olduğunu düşündüğü için daha iyi şartlarda iş teklifi olsa bile örgütünden ayrılmak istemeyecektir.

Korelasyon analizi sadece erkek katılımcıların yanıtları dikkate alınarak yapıldığında sonuçlar farklılık göstermektedir. Kadın katılımcılarda ise istatistiki olarak anlamlı bir korelasyon sonucuna ulaşamadığı için ayrı bir değerlendirme olarak ele alınamamıştır. Cinsiyet faktörünün anlamlı bir farklılık yaratması sebebi ile erkek katılımcıların ayrı bir tabloda ifade edilen sonuçları Tablo 33’de gösterilmiştir.

Tablo 34: Erkek Katılımcılar-Alt Boyutların Birbiri İle İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

		Ekonomik Motivasyon Araçları	Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	Örgütsel ve Yönetişel Motivasyon Araçları
Duyusal Bağlılık	R	,028	,151*	,118
	P	,699	,033	,097
	N	198	198	198
Devam Bağlılığı	R	,143*	-,023	,080
	P	,044	,749	,260
	N	198	198	198
Normatif Bağlılık	R	,087	,204**	,088
	P	,225	,004	,219
	N	198	198	198

Buna göre, “devam bağlılığı” yüksek olan erkeklerin, “ekonomik motivasyon araçlarını” daha çok tercih ettiği görülmektedir. Aradaki ilişki, devam bağımlılığında 1 birimlik değişimde ekonomik motivasyon araçlarında %14,3’lük bir değişimi göstermekte ve istatistiki olarak anlamlı bir durumu ifade etmektedir. Bu durumu oluşturan neden ekonomik araçların devam bağlılığını etkileyecek unsurları içermesi olabilir. Çünkü ücret, ekonomik ödüller, yan haklar gibi bireyin kazancını arttıracabilecek durumlar bireyin örgüte devamlılığını sağlayabilmektedir.

Bu duruma göre H₇ hipotezinin doğrulandığı söylenebilir;

H₇: Ekonomik motivasyon araçlarının duygusal ve normatif bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi yokken, devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

“Duygusal bağıllığı” yüksek olan erkeklerin “psiko-sosyal motivasyon araçlarına” olan ilgisi de aynı düzeyde yüksektir. Başka bir ifade ile erkek katılımcılar için duygusal bağıllıktaki 1 birimlik değişim psiko-sosyal motivasyon araçlarında %15,1’lik düzeyde aynı yönlü bir değişim oluşturmakta ve bu durum istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Bunun nedeni psiko-sosyal araçların bireyin örgüte gönülden bağlanmasını etkileyebilecek unsurları içermesi olabilir. Bireye örgüt için önemli biri olduğunu hissettiren uygulamalar güçlü bir bağıllık duygusu yaratabilmektedir.

“Normatif bağıllığı” yüksek olan erkeklerin ise, “psiko-sosyal motivasyon araçlarını” tercih etmeleri diğerlerine göre istatistiki olarak daha kuvvetli bir ilişki içerisinde. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa normatif bağıllıktaki 1 birimlik değişimde psiko-sosyal motivasyon araçları %20,4 oranında değişmektedir. Bu durum istatistiki olarak anlamlı bir sonucu ortaya çıkarmaktadır. Psiko-sosyal araçların bireyin örgütüne karşı sorumluluk hissetmesine yol açabilecek özellikler normatif bağıllığı oluşturabilmektedir. Ayrıca duygusal bağıllık ve normatif bağıllığın aynı değişkenden etkilenmesi şaşırtıcı bir sonuç değildir. Çünkü bu iki bağıllıkta gönüllülük esastır. Bunlarda devam bağıllığında olduğu gibi çıkar ilişkisi olmadığı için bireyler psiko-sosyal araçlardan etkilenebilmektedir.

Bu duruma göre H_8 hipotezi doğrulanmaktadır;

H_8 : Psiko-sosyal motivasyon araçlarının devam bağıllığı ile anlamlı bir ilişkisi yokken, duygusal veya normatif bağıllıkla anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler maddi kaynaklardan ziyade maddi olmayan varlıklara önem vermeye başlamışlardır. Çünkü küreselleşmenin etkisi ile hızla değişen ve gelişen koşullara uyum sağlamak ancak insana verilen değer ile mümkün hale gelmiştir. İşletmenin amaç ve değerlerine sıkı sıkıya bağlı, kendini örgütün bir parçası gibi gören ve onunla bütünleşen bireylerin işletmenin hedeflediği amaçlara ulaşmadaki etkisi çok büyüktür. Bu bakımdan bireyleri işletmeye çeken ve onların işe devamlılığını sağlayan örgütsel bağlılık ile bireyleri işe karşı isteklendiren motivasyon, yöneticilerin dikkate aldığı konulardır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen, çalışanların istek ve sorunlarını çözmeye yardımcı olan motivasyon araçları ise ülkelere, işletme yapılarına ve kişisel özelliklere göre farklılık göstermektedir. Çalışanın motivasyonunu bir veya birden fazla araç ile sağlamak mümkün olabilmektedir. Motivasyon artışı sağlamada ücret artışı gibi ekonomik araçlar, işin yapıldığı fiziki koşulun uygunluğu, esnek çalışma imkânları gibi örgütsel ve yönetsel araçlar veya başarıların takdiri ve ödüllendirilmesi gibi psiko-sosyal araçlar kullanılabilir. Motivasyon araçlarının seçiminde bireysel farklar, istek ve ihtiyaçlar dikkate alınmalıdır. Ayrıca motivasyon araçlarının uygun zaman ve miktarda kullanılması çalışan üzerindeki etkisini arttırmaktadır.

İşverenler, çalışanları motive edecek ve örgütsel bağlılığı artıracak politikalar geliştirmeye ve bunları uygulamaya çalışmaktadırlar. Çalışanın örgütünden, yöneticisinden ve yaptığı işten memnuniyet duyması, örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Bu yüzden motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu ve birbirini etkiledikleri düşünülmektedir. Son yıllarda iki kavramı beraber ele alan çalışmaların artması, bunun en büyük göstergesidir. Genel olarak yapılan araştırmalarda motivasyonu ve örgütsel bağlılığı yüksek kişilerin, çalıştığı örgütte daha fazla çaba göstermede istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Bu tez çalışması, çalışanların motivasyonu artırmada kullanılan araçların örgütsel bağlılık boyutları üzerinde bir etkisi olup olmadığı ve kişisel özelliklere göre nasıl farklılaştığını belirlemeye yönelik yapılmıştır. Bu çalışmada ilk olarak, gıda sektöründe çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyleri, medeni, gelir ve kıdem durumları ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları, ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının ilişkisi ve bunlar arasında meydana gelen farklılıklar incelenmiş ve dikkat çeken sonuçlara ulaşılmıştır.

Duygusal bağlılık ve yaş ilişkisinde yaş ilerledikçe duygusal bağlılığın arttığı görülmektedir. “20-39” yaş arasındaki çalışanların ise duygusal bağlılıklarının en düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu oluşan farklılığın kuşakların çalışma hayatına farklı bakış açıları ile yaklaşıyor olmalarından kaynaklanacağı düşünülmektedir. Çünkü “X kuşağı” bireylerinin gelişime daha açık, esnek çalışmayı seven yapısı gibi özelliklerinden dolayı örgütlerine duygusal boyut ile bağlı olmamaları beklenen bir sonucu oluşturmaktadır. Çalışmada, erkek çalışanların duygusal bağlılıkları kadınlara göre; kadın çalışanların ise devam bağlılıkları erkeklere göre daha fazla çıkmıştır. Medeni durum ile alt boyutların ilişkisine bakıldığında evlilerin bekârlara göre duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun oluşmasında kadın veya evli bireylerin ailevi sorumluluklarının etkisi olduğu düşünülmektedir.

Bireylerin eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde yarattığı fark beklenildiği gibi olmuştur. Eğitim seviyesinin artması devam ve normatif bağlılıklarında artışa, duygusal bağlılıklarında ise azalışa neden olmuştur. Eğitimli bireylerin iş alternatiflerinin bulunmasından ve farklı deneyimler ile gelişimlerini arttıracaklarını düşünmelerinden dolayı örgüte duygusal bağlılıktan ziyade devam bağlılığı göstermektedirler. Ücret düzeyleri ile örgütsel bağlılık ilişkilerini gösteren analiz sonucunda, ücret düzeyi düştükçe duygusal bağlılığın azaldığı ve devam bağlılığının arttığı, normatif bağlılığın ise bundan etkilenmediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca ücret düzeyi düşük olan bireylerin psiko-sosyal araçlar ile motive oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının iş yerinde geçirilen zamanla orantılı bir şekilde arttığı görülmüştür. Uzun yıllar aynı yerde

alışıyor olmaktan dolayı bireylerde oluşan aidiyet duygusu ve psikolojik sözleşmenin etkisi büyük olmaktadır. Psiko-sosyal motivasyon araçların kıdem durumu ve ücret düzeyine göre farklılaştığı tespit edilirken, ekonomik ve örgütsel yönetsel motivasyon araçlarının demografik faktörlerle anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Bu durum yöneticilerin, psiko-sosyal motivasyon araçları seçiminde kıdem durumunu ve ücret miktarlarını dikkate almayı gerektirmektedir.

Çalışmada rgtsel bağlılık ve motivasyon araçları alt boyutlarının birbiri ile ilişkinin gösteren ve tüm katılımcıların dahil edildiği analiz sonuçlarına göre psiko-sosyal motivasyon araçlarının normatif bağlılık üzerinde, örgütsel ve yönetsel araçların devam bağlılığı üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınların analiz sonuçlarını ciddi bir şekilde etkilediği görüldüğü için sadece erkek katılımcılardan oluşan analiz sonuçları da çalışmada gösterilmiştir. Buradan psiko-sosyal motivasyon araçlarının erkek çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını, ekonomik araçların ise erkek çalışanların devam bağlılıklarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece araştırmanın başında ne sürülen “alışanların motivasyonlarını artırmada kullanılan farklı araçların örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde etkileri bulunmaktadır” şeklindeki temel hipotez (Ho) doğrulanmıştır.

zet olarak ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının gıda sektöründe çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda yöneticiler, motivasyon araçlarının seçiminde çalışanların özelliklerine, istek ve ihtiyaçlarına dikkat etmelidir. Çalışanların rgte duygusal boyutta bağlanabilmeleri için seçilen araçların etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Teşvik araçları, çalışanların işlerine karşı daha istekli olmalarını ve örgütlerin elde edecekleri rekabet avantajı ile amaçlarına kısa sürede ulaşabilmelerini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdullah, Norida,
Olurotimi A. Shonubi,
Rahman Hashim,
Norhidayu Hamid:
“Recognition and Appreciation and Its Psychological Effect On Job Satisfaction and Performance In A Malaysia IT Company: Systematic Review”, **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, Vol: 21, No: 9, 2016, pp. 47-55.
- Adair, John:
Etkili Motivasyon, Çev. Salih Uyan, 4. Bs., İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2016.
- Adler, Patricia A., Peter
Adler:
“Intense Loyalty in Organizations: A Case Study of College Athletics”, **Sage Publications**, Vol: 33, No: 3, 1988, pp. 401-417.
- Ahmad, Kamarul
Zaman, Raida Abu
Bakar:
“The Association between Training and Organizational Commitment Among White-Collar Workers in Malaysia”, **International Journal of Training and Development**, Vol. 7, No: 3 2003, pp. 166-185.
- Akçakaya, Murat:
“Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, C: 6, S: 2, 2014, ss. 187-214.
- Akıncı Vural, Z. Beril,
Gül Coşkun:
Örgüt Kültürü, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Allen , Natalie J. ve
John P. Meyer:
“The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 63, No:1, 1990, pp. 1-18.

- Allen, Natalie J., John P. Meyer: “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 63, No: 1, 1990, pp. 1-18.
- Amabile, Teresa, Steva Kramer: “Declaring Independence in the Workplace”, (çevrimiçi), <https://hbr.org/2011/07/declaring-independence-workplace.html>, 25 Mart 2019.
- Amoatema, Abena, Serwaa, Dorcas Darkoah Kyeremeh: “Making Employee Recognition A Tool for Achieving Improved Performance: Implication for Ghanaian Universities”, **Journal of Education and Practice**, Vol: 7, No: 34, 2016, pp. 46-52.
- Angle, Harold L., James L. Perry: “An Empirical Assessment of Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 26, No: 1, 1981, pp. 1-14.
- Atay, Sevgi Elmas, Merve Gerçek: “Algılanan Rol Belirsizliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının İncelenmesi”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, C: 7, S: 2, 2017, ss. 321-332.
- Aydıntan, Belgin, Mustafa Kemal Kördeve: “Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, C: 2, S: 3, 2016, ss. 27-48.
- Bakan, İsmail, Tuba Büyükmeşe: “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, S: 23, 2004, ss. 35-59.

- Bakan, İsmail: **Örgütsel Bağlılık**, 2. Bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 2018.
- Balaban, Şükran: “Ücret ve Sosyal İlişkilerin Çalışan Motivasyonuna Etkisi”, (çevrimiçi), <http://www.ikpaylasim.com/ucret-ve-sosyal-iliskilerin-calisan-motivasyonuna-etkisi/>, 17 Mart 2019.
- Balay, Refik: **Örgütsel Bağlılık**, 2. Bs., Ankara, Pegem Yayınları, 2014.
- Baltacı, Adem,
Ramazan Tiyek,
Hüseyin Burgazoğlu: “Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 18, S: 1, 2016, ss. 49-77.
- Barton, Tynan: “The Motivational Impact of Sports and Social Clubs”, (çevrimiçi), <https://www.employeebenefits.co.uk/issues/motivation-and-recognition-supplement-2013/the-motivational-impact-of-sports-and-social-clubs/>, 27 Mart 2019.
- Basım, Nejat H.,
Mehmet Erkenekli,
Harun Şeşen: “Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **Amme İdaresi Dergisi**, C: 43, S: 1, 2010, ss. 145-165.
- Baumeister, Roy F.,
Mark R. Leary: “The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as A Fundamental Human Motivation”, **American Psychological Association Inc.**, Vol: 117, No: 3, 1995, pp. 497-529.

- Becker, Franklin,
Kristen L. Quinn,
Andrew J. Rappaport,
William R. Sims: **New Working Practices: Benchmarking Flexible Scheduling, Staffing, and Work Location in an International Context**, New York, Workplace Studies Program, Cornell University, 1993.
- Becker, Howard S.: “Notes on Concept of Commitment”, **The American Journal of Sociology**, Vol: 66, No: 1, 1960, pp. 32-40.
- Becker, Thomas E.,
Robert S. Billings,
Daniel M. Eveleth,
Nicole L. Gilbert: “Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance”, **The Academy of Management Journal**, Vol: 39, No: 2, 1996, pp. 464-482.
- Becker, Thomas E.,
Robert S. Billings: “Profiles of Commitment: An Empirical Test”, **Journal of Organization Behavior**, Vol: 14, No:2, 1993, pp. 177-190.
- Benligiray, Serap,
Harun Sönmez: “Hemşirelerin Mesleki Bağlılıkları ile Diğer Bağlılık Formları Arasındaki İlişki: Örgüte Bağlılık, İşe Bağlılık ve Aileye Bağlılık”, **Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi**, 2011, ss. 28-40.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. Bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2016.
- Blau, Gary J ., Mary
Lunz: “Testing The Internal Effect of Professional Commitment to Intent to Leave One’s Profession Beyond The Effects of External, Personal and Work-Related Variables”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 52, No: 2, 1988, pp. 260-269.

- Blau, Gary J.,
Kimberly B. Boal: “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, **Academy of Management Review**, Vol: 12, No: 3, 1987, pp. 287-300.
- Blau, Gary J.: “The Measurement and Prediction of Career Commitment”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 58, No: 4, 1985, pp. 277-288.
- Bobbie, M. Tanner: “An Analysis Of The Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust, And Organizational Commitment In An Acute Care Hospital”, **Basılmamış Doktora Tezi**, San Francisco, Saybrook Graduate School and Research Center, 2007.
- Brewer, M. Ann: “Developing Commitment Between Managers And Employees”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol: 11, No: 4, 1996, pp. 24-34.
- Bryson, Alex: “Profit Sharing Boosts Employee Productivity and Satisfaction”, (çevrimiçi), <https://hbr.org/2016/12/profit-sharing-boosts-employee-productivity-and-satisfaction>, 20 Mart 2019.
- Burton, Kell: “A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Indiana, Indiana University, 2012.
- Büyükyılmaz, Ozan,
Can Biçer: “İşyeri Arkadaşlığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlılığın Aracılık Rolü”, **Sociel Science**, C: 13, S: 2, 2018, ss. 28-41.

- Ceylan, Adnan, Soner
Özbal: “Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine
Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma”,
**Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Dergisi**, C: 9, S: 1, 2008, ss. 81-110.
- Chang, Eunmi: “Career Commitment as a Complex Moderator of
Organizational Commitment and Turnover Intention”,
Human Relations, Vol: 52, No: 10, 1999, pp. 1257-1278.
- Chidi, OnYishi Jude: “The Effect of Motivation As A Tool For Increasing
Employee Efficiency And Productivity: A Study of
Selected Banks in Nigeria”, **Basılmamış Yüksek Lisans
Tezi**, Nigeria, University of Nigeria, 2010.
- Chinaemerem,
Emeziteoha Goodness: “Motivational Communication between Managers and
Employees”, **International Journal of Management and
Commerce Innovations**, Vol: 4, No: 2, 2017, pp. 585-
591.
- Cleese, John: “If You Want Creative Workers You Must Give Them
Enough Time To Play”, (çevrimiçi),
[https://www.hugheseducation.com/blogs/social-activities-
and-motivation-at-the-workplace](https://www.hugheseducation.com/blogs/social-activities-and-motivation-at-the-workplace) , 26 Mart 2019.
- Cohen, Aaron: “Antecedents of Organizational Commitment across
Occupational Groups: A Meta-Analysis”, **Journal of
Organizational Behavior**, Vol: 13, 1992, pp. 539-558.
- Coleman, Daniel F.,
Gregory P. Irving,
Christine L. Cooper: “Another Look at the Locus of Control-Organizational
Commitment Relationship: It Depends on the Form of
Commitment”, **Journal of Organizational Behavior**,
Vol: 20, No: 1, 1999, pp. 995-1001.

- Çakı, Neşe: **İş'te Bağlılık: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2018.
- Çakır, Gülbin: “İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Çavuş, Şenol, Arzu Gürdoğan: “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S:1, 2008, ss. 18-34.
- Çöl, Güner, Hasan Gül: “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, C: 19, S: 1, 2005, ss. 291-306.
- Çöl, Güner: “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C: 6, S: 2, 2004, ss. 40-60.
- Dabawa, Kamal: “Appreciation A Powerful Tool for Employee Motivation”, (çevrimiçi), <http://www.continuouslearning.in/> , 1 Nisan 2019.
- Danish, Rizwan Qaiser, Ali Usman: “Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study From Pakistan”, **International Journal of Business and Management**, Vol: 5, No: 2, 2010, pp. 159-167.

- Demirel, Yavuz: “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 8, S: 15, 2009, ss. 115-132.
- Delgaauw, Jesse, Robert Dur: “Signaling and Screening of Workers Motivation”, **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol: 62, No: 4, 2007, pp. 605-624.
- Deli, Hafıza: “Örgütsel Motivasyon ve Türleri”, (çevrimiçi), <http://haber.buroasistanlari.com/orgutsel-motivasyon-ve-turleri/>, 16 Mart 2019.
- Demir, Cengiz, Umut Can Öztürk: “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, C: 26, S: 1, 2011, ss. 17-41.
- Demirci, Kemal: “İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S: 3, 1999, ss. 319-328.
- Deniz, Mehmet: **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Ed. Mehmet Tikici, Ankara, Nobel Yayınları, 2005.
- Deniz, Nevin, Simge Deniz, Öznur Gülen Ertosun: “The Woman-Friendly Organization-Effects of Demographic Variables on Women Employees’ Perception about Their Companies on Work and Family-Oriented Woman-Friendly HRM: A Study in Banking Industry in Turkey”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol: 41, 2010, pp. 477-484.

- Dobre, Ovidiu-Iliuta: “Employee Motivation and Organizational Performance”, **Review of Applied Socio-Economic Research**, Vol: 5, No: 1, 2013, pp. 53-60.
- Doğan, Ebru Şengül: **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Türkmen Kitabevi Yayınları, 2013.
- Doğan, Selen, Selçuk Kılıç: “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, S: 29, 2007, ss. 37-61.
- Dordevic, Biljana: “Employee Commitment in Times of Radical Organizational Changes”, **Economics and Organization**, Vol: 2, No: 2, 2004, pp. 111-117.
- Dubin, Robert, Joseph E. Champoux, Lyman W. Porter: “Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers”, **Administrative Science Quarterly**, V: 20, No: 3, 1975, pp. 411-421.
- Dündar, Süleyman, Hatice Öztutku, Fatih Taşpınar: “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S: 2, 2007, ss. 105-119.
- Eerde, Wendelien Van: “Motivation and Reward Systems”, **Wiley Encyclopedia of Management**, No: 6, 2015, pp. 1-4.
- Efil, İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 13. Bs., Bursa, Dora Yayınları, 2015.
- Eisenberger Robert, Glenn P. Malone, William D. Presson: “Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement”, **Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology**, 2016.

Eisenberger Robert,
Robin Huntington,
Steven Hutchison,
Debora Sowa:

“Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology Association Inc.**, Vol: 71, No: 3, 1986, pp. 500-507.

Eisenberger, Robert,
Peter Fasolo, and
Valerie Davis-
LaMastro:

“Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 75, No: 1, 1990, pp. 51-59.

Eray, Tuğçe Ertem:

“Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S: 27, 2017, ss. 201-213.

Erçevik, Begüm, Feride
Önal:

“Üniversite Kampüs Sistemlerinde Sosyal Mekan Kullanımları”, **Megaron Journal**, C: 6, S: 3, 2011, ss. 151-161.

Eren, Erol:

Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 16. Bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2017.

Ergun Özler, Nezira
Derya:

Yönetim ve Organizasyon, Ed: Celil Koparal ve İnan Özalp, Eskişehir, Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2013.

Ergül, Fazlı:

“Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 5, S: 18, 2004, ss. 92-105.

Ergül, Hüseyin Fazlı:

“Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 4, S: 14, 2005, ss. 67-79.

- Erikson, Tor, Jaime Ortega: “The Adoption of Job Rotation: Testing The Theories”, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol: 59, No: 4, 2006, pp. 653-666.
- Esencan, Tuğba, Yeliz Doğan Merih, Funda Öztürkan Erdek: “Hastanede Öğrencilere Verilen Oryantasyon Eğitiminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, **İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C: 3, S: 1, 2018, ss. 9-14.
- Eyrenci, Ömer, Kadriye Bakırcı: **Dünyada ve Türkiye’de Evde Çalışma ve Eve İş Verme**, İstanbul, İTO Yayınları, 2000.
- Fred, Luthans: **Organizational Behavior**, 12. Bs., New York, Mc Graw-Hill, 1992.
- Ganta, Vinay Chaitanya: “Motivation in The Workplace to Improve The Employee Performance”, **International Journal of Engineering Techonology, Management and Applied Sciences**, Vol: 2, No: 6, 2014, pp. 221-230.
- Geraghty, Shauna: “20 Ways to Increase Employee Motivation Using Rewards”, (çevrimiçi), <https://www.talkdesk.com/blog/20-ways-to-increase-employee-motivation-using-rewards/>, 22 Mart 2019.
- Gizir, Sıdika: “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, S: 35, 2003, ss. 374-397.
- Gökçek, Hakan: “Çalışanların Performans Değerlendirilmesinde Tutumun Etkisi: Tutum Ölçekleri ile İlgili Bir Uygulama”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

- Graham, Michael W.,
Philip E. Messner: “Principals and Job Satisfaction”, **International of Educational Management**, Vol: 12, No: 5, 1998, pp. 196-202.
- Greenhaus, Jeffrey: “An Investigation of The Role of Career Salience in Vocational Behavior”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 1, No: 3, 1971, pp. 209-216.
- Groysberg, Boris,
Jeremiah Lee, Jese
Price, J. Yo-Jud Cheng: “The Leader's Guide to Corporate Culture”, **Harvard Business Review**, January–February 2018, ss. 2-10.
- Gümüş, Sefer,
Beşir Sezgin: **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 2012.
- Gül, Hasan: “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış**, C: 2, S:1, 2002, ss. 37-56.
- Gülova, Asena. Altın
ve Özge Demirsoy: “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Çalışma”, **Business and Economics Research Journal**, C: 3, S: 3, 2012, ss. 49-76.
- Gürbüz, Sait, Faruk
Şahin: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2014.
- Gürdoğan, Arzu: **Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Kriter Yayınevi, 2018.
- Hall, Douglas: “A Theoretical Model Of Career Subidentity Development in Organizational Settings”, **Organizational Behavior and Human Performance**, V: 1, No: 6, 1971, pp. 50-76.

- Hays, Julie M., Arthur V. Hill: “A Preliminary Investigation of The Relationships Between Employee Motivation Vision, Service Learning And Perceived Service Quality”, **Journal of Operations Management**, Vol: 19, No: 3, pp. 335-349.
- Hayta Bayazıt, Ateş: “Hayta Bayazıt, Ateş: “Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S: 1, 2007, ss. 21-41.
- Hobbs, Dave , James Armstrong: “An Experimental Study of Social and Psychological Aspects of Teleworking”, **Facilities**, Vol: 16, No: 12-13, 1998, pp. 366-371.
- Hotamışlı, Mustafa, Fazıl Şenol: **İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2011.
- Hrebiniak, Lawrence G., Joseph A. Alutto: “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quartely**, Vol: 17, No: 4, 1972, pp. 555-573.
- Hunter, Karen Heather: “Organizational Support and Motivation Theories: Theoretical Integration and Empirical Analysis, **Basılmamış Doktora Tezi**, Alberta, University of Alberta, 2011.
- İbicioğlu, Hasan: “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, C: 15, S: 1, 2000, ss. 13-22.
- İnce, Mehmet, Hasan Gül: **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Çizgi Kitabevi, 2005.

- Jain Bindu, Yashika Swami: "Flexible Work Arrangements and Employee Retention In IT Sector", **International Journal of Aduanca Research In Computer Science and Management Studies**, Vol: 2, No: 12, 2014, pp. 109-116.
- Jana, Fibirova, Petera Petr: "Profit-Sharing-A Tool for Improving Productivity, Profitability and Competitiveness of Firms?", **Journal of Competitiveness**, Vol: 5, No: 4, 2013, pp. 3-25.
- Joiner, Therese A., Steve Bakalis: "The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics", **International Journal of Educational Management**, Vol: 20, No: 6, 2006, pp. 439-452.
- Kalaycı, Şeref: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2005.
- Kanter, Rosabet Moss: "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, Vol: 33, No: 4, 1968, pp. 499-517.
- Karadağ, Mevlüt, Oğuz Işık, Mahmut Akbolat, Özay Çelen: "Örgütsel Bağlılık Açısından Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama", **The Journal of Academic Sociel Science Studies**, S: 40, 2015, ss. 311-320.
- Kaya, Mehmet, Bahar, Burtan Doğan: "Esnek Çalışma Modeli Ev Eksenli Çalışma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 15, S: 58, 2016, ss.1069-1099.

- Kayacan, Emir: “X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Kaymaz, Kurtuluş: “The Effect of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations”, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Vol: 1, No: 3, 2010, pp. 69-85.
- Katı, Murat: “Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Elazığ, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Katı, Murat, Muhammet Düşükcan: “Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Social Sciences (NWSASOS)**, C: 12, S:1, 2017, ss. 1-24.
- Kerse, Gökhan: “Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması”, **Business & Management Studies: An International Journal**, C: 4, S: 1, 2016, ss. 1-23.
- Keser, Aşkın: **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 2. Bs., Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2019.
- Keser, Aşkın: **Örgüt Sosyolojisi**, Ed. Memet Zencirkıran, 2. Bs., Bursa, Dora Yayınları, 2015.
- Koç, Emel: “İnsan ve Sadakat”, **Felsefe Dünyası Dergisi**, C: 1, S: 35, 2002, ss. 49-57.

- Koç, Hakan: “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 8, S: 28, 2009, ss. 200-211.
- Kohl, Alan: “5 Reasons Social Connections Can Enhance Your Employee Wellness Program”, (çevrimiçi), <https://www.forbes.com/sites/alankohl/2018/01/31/5-ways-social-connections-can-enhance-your-employee-wellness-program/#55891c15527c>, 26 Mart 2019.
- Koroğlu, Özlem: “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Alan Araştırma”, **Basılmamış Doktora Tezi**, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Kurland, Nancy B., Cooper, Cecily D.: “Manager Control and Employee Isolation in Telecommuting Environments”, **Journal of High Technology Management Research**, Vol: 13, No:1, 2001, pp. 1-20.
- Kurland, Nancy B., Diane E. Bailey: “Telework: The Advantage and Challenges of Working Here, There Anywhere, and Anytime”, **Organizational Dynamics**, 1999, pp. 53-67.
- Kurland, Nancy B., Diane E. Bailey: “Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime”, **Organizational Dynamics**, 1999, pp. 53-68.
- Kuruüzüm, Ayşe, Sezgin Irmak, Emre İpekçi: “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, S: 53, 2010, ss. 183-198.

- Kuzu, Leman: **Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu**, İstanbul, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, 2015.
- Leete, Laura: "Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations", **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol: 43, No: 4, 2000, pp. 423-446.
- Leong, C.S., Furnham Adrian, Cooper L. Cary: "The Moderating Effect Of Organizational Commitment On The Occupational Stress Outcome Relationship", **Human Relations**, Vol: 49, No: 10, 1996, pp. 1345-1363.
- Lim, Vivien K. G., Thompson S. H., Teo: "To Work or Not to Work at Home: An Empirical Investigation of Factors Affecting Attitudes Towards Teleworking", **Journal of Managerial Psychology**, Vol: 15, No: 6, 2000, pp. 560-586.
- Lindner, James R.: "Understanding Employee Motivation", **Journal of Extension**, Vol: 36, No: 3, 1998, pp. 1-8.
- Locke, Edwin A., Gary P. Latham: "What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century", **Academy of Management Review**, Vol: 29, No: 3, 2004, pp. 388-403.
- Lok, Peter, John Crawford: "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol: 20, No: 7, 1999, pp. 365-373.

- Malhotra, Neeru, Pawan Budhwar, Peter Prowse: “Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol: 18, No: 12, 2007, pp. 2095-2127.
- Martin, Perez Victor, Natalia Martin Cruz: “The Mediating Role of Affective Commitment in The Rewards-Knowledge Transfer Relationship”, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 19, No: 6, 2015, pp. 1167-1185.
- McShan, Steven L., Mary Ann Von Glinow: **Örgütsel Davranış**, Çev. Ed. Ayşe Günsel ve Serdar Bozkurt, 2. Bs., Ankara, Nobel Yayınları, 2016.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynee Herscovitch, Laryssa Topolnytsky: “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 61, No: 1, 2002, pp. 20-52.
- Meyer, John P., Natalie Allen: “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol: 1, No: 1, 1991, pp. 61-89.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen: **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, Ed: Julian Barling and Kevin Kelloway, ABD, Sage Publications, 1997.
- Mills, Juline E., Chilian Wong-Ellison, William Werner, Joan M. Clay: “Employer Liability for Telecommuting Employees”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 2001, pp. 48-59.
- Miner, John B.: **Industrial-Organizational Psychology**, United States of America, McGraw Inc., 1992.

- Mio, Qing, Alexander Newman, Yanxue Sun, Lin Xu: "What Factors Influence The Organizational Commitment Of Public Sector Employees in China? The Role Of Extrinsic, Intrinsic and Social Rewards", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol: 24, No: 17, 2013, pp. 3262–3280.
- Morrow, Paula C., Rosemary E. Wirth: "Work Commitment among Salaried Professionals", **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 34, No: 1, 1989, pp. 40-56.
- Morrow, Paula C.: "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **The Academy of Management Review**, Vol: 8, No: 3, 1983, pp. 486-500.
- Mottaz, Clifford J.: "An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", **The Sociological Quartely**, Vol: 30, No: 1, 1989, pp. 143-158.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, Richard M. Steers: **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York, Academic Press, 1982.
- Mutuku, Claire Katunge, Petronilla Mathooka: "Effects of Organizational Communication on Employee Motivation: A Case Study of Nokia Siemens Networks Kenya", **International Academic Journal of Information Sciences and Project Management**, Vol: 1, No: 3, 2014, pp. 28-62.
- Naktiyok, Atılhan, Ömer Faruk Işcan: "İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama", **Akdeniz İİBF Dergisi**, S: 6, 2003, ss. 53-72.

- Nijhof, Wim J.,
Margriet J. De Jong,
Gijs Beukhof: “Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration”, **Journal of European Industrial Training**, Vol: 22, No: 6, 1998, pp. 243-248.
- Nilles, Jack M.: “What Does Telework Really Do to Us?”, **World Transport Policy&Practice**, Vol: 2, No: 1-2, 1996, pp.15-23.
- Lub, Xander, Marije
Nije Bijvank, P. Mattijs
Bal, Rob Blomme, Rene
Schalk: “Different or Alike? Exploring the Psychological Contract and Commitment of Different Generations of Hospitality Workers”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 24, No: 4, 2006, pp. 553-573.
- O’Driscoll, Micheal P.,
Donna M. Randall: “Perceived Organisational Support, Satisfaction With Rewards and Employee Job Involvement and Organisational Commitment”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol: 48, No: 2, 1999, pp. 197-209.
- Oran, Feyza Çağla,
Seyhan Bilir Güler,
Pervin Bilir: “İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkinin İncelenmesi: Sutangazi/İstanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 13, S: 35, 2016, ss. 236-252.
- O’Reilly III, Charles,
Jennifer Chatman: “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 71, No: 3, 1986, pp. 492-499.

- Oliver, Nick: “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 63, No: 1, 1990, pp. 19-31.
- Öğüt, Adem, Tahir Akgemci, M. Tahir Demirsel: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S: 12, 2004, ss. 276-290.
- Ölçer, Ferit: “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, S: 25, 2006, ss. 1-26.
- Örücü, Edip, Aysun Kanbur: “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C: 15, S: 1, 2008, ss. 85-97.
- Özçelik, Oya: “Esnek Çalışma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 24, S: 1, 1995, ss. 97-108.
- Özdamar, Kazım: **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, 4. Bs., Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2002.
- Özdevicioğlu, Mahmut, Aylin Aktaş: “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, S: 28, 2007, ss. 1-20.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel: **Örgütsel Davranış**, 8. Bs., Bursa, Ekin Yayınevi, 2018.

- Özkalp, Enver: “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı”, **Kamu-İş Dergisi**, C: 7, S: 2, 2003, ss. 1-26.
- Özsoy , Süheyla A., Şafak Ergül, Ayla Bayık: “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C: 6, S: 2, 2004, ss. 13-19.
- Özsoy, Beykant: “İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları”, **Basilmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Öztürk, Ümit: **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006.
- Özutku, Hatice: “Örgüte Duygusal, Devam Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 37, S: 2, 2008, ss. 79-97.
- Özutku, Hatice: “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 37, S: 2, 2008, ss. 79-97.
- Özyer, Kubilay, Ersin İrk, Serhat Anaç: “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisinde İş Arkadaşlığının Aracılık Rolü”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C: 16, S: 1, 2015, ss. 261-278.

- Penley, Larry E., Sam Gould: "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 9, No:1, 1988, pp. 43-59.
- Ramadanty, Sari, Handy Martinus: "Organizational Communication: Communication And Motivation In The Workplace", **Humaniora**, Vol: 7, No: 1, 2016, pp. 77-86.
- Randall, Donna M.: "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, Vol: 12, No: 3, 1987, pp. 460-471.
- Randall, Donna M., Joseph A. Cote: "Interrelationships of Work Commitment Constructs". **Work and Occupation**, V: 18, No: 2, 1991, pp. 194-211.
- Reichers, Arnon E.: "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **The Academy of Management Review**, Vol: 10, No: 3, 1985, pp. 465-476.
- Rhoades, Linda, Robert, Eisenberger: "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature", **Journal of Applied Psychology Association Inc.**, C: 87, S: 4, 2002, ss. 698-714.
- Riggio, Ronald E.: **Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş**, Çev. Ed. Belkis Özkara, 6. Bs., Ankara, Nobel Yayınları, 2018.
- Ritchie, Sheila, Peter Martin: **Motivation Management**, USA, Gower Publishing, 1999.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge: **Örgütsel Davranış**, Ed. İnci Erdem, Çev. Güven Ordun, 14. Bs., Ankara, Nobel Yayınları, 2017.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Vergiliel Tüz: **Örgütsel Davranış**, 6. Bs., Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2016.
- Saltson, Eugene, Sharon Nsiah: “The Mediating and Moderating Effects of Motivation in The Relationship Between Perceived Organizational Support and Employee Job Performance”, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, Vol: 3, No: 7, 2015, pp. 654-667.
- Schwenk, Charles R.: “Information, Cognitive, Biases, and Commitment to A Course of Action”, **Academy of Management Review**, Vol: 11, No: 2, 1986, pp. 298-310.
- Selimoğlu, Emel, Hatice Biçen Yılmaz: “Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri”, **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, C: 5, S: 1, 2009, ss. 1-12.
- Sevinç, Hüseyin: “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Vol: 8, No: 39, 2015, pp. 944-964.
- Sheldon, Mary E.: “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 16, No: 2, 1971, pp. 143-150.
- Simons, Tony L., Cathy A. Enz: “Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely**, Vol: 36, No: 1, 1995, pp. 20-27.
- Şahin, Levent: **Çalışma Ekonomisi**, Ed. Hüseyin M. Yüceol ve Fatma Fidan, İstanbul, Lisans Yayıncılık, 2015.

Şimşek, Şerif M.,
Adnan Çelik, Tahir
Akgemci:

Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 9.
Bs., Konya, Eğitim Yayınevi, 2016.

Tak, Birçin, Aydem
Çiftçioğlu:

“Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti
Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir
Çalışma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C: 64, S: 4,
2008, ss. 155-178.

Tanrıverdi, Haluk,
Kutay Oktay:

“Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir
Araştırma”, **Turizm Akademik Dergisi**, No: 2, 2001, pp.
33-41.

Taşdemir, Sevgi:

“Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon
Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
Ölçeğinde Bir Model Önerisi”, **Basılmamış İdari
Uzmanlık Tezi**, Ankara, Bilgi Teknolojileri ve İletişim
Kurumu, 2013.

Teo, Thompson S. H,
Lim Vivien K. G.:

“Factorial Dimensions and Differential Effects of Gender
on Perceptions of Teleworking”, **Women in Management
Review**, Vol: 13, No: 7, 1998, pp. 253-263.

Teo, Thompson S.,
Vivien K. G. Lim:

“Factonial Dimensions and Differential Effects of Gender
on Perceptions of Teleworking”, **Women in Management
Review**, Vol: 3, No: 7, 1998, pp. 253-263.

Tevrüz, Suna:

Örgütte Kişisel Gelişim, Ed. A. Esra Aslan, Ankara,
Nobel Yayınları, 2002.

Tracy, Brian:

Motivasyon, Çev. Süreyya Bursa, İstanbul, Arıtan
Yayınevi, 2015.

- Turunç, Ömer, Mazlum Çelik: “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C:17, S: 2, 2010, ss. 183-206.
- TÜİK: (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/Start.do>, 20 Temmuz 2019.
- Uyargil, Cavide: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8. Bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2018.
- Uygur Akyay, Hakan Koç: “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C: 2, S: 4, 2010, ss. 79-94.
- Uygur, Akyay: **Bir Araştırma İle Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Ankara, Barış Kitap Yayıncılık, 2015.
- Ülbeği, İlksun Didem, Esengül İplik, Alptuğ Aksoy: “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve Aşırı Rol Yükünün İş Tatmini Üzerine Etkisinde İşe Bağlılığın Rolü”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Kongresi**, 2017, ss. 339-349.
- Ünlüönen, Kurban, Müjdat Ertürk, Atınç Olçay: “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 6, S: 19, 2007, ss. 9-32.
- Varoğlu, Demet: “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri” **Basılmamış Doktora Tezi**, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Vural, Beril Akıncı,
Gül Çoşkun:

Örgüt Kültürü, Ankara, Nobel Yayınları, 2007.

Wallace, Jean E.:

“Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, **Administrative Science Quartely**, Vol: 40, No: 2, 1995, pp. 228-255.

Wasti, S. Arzu:

“Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of An İntegrated Model in the Turkish Context”, **International Journal of Intercultural Relations**, No: 26, 2002, pp. 525-550.

Wasti, S. Arzu:

Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bakış, İstanbul, Türk Psikologları Derneği Yayınları, 2000.

Wasti, S. Arzu:

“Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, ss. 401-410.

Welsh, Lan:

“Is Dependence or Independence More Important at Work?”, (çevrimiçi), <https://hr.toolbox.com/blogs/ianwelsh/is-dependence-or-independence-more-important-at-work-081713>, 25 Mart 2019.

Wiener, Yoash:

“Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, Vol: 7, No: 3, 1982, pp. 418-428.

- Wiener, Yoash, Yoav Vardi: “Relationships Between Job, Organization, And Career Commitments And Work Outcomes—An İntegrative Approach”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol: 21, No: 1, 1980, pp. 81-96.
- Wiley, Carolyn: “What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys”, **International Journal of Manpower**, C: 18, S: 3, 1997, ss. 263-280.
- Wong, Simon, Loretta Pang: “Motivators to Creativity in The Hotel Industry- Perspectives of Managers and Supervisors”, **Tourism Management**, Vol: 24, No: 5, 2003, pp. 551-559.
- Yağmurlu, Aslı: “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, c: 52, S: 1, ss. 717-724.
- Yavuz, Hande: “Şirketlerde Öneri Yağmuru”, (çevrimiçi), <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/sirketlerde-oneri-yagmuru?sayfa=2>, 29 Mart 2019.
- Yenidoğan, Özlem: **Otelcilik Sektöründe Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, İstanbul, Cinius Yayınları, 2017.
- Yeşil, Yeliz: **Kobilerde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Araştırma**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2016.
- Yıldırım, Nail: “The Views of Students and Education Staff About Social Activities Intended for Students Who Receive Education of The Students in Terms of Self-Esteem”, **Elementary Education Online**, Vol: 9, No: 3, 2010, pp.1080-1091.

- Yumuşak, Sedat: “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, C: 13, S: 3, 2008, ss. 241-251.
- Yücel, İlhami, Daimi Koçak: “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 7, S: 2, 2014, ss. 45-64.
- Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 1998.
- Zangaro, George A.: “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, **Nursing Forum**, Vol: 36, No: 2, 2001, pp. 14-22.
- Zencirkıran, Memet, Aşkın Keser: **Örgütsel Davranış**, Bursa, Dora Yayınları, 2018.